

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра  
спеціальності «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_

Запоріжжя  
2019

Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту» / С. В. Маркова, Д. Т. Бікулов, О. О. Головань, О. М. Олійник, А. С. Чкан. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 80 с.

Навчальний посібник містить теоретичні положення, актуальні проблеми курсу «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту». Теоретичний матеріал систематизовано відповідно до вимог робочої програми дисципліни. До кожної теми пропонується перелік базових понять, термінів, задачі для самостійного розв'язання, а також перелік питань та тести для самоперевірки знань. Зміст посібника забезпечить науково-методичний супровід вивчення навчальної дисципліни, а також сприятиме закріпленню теоретичних знань та оволодінню практичними навичками у сфері управління та кадрового менеджменту.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту».

Рецензент

*Є. В. Маказан*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск

*Д. Т. Бікулов*, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

## ВСТУП

Світовий досвід управління переконує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього 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 підприємців.

В сучасних умовах господарювання питання кадрового менеджменту набуває всебічного значення. Більшість сучасних керівників розуміють, що персонал – це найважливіший ресурс. Якщо топ-менеджмент правильно обирає, мотивує, організовує діяльність та контролює «людей компанії», підприємство демонструє 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 «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту». 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, головними питаннями набору, відбору та процедури прийняття на роботу, проведенням атестації на підприємстві, організацією кадрової роботи на підприємстві, формуванням колективу та питанням соціального партнерства.

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» є формування у студентів умінь вивчати та реалізовувати елементи кадрової політики в сучасних організаціях, формувати етапи раціонального відбору працівників на посади, оцінювати та розвивати працівників.

Основними завданнями дисципліни «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» є: формування ефективної системи управління персоналом в організації; обґрунтовування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом; аналіз стану кадрової політики організації; проектування системи кадрового менеджменту та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства; управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку; оцінка ефективності та результативності кадрового менеджменту.

Навчальний посібник «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» допоможе студентам засвоїти сучасні методи та інструменти, що

необхідні для успішного управління організаціями, здійснення комунікації з персоналом на внутрішніх та зовнішніх ринках.

У посібнику акцентується увага на творчій роботі студентів (ділові ігри, кейси та вирішення ситуаційних завдань). Крім детального теоретичного матеріалу, що розкриває зміст основних тем курсу, у навчальному посібнику пропонується також перелік рекомендованої літератури для використання під час самостійної роботи студентів. У навчальному виданні наводиться перелік основних понять, які повинні засвоїти студенти, питання для міні-дискусій, тестові завдання, психологічні тести, умови задач та рекомендації до їх розв'язання.

Навчальний посібник призначений для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту».

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ..	6
Тема № 1 Кадровий менеджмент як функція управління організацією .....	6
Тема № 2 Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.....	11
Тема № 3 Система комплектації підприємства кадрами .....	18
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	37
Тема № 4 Процес розвитку персоналу .....	37
Тема № 5 Управління процесом вивільнення персоналу .....	55
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....	67
ДОДАТОК А .....	71
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	76
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	78

# РОЗДІЛ 1

## КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ



### **ТЕМА № 1.КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Мета:** засвоєння теоретичних, організаційних та правових основ менеджменту персоналу, узагальнення основних форм та підходів, з'ясування різниці між менеджментом (управлінням) персоналу та управлінням людськими ресурсами.

**Основні поняття:** менеджмент персоналу, людські ресурси підприємства, методи та принципи управління персоналом.

### **ПЛАН**

- 1.1. Кадровий менеджмент персоналу як функція управління.
- 1.2. Методи кадрового менеджменту.
- 1.3. Стадії розвитку кадрового менеджменту.
- 1.4. Управління людськими ресурсами.

#### **1.1. Кадровий менеджмент персоналу як функція управління**

В управлінні організацією важливе місце посідає людський фактор. Людина – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, вона має інтелект, що дає їй можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до неї вимоги; тільки людина здатна до постійного вдосконалення та розвитку саме це є найбільш важливим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації; а також трудове життя людини в сьогоdnішньому суспільстві займає період 30 – 55 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Менеджмент персоналу визначається як:

- наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності;
- систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу;
- діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей (задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці).

Об'єкт менеджменту персоналу – це організація, як єдине ціле, структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, наймані працівники незалежно від статусу в організації. Суб'єктами менеджменту персоналу є: лінійні, функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Менеджмент персоналу має 4 рівні:

Оперативний – домінує кадрова робота.

Тактичний – управління персоналом.

Стратегічний – управління людськими ресурсами.

Політичний – робота по розробці кадрової політики.

## 1.2. Методи кадрового менеджменту персоналу

Методи управління персоналом (табл. 1.1) – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів управління		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	З допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
7. Основну вимогу до суб'єкту	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Адміністративний ґрунтується на владі, дисципліні або покаранні – «метод батога» (накази, розпорядження); економічний – «метод пряника» (техніко-економічне планування, стимулювання, участь працівників в розподілі прибутку, страхування) та соціально-психологічний (творча атмосфера, моральні санкції та заохочення).

## 1.3. Стадії розвитку управління персоналом

Стадії розвитку менеджменту персоналу визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Стадії розвитку менеджменту персоналу

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I зародження	Підприємство тільки створено, керується	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; УП-неформальні,

	власником	розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій
II функціональне зростання	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; часткова автоматизація
III контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління; посилюється конкуренція	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати
IV функціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація; інтеграція оргструктура плоска і горизонтальна	Розширена кооперація з іншими менеджерами; довгострокове планування; акцент на продуктивність
V стратегічна інтеграція	Співробітництва ,групова культура; стратегічне планування, структура будується навколо центрів прибутку	УП будується навколо стратегії підприємства; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку персоналу
VI спад	Відбувається спад виробництва	Скорочення персоналу підприємства, звільнення персоналу

#### 1.4. Управління людськими ресурсами

**Управління людськими ресурсами (УЛР)** – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й планування; залучення; добір; соціалізація; професійний розвиток; оцінювання показників діяльності; оплата праці; мотивація; підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів. УЛР зорієнтована на: місію організації; відповідність стану зовнішнього середовища та організаційної культури; участь керівництва організації; персонал організації – висококваліфіковані спеціалісти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Різниця у визначенні категорій «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Ознаки	Управління кадрами	Управління (менеджмент) персоналом	Управління людськими ресурсами (HR)
1. Часовий період	минулий час	сьогодення	майбутній час
1. Зовнішні фактори	вимоги законодавства та профспілок	посилення конкуренції	глобалізація
2. Ціль	забезпечити наявність потрібних людей в потрібних місцях і в потрібний час	забезпечити ефективне розташування кваліфікованих людей в потрібних місцях і в потрібний час	поєднання людських ресурсів що є, її кваліфікацією із стратегією і цілями підприємства
3. Стратегія розвитку	незацікавленість у інвестиціях в людський капітал	короткострокові інвестиції в людський капітал	довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний



			професійний ріст кадрів, покращення умов праці
4. Відповідає вимогам	кількісний склад персоналу	кількісно-якісний склад персоналу	розвитку персоналу
5. Виконує функцію	адміністративну (кадрове діловодство, звітність)	оперативну (відділ є виконувачем стратегічних рішень, які приймаються керівництвом)	стратегічну участь у прийнятті ключових рішень в процесі управління бізнесом
Приклад	- пошук клієнтів; - укладання договорів.	- підтримка зв'язків з клієнтами; - продовження договорів.	- вдосконалення комунікаційних навичок; - розробка нових стратегій збуту.

**Мета УЛР** – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня.

Основні принципи УЛР: демократичний добір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Головна відмінність концепції людських ресурсів від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням кращою за якістю робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть із створенням умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особі, з подальшим їх розвитком.

### **ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДО МІНІ-ДИСКУСІЙ:**

Розгляньте та доведіть власну точку зору з таких питань:

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?



1) зовнішні та внутрішні чинники;                      2) прямі та непрямі чинники;

3) прямі та похідні чинники;

4) формальні та неформальні.



### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Проаналізуйте сучасні концепції і теорії управління персоналом.
2. Дайте характеристику етапам історичного розвитку управління персоналом.
3. Поясніть особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду у вітчизняних умовах.

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



### **ТЕМА № 2. ПЕРСОНАЛ ЯК ОБ'ЄКТ ТА СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

**Мета:** формування вмінь використовувати і розрізняти поняття: «персонал організації» та «структура персоналу»; засвоєння вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.

**Основні поняття:** персонал, об'єкт управління, суб'єкт управління, особистість, індивід, кваліфікація, професія, чисельність персоналу, компетентність, професійний розвиток, індивідуальність, структура персоналу, штатна структура персоналу, рольова структура персоналу, організаційна структура персоналу.

#### **ПЛАН**

- 2.1. Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.
- 2.2. Структура персоналу підприємства.
- 2.3. Чисельність персоналу підприємства.
- 2.4. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
- 2.5. Компетентність працівників.

#### **2.1. Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління**

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

**Персонал** – це особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними характеристиками персоналу організації: чисельність і структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

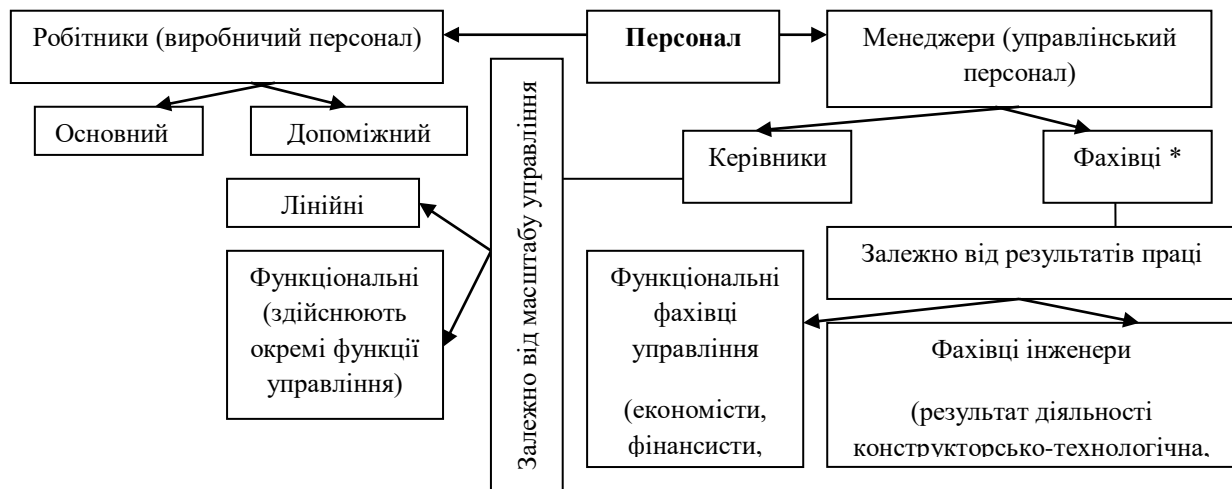
Персонал формується цілеспрямовано. На дії особистості, як об'єкта та суб'єкта управління впливають її воля, звички, психологічний стан, звички, спрямованість, здатності, темперамент. Оцінка ролі, яку суб'єкт відіграє в

організації, що визначає його місце в системі соціальних зв'язків, називається статусом. Статус буває формальним і неформальним.

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

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

Персонал підприємства (рис. 2.1) – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем.



\* Відмінність між керівниками і фахівцями – це право приймати рішення.

Рис. 2.1 – Структура персоналу на підприємстві

## 2.2. Структура персоналу підприємства

**Структура персоналу організації** – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною і аналітичною.

**Статистична структура** відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості за видами діяльності категорій і груп посад.

Так, виділяють персонал:

– основних видів діяльності (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або ті, що здійснюють обслуговування цих процесів);

– неосновних видів діяльності (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери).

Аналітична структура підрозділяється на загальну і часткову.

У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже посади, персонал підрозділяється на такі категорії: керівники, які здійснюють функції загального управління; фахівці –

особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції; інші службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку і оформлення документів, облік, контроль; робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послугу виробничого характеру.

**Професійна структура персоналу організації** – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, придбаних в результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

**Кваліфікаційна структура персоналу** – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

**Статевовікова структура персоналу організації** – співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

**Структура персоналу за стажем:** за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

**Структура персоналу за рівнем освіти** (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки — бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

Класифікатор професій ДК 003-2010 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники;
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори та складальники устаткування і машин;
- 9) найпростіші професії.

### **2.3. Чисельність персоналу підприємства**

Кількісна потреба в персоналі – це перелік посад, які необхідно заповнити працівниками, які будуть відповідати цим посадам.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають нормативну (планову) величину.

Облікова чисельність персоналу на певну дату включає всіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті на підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців (для заміщення

тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців); сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців (згідно КЗпП). **Не включаються** в облікову чисельність і відносяться до працівників не облікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Чисельність працівників визначається виходячи з норми управління, встановленої в організації. Норма управлінської кількості працівників, яка має підпорядковуватись одному керівнику (7 – 10), заступників 4 – 5 осіб). На нижчих рівнях норма управління більша. Кількість управлінських рівнів не перевищує 3 – 4. Якщо більше – створюються відокремлені підрозділи. Важливо слідкувати, щоб співвідношення керівників і виконавців в організації не перевищувала 15 – 20 %, а основна ЗП керівників – вища, ніж у виконавців).

#### **2.4. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника**

Під професією розуміють комплекс теоретичних знань і практичних навичок, придбаних людиною в результаті спеціальної підготовки в даній області, що дозволяють виконувати відповідний вид діяльності.

Єдність досвіду, навичок, знань і вміння формує кваліфікацію, тобто ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання даних трудових функцій.

Розрізняється кваліфікація роботи й кваліфікація працівника.

Кваліфікація роботи представлена сукупністю вимог до тих, хто її виконує.

**Кваліфікація працівника** – це сукупність придбаних людиною професійних якостей.

Кваліфікація працівника (табл. 2.1) обумовлена стажом роботи на даній або аналогічній посаді, необхідним для освоєння професії; рівнем загальних і спеціальних знань, а також організаційних навичок (для керівника). Робітників за ступенем кваліфікації прийнято розділяти на такі групи:

Таблиця 2.1 – Характеристика кваліфікаційних груп робітників

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
висококваліфіковані робітники	закінчили середні спеціальні навчальні заклади зі строком навчання 2 – 4 роки
кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (ПТУ, технічні училища) або навчання на підприємствах протягом 6 – 24 місяців
малокваліфіковані робітники	пройшли виробничу підготовку протягом 2 – 5 місяців;
некваліфіковані робітники	пройшли практичне навчання або інструктаж на робочому місці протягом декількох тижнів

## 2.5. Компетентність працівників

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

Виділяють такі види компетентності:

1) **професійна** (функціональна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що є сукупністю психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

2) **інтелектуальна компетентність** виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) **ситуативна компетентність** означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) **часова компетентність** відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

5) **соціальна компетентність** припускає знання в сфері управлінської психології. соціальна компетентність. Уміння мотивувати співробітників, здатність до комунікації, нестандартне мислення, рішучість і наполегливість у досягненні мети, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, високий рівень ерудиції, справедливність, тактовність, акуратність, уміння привабити до себе, почуття гумору – сприяють створенню ефективного соціального клімату в організації.

### ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДО МІНІ-ДИСКУСІЙ:

1. Охарактеризуйте структуру і склад працівників підприємства?
2. Що означає «рівень вищої освіти», «професія», «спеціальність»?
3. Чим відрізняються робітники від службовців?
4. Хто такі «фахівці»?
5. В чому полягає плінність кадрів?

### РОЗРАХУНКОВО-СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ:

#### Задача 2.1

Структура персоналу обласної дирекції поштового зв'язку подана у таблиці 2.1.

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

Які посади відносяться до лінійних керівників?

Розрахуйте та проаналізуйте результати.

### Задача 2.2

Розрахуйте 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?

Зробіть 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

Розрахуйте середній діапазон управління в організації ( $D_u$ ) – кількість працюючих осіб, які підпорядковані одному керівнику, за даними таблиці.

Оберіть з таблиці 2.1-2.2 тільки ті дані, які необхідні для розрахунку.

Відповідь обґрунтуйте.



### 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:  
1) середня спеціальна освіта+великий досвід роботи;  
2) відсутня середня спеціальна освіта+великий досвід роботи;  
3) вища освіта; 4) вища освіта+досвід роботи.
10. Малокваліфіковані робітники – це працівники підприємства, які:  
1) мають вищу освіту і значний практичний досвід;  
2) мають середню спеціальну освіту та чималий досвід роботи;  
3) не мають спеціальної освіти, але мають значний досвід практичної роботи;  
4) мають спеціальну підготовку, незначний досвід роботи.
11. Потенційна професійна придатність ґрунтується на:  
1) задатках та здібностях;  
2) задатках та здібностях, фізичних властивостях людини;  
3) освоєнні людиною нових знань та навичок;  
4) задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини.
12. До облікової чисельності персоналу включають:  
1) зовнішніх сумісників; 2) сезонного робітника;  
3) звільненого робітника; 4) вагітних.
13. На який максимальний термін приймаються працівники на роботу, яка носить сезонний характер?  
1) до 1 місяця; 2) безстроково; 3) до 6 місяців; 4) до 1 року.
14. Про яку категорію йдеться: «Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності»?  
1) кадри. 2) персонал. 3) трудові ресурси. 4) робоча сила.
15. Виберіть правильний варіант відповіді: «Що розуміється під частиною населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності»?  
1) робоча сила. 2) трудові ресурси. 3) людський фактор. 4) персонал.

16. На якій стадії розвитку управління персоналом відбувається децентралізація:

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

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

- 1) управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- 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. |                                   |



### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Назвіть сучасні методи управління персоналом.
2. Надайте характеристику кваліфікації персоналу: види та методи визначення.
3. Визначте категорії працівників у складі спискової чисельності.
4. Якими нормативними документами регулюються правила присудження кваліфікації персоналу в закладах освіти?
5. Охарактеризуйте особливості оплати праці фахівців сучасних HR-служб.

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



### **ТЕМА № 3. СИСТЕМА КОМПЛЕКТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА КАДРАМИ**

Мета: засвоєння основних методів оцінки професійної підготовки працівників фірми, способів та принципів здійснення атестаційної оцінки і аналіз отриманих результатів.

Основні поняття: оцінка персоналу, атестація, співбесіда, тестування, кваліфікація, ініціативність, компетенція, надійність.

## ПЛАН

- 3.1. Процедура найму працівника на роботу.
- 3.2. Характеристика сучасних джерел залучення кадрів.
- 3.3. Критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенції).
- 3.4. Трудовий договір (контракт). Посадова інструкція.
- 3.5. Управління адаптацією працівника.

### **3.1. Процедура найму працівника на роботу**

**Менеджмент персоналу** – це постійний процес розв’язання проблем щодо комплектування підприємства людськими ресурсами відповідної якості і кількості. Потребу в персоналі підприємство задовольняє у процесі наймання персоналу на вакантні посади. Наймання на роботу (рис. 3.2) – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства.



Рис. 3.2 – Процедура наймання персоналу

**Набір** – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір починається із 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 співставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні та суспільні характеристики цих робіт. Дана інформація на підприємстві відображена у *професіограмі* – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

– характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

– описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Професіограма складається з кількох розділів. У першому з них, враховуючи перспективні завдання фірми в усіх галузях організації, описується загальна характеристика професії та її значення. Потім на основі детального вивчення рис професії, умов праці складається розділ особливостей трудового процесу, роботи, що виконується (що в цілому робота представляє собою, її специфіка, обсяг робіт, відповідальність працівника, взаємовідносини з співробітниками та керівництвом, вимоги до навичок, тощо). Третій розділ включає інформацію про психологічні характеристики, відповідність яким є необхідною для виконання професійних обов'язків (психологічні функції, особливості сприйняття простору та часу, необхідні характеристики уваги, чіткості, важкості, темпу, типові помилки, вимоги до надійності працівника, комунікативності тощо). Останній розділ є сукупністю всіх вимог, що ставляться до особистості, ділові та професійні якості співробітникам (рисни характеру, здібності, загальна та професіональна направленість, знання, вміння, психічні якості, тип темпераменту, тощо). Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

### 3.2. Характеристика сучасних джерел залучення кадрів

Набір персоналу проводиться за допомогою зовнішніх (наймання нових працівників, рис. 3.1) і внутрішніх (перерозподіл завдань, просування по службових сходах) джерел набору (табл. 3.1).

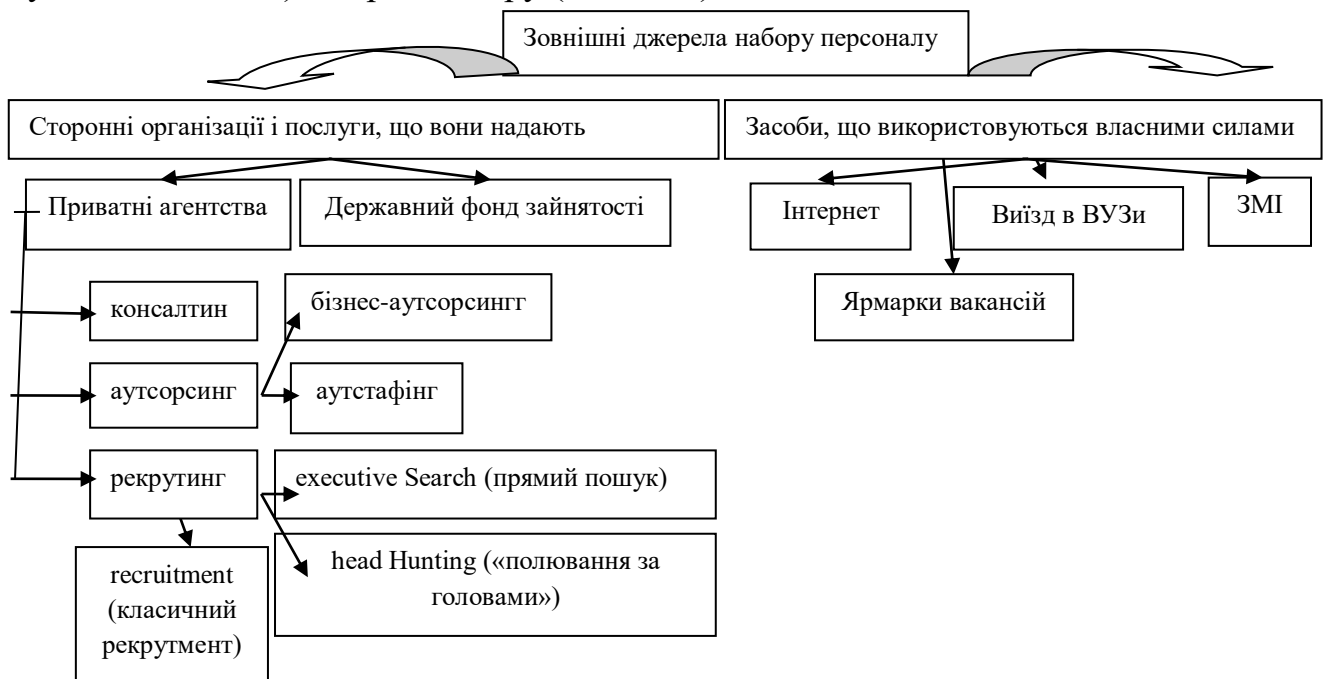


Рис. 3.1 – Зовнішні джерела набору персоналу

Внутрішні джерела:

– внутрішній конкурс – оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газетах підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листах, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів, аналіз особистих справ в цілях підбору співробітників з необхідними характеристиками.

- суміщення професій;
- ротація.

**Ротація персоналу** – це переміщення співробітника з одного підрозділу компанії в інший, іноді – аж до повної зміни сфери діяльності.). Мета – розширення кругозору робітників, спонукання їх до кращого розуміння взаємозв'язку окремих робіт і інтересів фірми взагалі.

Ротація персоналу ділиться на кілька типів. При кільцевій ротації працівник за певний період часу проходить ряд посад, а потім знову повертається на стару посаду. При безповоротній ротації співробітник залишається на новій посаді. При роківовці два працівники одного рівня міняються посадами.

**Консалтингові агентства** не займаються безпосереднім пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію про стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень їх зарплати та ін.

**Рекрутингові агентства** для підприємств-замовників пропонують наступні послуги:

1. Executive Search (прямий пошук) – широкомасштабне дослідження ринку праці з метою масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.

2. Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери і навряд чи шукають нову роботу (переманювання кращих працівників з інших підприємств).

Розмір оплати цих двох послуг рекрутингових агентств залежить від категорії персоналу, що підшуковує роботодавець, терміновості замовлення, складності пошуку, вимог до претендента та коливається в межах 30-50% його річної заробітної плати.

3. Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів з використанням більш простих та менш трудомістких засобів набору працівників: бази даних, оголошень, Інтернету.

Робота рекрутерів полягає у перегляді анкет та резюме, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями та відправленні швидко підібраних претендентів підприємству-замовнику. Вартість даної послуги визначається індивідуально і оцінюється в розмірі 10-20% від річного трудового доходу шуканого працівника.

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

**Бізнес-аутсорсинг**, що пов'язаний з виведенням за межі підприємства непрофільних завдань та залученням для їх вирішення підрядників. При бізнес-

аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи.

Аутстафінг – виведення персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдеру)

Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, і в той же час виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи, при якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника).

Аутстафінг поділяється на:

- лізинг персоналу;
- добір тимчасового персоналу;
- виведення персоналу за штат.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки залучення персоналу внутрішніми та зовнішніми джерелами

Переваги	Недоліки
<b>Внутрішні джерела залучення персоналу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- шанси для службового зростання</li> <li>- поліпшення соціально психологічного клімату в організації;</li> <li>- низькі витрати на залучення кандидатів;</li> <li>- претендент на посаду знає організацію і навпаки;</li> <li>- швидка адаптація;</li> <li>- зростання продуктивності праці;</li> <li>- зниження плинності кадрів і та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені можливості для вибору кадрів;</li> <li>- напруженість і суперництво в колективі;</li> <li>- зниження активності.</li> </ul>
<b>Зовнішні джерела залучення персоналу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш широкі можливості вибору;</li> <li>- нові імпульси для розвитку організації;</li> <li>- менша загроза виникнення інтриг в організації ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш високі витрати на залучення кадрів;</li> <li>- погіршення соціально-психологічного клімату серед тих, хто давно працює;</li> <li>- ступінь ризику при проходженні випробувального терміну;</li> <li>- тривалий період адаптації та ін.</li> </ul>

### 3.3. Критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенцій)

**Відбір кадрів** – це система заходів, що сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням підприємства (пошук працівника під вимоги посади).

**Підбір кадрів** – це пошук людей на визначені посади з урахуванням встановлених вимог (пошук під здібності й досвід людини), тобто це пошук,

ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини (вік, здоров'я, рівень освіти та ін.). До основних критеріїв відбору персоналу відносять:

1. Формальні – вимоги до переліку документів, які людина подає (особиста заява, документ, що засвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту та ін.) і обмеження, наприклад, для державних службовців – не займатися підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки.

2. Соціальні – відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою.

3. Професійно-кваліфікаційні – сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти, стаж, досвід роботи.

**Кваліфікаційна карта** – це детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник. Оскільки в ході добору легше визначити кваліфікаційні характеристики, ніж здатності виконувати посадові обов'язки, кваліфікаційна карта значно полегшує процес добору претендентів на посаду. Недолік кваліфікаційної карти – зосередження уваги на минулих заслугах претендента (освіті, досвіді) на шкоду оцінці його сучасного потенціалу професійного розвитку.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки методів відбору персоналу

Метод відбору	«ЗА»	«ПРОТИ»
Тести здібностей	- дозволяють успішно прогнозувати ефективність роботи в широкому спектрі видів діяльності; - легкі і недорогі в адмініструванні.	тести фізичних здібностей дорогі в розробці.
Кваліфікаційні тести	- мають відносно високу валідність; - легкі і недорогі в адмініструванні; - викликають менший негативний відгук, ніж тести здібностей і письмові тести на перевірку знань.	- можуть викликати негативний відгук; - кваліфікаційні тести дорогими в розробці та адмініструванні.
Біографічні тести	- легке і недороге адміністрування; - присутні певні свідоцтва валідності.	- порушення конфіденційності; - можливе одержання помилкової інформації (інформацію необхідно перевіряти).
Інтерв'ю з роботодавцем	- має високу валідність; - дозволяє зменшити негативний відгук, викликаний іншими тестами.	інтерв'юер повинен мати навички проведення інтерв'ю.
Тести на чесність	- не викликає негативного відгуку; - легкі і недорогі в адмініструванні.	- проблема конфіденційності; - можливі помилкові; - вимагає спеціальної підготовки для адміністрування та інтерпретації тестових балів; - не слід застосовувати до тих співробітників, які вже працюють.
Перевірка рекомендацій і характеристик	сприяє наданню кандидатами більш точної інформації.	- відгуки майже завжди позитивні; - вони зазвичай не дозволяють диференціювати працівників.
Центри оцінки	- дозволяє успішно оцінювати	- дорогі у розробці та

ефективність роботи або навчання, управлінський потенціал та лідерські навички-цілісний підхід до оцінки.	адмініструванні; - потрібен спеціальний тренінг.
---	---

**Карта компетенцій** – це опис особистісних характеристик «ідеального» працівника (уміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення).

### 3.4. Трудовий договір (контракт). Посадова інструкція

**Трудовий договір** (табл. 3.3) – це угода між працівником і власником (або уповноваженим ним органом чи особою).

**Контракт** – це особлива форма трудового договору, в якому термін дії, права обов’язки та відповідальність сторін, організація праці, умови розірвання, можуть встановлюватись зі згодою сторін.

**Посадова інструкція** (Додаток А) – це нормативний документ, в якому визначені функції, права й обов’язки працівника підприємства.

Таблиця 3.3 – Відмінності та схожі риси трудового договору та контракту

Критерії	Трудовий договір	Контракт
Визначення	Письмова угода, документ згідно з яким працівник зобов’язаний виконувати вказану в угоді роботу, що вимагає певної кваліфікації	Форма угоди, документ згідно з яким зобов’язання та відповідальність сторін, права, умови організації праці працівника, а також строк дії документу та умови його розірвання встановленні за угодою сторін.
Час дії	невизначений	від 1 до 5 років
Умови розірвання	Тільки умови, що зазначені в КЗпП	Можливе дострокове розірвання
Може працівник розірвати за власною ініціативою	так	ні

У посадових інструкціях чітко обумовлюється робота, яку повинен виконувати працівник, тобто його обов’язки з урахуванням займаної посади й отриманої освіти, його права і відповідальність за виконання своїх обов’язків. Інструкції мають містити повний перелік завдань та обов’язків, функцій, кваліфікаційних вимог прав і повноважень, відповідальності, в тому числі з охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки тощо.

Посадова інструкція складається з розділів: загальні положення; завдання та обов’язки; права; відповідальність.

Посадові інструкції погоджуються з профспілкою, затверджуються керівником підприємства, або уповноваженим ним органом і доводяться до відома виконавців під час укладання трудового договору із зазначенням дати ознайомлення. Зміст посадових інструкцій змінюється в тому випадку, якщо змінюється обсяг виконуваних робіт, а не у випадку прийняття на відповідну посаду нового працівника.





3. Проаналізуйте зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.

4. Здійсніть порівняння практики та досвіду державного регулювання та контролю оплати праці персоналу в Україні та зарубіжних країнах: США, Японії, країнах ЄС та інших.

### **РОЗРАХУНКОВО-СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ:**

#### **Завдання 3.1**

Ознайомтесь з правилами складання резюме. Узагальніть отриману інформацію та складіть власне резюме.

*Рекомендації до виконання завдання 3.1:*

Проаналізуйте різні бізнес-літературу та Інтернет-джерела для формування власного уявлення про сучасні типи резюме та правила їх оформлення.

Ознайомтесь з джерелами пошуку роботи. Для цього скористайтесь інформацією, що міститься на спеціалізованих сайтах, що присвячені пошуку роботи, наприклад, як:

- [www.job4it.net](http://www.job4it.net);
- [www.jobmarket.com.ua](http://www.jobmarket.com.ua);
- [www.trud.gov.ua](http://www.trud.gov.ua);
- [www.jobs.ua](http://www.jobs.ua);
- [www.work.ua](http://www.work.ua);
- [www.rabota.ua](http://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**

Проаналізуйте наявні вакансії, на які можуть претендувати як випускники спеціальності «економічна кібернетика» чи «прикладна економіка».

*Рекомендації до виконання завдання 3.2:*

Для виконання цього завдання, слід використати 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.

Необхідно 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 необхідно 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.

### Завдання 3.3

Проаналізуйте нетрадиційні методи професійного відбору 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 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. 3.4), 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 3.4 – 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.

### 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**

Ознайомитись та проаналізуйте інтернет-джерела з прикладами психологічних тестів при прийомі на роботу в США і Європі, методика яких дозволяє швидко і об'єктивно виявити особистісні та професійні якості кандидатів.

Обговорити та проаналізувати власні результати нижче наведених тестів.

#### **Психологічний тест № 1. Улюблений колір**

Розташуйте наведені нижче кольори / (8 карток різних кольорів) в порядку, починаючи від самого приємного до самого неприємного. Даний тест спрямований на визначення емоційного стану людини.

#### *Рекомендації до виконання тесту 1*

Кожний колір 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.

Ключ: у першій четвірці кольорів 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 – заикленість на собі, дерево - потреба в життєвої енергії. До того ж, дерево – метафора прагнень (дуб - впевненість в собі, верба – навпаки – неупевненість); людина – метафора сприйняття себе іншими людьми; будинок – метафора сприйняття себе самою людиною (замок - самозамилування, похилена хатина – низька самооцінка, неуповнення собою ).

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

### *Психологічний тест № 3. Розповідь.*

Вам показують малюнки 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 малюнки, 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 є людина, яка плаче або сміється, то очікується, що, коментуючи її, можна розказати про власні мотиви радості чи смутку.

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

### *Психологічний тест № 4. Клякса*

Потрібно показати малюнки із зображенням безформної плями (як правило, симетричної) і попросити розповісти, що зображено на папері.

Що це означає?

#### *Рекомендації до виконання тесту №4*

Цей психологічний тест чимось схожий на попередній, він так само виявляє справжнє ставлення до світу. Позитивне трактування картинок (наприклад – спілкування людей) говорить про людину, як про діяльну, товариським, позитивному особу, негативне – про наявність необґрунтованих страхів або ж глибокий стрес.

Ключ: якщо малюнки асоціюється з чимось явно негативним, потрібно прокоментувати в нейтральному ключі. Наприклад, не слід говорити: «Бачу людей, які сваряться», а скажіть: «Люди емоційно спілкуються».

#### *Психологічний тест № 5. IQ тест*

Пропонується за певний проміжок часу 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 може означати, що, 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, є дуже багато питань з підступом. Якщо час закінчується, а питань ще багато – не залишайте їх без рішення, дайте 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**

Умова. Ознайомтесь з даними діяльності заводу ПАТ «СВІТ» за період 2015 р. – 2019 р., що наведені у таблиці 3.5.

Зробіть висновок щодо ефективності діяльності заводу.

Таблиця 3.5 – Дані діяльності заводу

Період	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 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%

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-трудова відносин – 3 особи; соціальної інфраструктури – 2 особи; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 особа.

Завдання:

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

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

2. Визначить відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

*Рекомендації до виконання завдання 3.3:*

Пропонуємо приклад та алгоритм виконання завдання:

1. Заповнимо таблицю.

Період, рік	2015	2016	2017	2018	2019
Визначить частку витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції	18%	18%	18%	32%	18%
Визначить витрати на одну продуктивна годину	2,53	2,57	2,55	4,65	2,51
Визначить 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:

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

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

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

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 стандартам у США, Німеччині та Франції, проте даний показник не відповідає нормам Японії.



### Задача 3.7

Умова: 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 «НафтоІТ» 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 «НафтоІТ» 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.

Завдання:

1. Визначіть економічну доцільність залучення співробітника до ПАТ «НафтоІТ» на умовах лізингу.
2. Назвіть інші джерела залучення персоналу.

*Рекомендації до виконання завдання 3.5:*

Рекомендуємо використовувати для розрахунків наведений алгоритм у таблиці:

Загальна вартість послуг юридичної фірми за підготовку необхідної документації	260 грн. * 75 працівників = 19500 грн.
Витрати на залучення співробітника на умовах лізингу	2 місяці *( 4000 грн. * 1,6 + 4000 * 1,6 * 0,25 * 0,23)=13536
Сприятливі	4000*1,6*23%*25%=368 МiН
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 грн. – 13536 грн. = 5464 грн

### Задача 3.8

Умова: 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.

Завдання:

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

- 1) оборот з прийому;
- 2) оборот за звільненням;
- 3) показник змінюваності кадрів;
- 4) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

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

1) визначте, яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу внаслідок різних причин.

2) проаналізуйте плинність кадрів, зробіть висновки щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

### *Рекомендації до виконання завдання 3.8:*

Згідно з наведеним нижче алгоритмом потрібно розрахувати основні показники плинності кадрів.

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)

Показник змінюваності кадрів = (менша величина з числа прийнятих або звільнених працівників упродовж року) / (середньооблікова чисельність працівників за рік)

Показник плинності кадрів = (((звільнилось впродовж року за власним бажанням без поважних причин) + (звільнилось впродовж року за прогули та інші порушення трудової дисципліни)) / (середньооблікова кількість працівників за рік)) \* 100%

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%

### Задача 3.9

Умова: 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%.

Завдання:

1. Визначить суму витрат компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.
2. Поясніть різницю в поняттях «аутстафінг» та «аутсорсінг».



### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ № 3:

1. Перевагою звернення до кадрових служб є:
  - 1) значні витрати;
  - 2) швидка адаптація;
  - 3) обмеженість вибору;
  - 4) великий вибір кандидатів.
2. Набір персоналу – це:
  - 1) турбота про забезпечення складу організації необхідними службовцями;
  - 2) створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності;
  - 3) залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору;
  - 4) пошук працівників, що становлять трудовий потенціал підприємства;
3. Звернення до аутсорсингу персоналу є актуальним:
  - 1) для переманювання кращих працівників з інших підприємств;
  - 2) у разі ротації на підприємстві;
  - 3) коли потрібно виконати певний обсяг роботи;
  - 4) коли очікують величезний наплив претендентів.
4. Основним недоліком внутрішніх джерел залучення персоналу є
  - 1) поява напруги і суперництва в колективі;
  - 2) керованість процесу;

- 3) неперозорість процесу;
- 4) неможливість планування процесу.
5. На етапі набору:
  - 1) формується кадровий потенціал;
  - 2) виникає проблема оптимального співвідношення кількості нових співробітників і тих, які вже працюють у компанії;
  - 3) здійснюється ефективне використання кадрів;
  - 4) складаються певні традиції.
6. Не існують такі джерела набору, як:
  - 1) зовнішні;
  - 2) внутрішні;
  - 3) ЗМІ;
  - 4) адаптаційні
7. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:
  - 1) посадовою інструкцією;
  - 2) тарифно-кваліфікаційним довідником;
  - 3) колективним договором;
  - 4) статутом підприємства.
8. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:
  - 1) адаптація;
  - 2) внутрішній конкурс;
  - 3) суміщення професій;
  - 4) ротація.
9. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду НЕ відносяться:
  - 1) курси навчання в організації;
  - 2) списки очікування;
  - 3) центри зайнятості;
  - 4) пошук через ЗМІ.
10. Яка існує послідовність найму на роботу працівника:
  - 1) добір – набір – відбір – найм;
  - 2) набір – підбір – відбір – найм;
  - 3) відбір – набір – підбір – найм;
  - 4) підбір – відбір – набір – найм.
11. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:
  - 1) 1 місяць;
  - 2) 2 місяці;
  - 3) 20 днів;
  - 4) 15 днів.
12. Послідовність етапів відбору та оцінка кандидатів на посаду має вигляд:
  - 1) резюме – інтерв'ю – тестування – рішення про найм;
  - 2) інтерв'ю – тестування – вивчення автобіографії – найм;
  - 3) резюме – пнайм – вивчення автобіографії;
  - 4) тестування – інтерв'ю – резюме – найм.
13. Трудові договори можуть закречатися в таких варіантах, окрім:
  - 1) на невизначений термін;
  - 2) певний термін, не більше 5 років;
  - 3) певний термін, що закінчується в разі вагітності;
  - 4) під час виконання будівництва дитячого будинку.
14. Ким НЕ повинна погоджуватися (підписуватися) посадова інструкція:
  - 1) працівником;
  - 2) керівником;
  - 3) профспілкою;
15. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:
  - 1) посадова інструкція;
  - 2) технологічна карта;
  - 3) професіограма;
  - 4) оперограма.
16. Як перекладається з латинської «адаптація»:
  - 1) використовувати;
  - 2) пристосовуватися;
  - 3) планувати;
  - г змінюватися.
17. Трудова адаптація працівників – це:

- 1) входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;
- 2) пристосування працівника до оточуючого середовища;
- 3) процес знайомства працівника з трудовим колективом;
- 4) поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

18. Відбір – це:

- 1) всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;
- 2) рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;
- 3) процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;
- 4) процес створення бази даних працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

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

- 1) впевненість у собі, особиста порядність, повага до інших.
- 2) особиста порядність, навички командної роботи, продуктивність.
- 3) навички командної роботи, цілеспрямованість, комунікабельність.
- 4) вміння організувати роботу інших, комунікабельність та самоствердження.

20. Трудовий стаж – це:

- 1) загальна тривалість трудової діяльності людини.
- 2) тривалість роботи та іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи.
- 3) тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді.
- 4) завершення ділової кар'єри.



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Визначте основні цілі державного регулювання управління персоналом.
2. Охарактеризуйте методи, за допомогою яких держава впливає на процес менеджменту персоналу?
3. Зазначте, які існують переваги та недоліки методів управління персоналом.
4. Якими нормативними документами регулюються правила прийому на роботу персоналу?

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

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **ТЕМА № 4. ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**



**Мета:** формування вмінь використовувати і розрізняти основні засади управління процесом розвитку персоналом, планування та управління службовою кар'єрою працівників, їх підготовки та перепідготовки.

Основні поняття: кар'єра, вертикальна кар'єра, горизонтальна кар'єра, потреба в персоналі, швидкість кар'єри, кадровий резерв, внутрішній резерв, коучінг, ділові ігри, ротація, лекція, кейс, делегування, інструктаж, тренінг сенситивності, копіювання.

## ПЛАН

4.1. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.

4.2. Етапи, стадії та моделі кар'єри.

4.3. Навчання, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

4.4. Формування резерву персоналу.

### **4.1. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі**

Розвиток персоналу є важливою передумовою успішної діяльності будь-якої організації. Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Основним напрямком професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Професійний розвиток поняття ширше ніж професійне навчання, різниця в тому що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби організації, а професійний розвиток-на майбутнє і є більш фундаментальним.

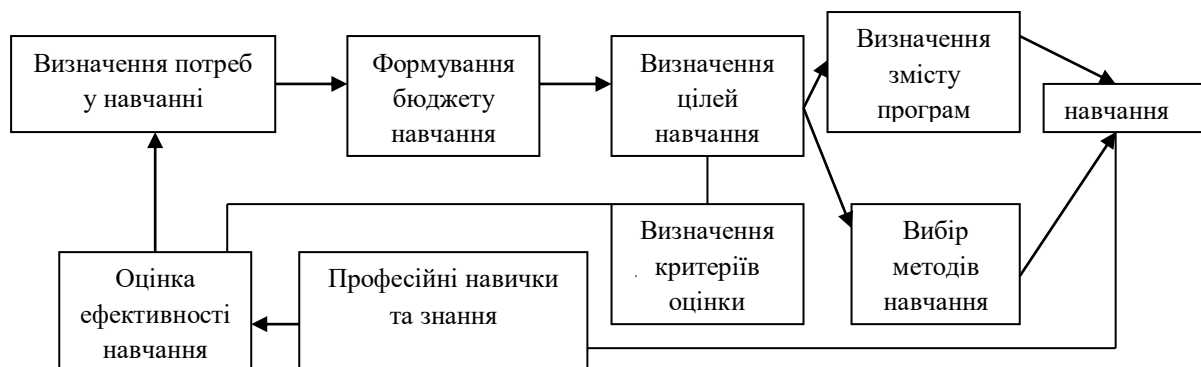


Рис. 4.1 – Процес організації професійного навчання

**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. **Кар'єра** – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею.

Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад. Виділяють два види кар'єри:

- професійну;

- внутрішньорганізаційну.

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** (рис. 4.2) – траєкторія руху персоналу в організації.

Експерти виділяють такі показники професійної кар'єри:

- динамічність кар'єри – характеризує наскільки швидко робітник просувається по службовим рівням. Кар'єра вважається динамічною, якщо робітник у більшості випадків займав нову посаду протягом 3-5 років);
- вища професійна позиція – вища посада, що існує на конкретному підприємстві для відповідної професії робітник);
- довжина кар'єри – період часу від першої посадової позиції до найвищої точки, що відповідає певній професії або спеціальності робітник);
- кількість посадових позицій на шляху від першої позиції, займаною робітником на підприємстві, до вищої точки.

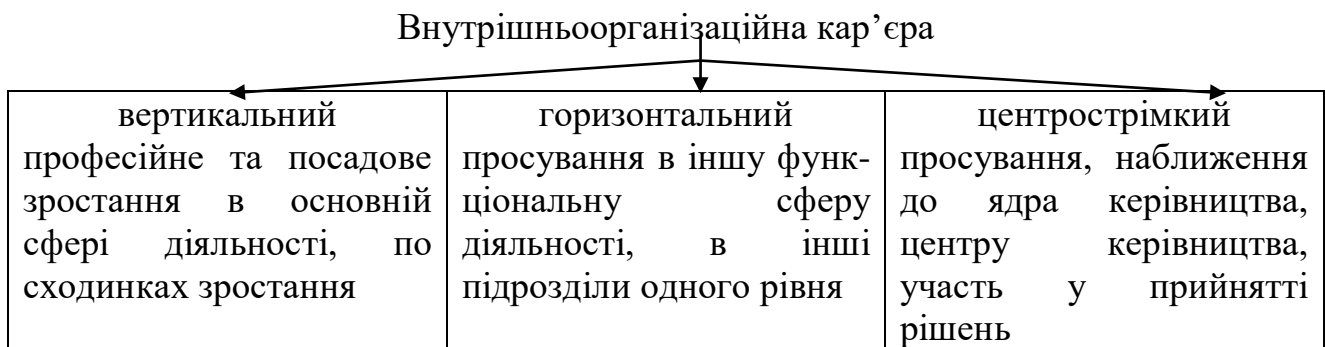


Рис. 4.2 –Траєкторія руху персоналу в організації

**Знання** – сукупність понять, теоретичних побудов і уявлень, які працівник здатен впевнено та самостійно використовувати для виконання поставленої мети. **Навички** – це автоматизовані дії. 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. **Уміння** – це заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу. Уміння неможливі без знань і формуються на їхній основі.

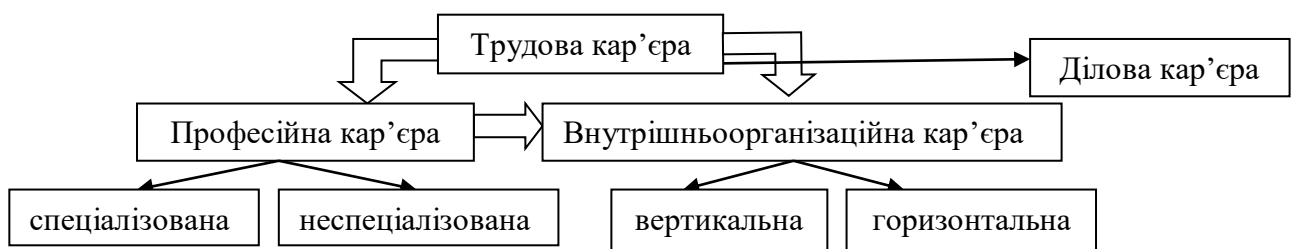


Рис. 4.3 – Основні види кар'єри

**Ділова кар'єра** – підвид трудової кар'єри, який поширюється на просуванні і досягненні успіху в специфічних видах трудової діяльності (бізнес, комерція), які приносять прибуток, дохід або інші особисті вигоди.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації.

Вона може бути (види кар'єри) (рис. 4.3):

- вертикальною – піднімання на вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці);

- горизонтальною – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). Окрім того, до горизонтальної кар'єри відносять також розширення або ускладнення завдань у межах сходинки, на якій перебуває працівник, з відповідною зміною винагороди.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й результати, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

- кар'єра східчаста (кар'єра-змія) – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри.

Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

## 4.2. Етапи, стадії та моделі кар'єри

**Етапи кар'єри** – відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Сьогодні виділяють такі етапи кар'єри протягом трудового життя людини.

**Підготовчий** (до 25 років), пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти. У цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

**Адаптаційний** (25 – 30 років) – це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навичок). На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. У цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

**Етап просування** (30 – 45 років). У цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

**Етап збереження** (45 – 60 років) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, настає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.



**Завершальний етап** (60 – 65 років) – це пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

**Стадії кар'єри** – це періоди життя людини, які відрізняються завданнями розвитку та кар'єрними інтересами. Виникнення та зміна цих періодів залежать як від самого індивідуума, так і від зовнішніх факторів.

На різних стадіях кар'єри спостерігається різне співвідношення між діяльністю і ступенем задоволення від неї.

На вітчизняних підприємствах має місце наростаючий темп просування працівників (наприклад, учень сталевара за 28 років може досягти посади директора заводу, поступово обіймаючи такі посади: учень сталевара – сталевар – бригадир сталеварів – начальник зміни – начальник цеху – заступник директора зі збуту – головний інженер – директор заводу; приблизно така ж практика існує й у США). Тут, щоб мати можливість обійняти провідну посаду в керівництві фірми, потрібно бути до 39 - 44 років керівником великого відділу. При цьому перевага віддається тим, хто проробив щонайменше два роки як рядовий інженер на виробництві чи службовець у відділі збуту, маркетингу, аналізу господарської діяльності; протягом 2 - 4 років – керівником групи інженерів, протягом 3 - 6 років – начальником підрозділу з декількома відділами; бажана участь у керівництві надзвичайними ситуаціями, управлінні закордонними відділеннями. У Японії ж кар'єра починається лише приблизно через десять років роботи в організації.

Таблиця 4.1 – Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Кар'єра від начальника	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
Кар'єра «від об'єкту»	Основний чинник впливу – успішна реалізація проекту
Selfmade	Зростання завдяки високій кваліфікації
Кар'єра «по трупах»	Дія за принципом «ціль виправдовує засоби»
Кар'єра «трамплін»	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення «стелі», потім стрибок з «трампліну» – вихід на пенсію
Кар'єра «змія»	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
Кар'єра «роздоріжжя»	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

**Кар'єрограма** – це інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають кар'єрограми для різних спеціалістів і керівників.

#### 4.3. Навчання, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

Основною формою професійного розвитку керівників і фахівців є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій (кейс-стадіз).

Таблиця 4.2 – Форми професійного розвитку персоналу

навчання на робочому місці	навчання поза робочим місцем
1) копіювання – працівник прикріплюється до фахівця, навчається, копіюючи його дії; 2) наставництво (коучінг) – заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами; 3) інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; 4) делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень; 5) ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації; 6) метод ускладнюючих завдань.	1) ділові ігри («вправи в кошику для паперу»); 2) навчальні ситуації-реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу; 3) моделювання-відтворення реальних умов праці; 4) тренінг сенситивності-участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими; 5) лекція; 6) самостійне навчання; 7) кейс – стадіз – аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві і прийнятті відповідного рішення (не допускається емоційних дискусій).

Згідно п. 3.1 Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року № 127/151 професійне навчання кадрів на виробництві буває таких видів:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

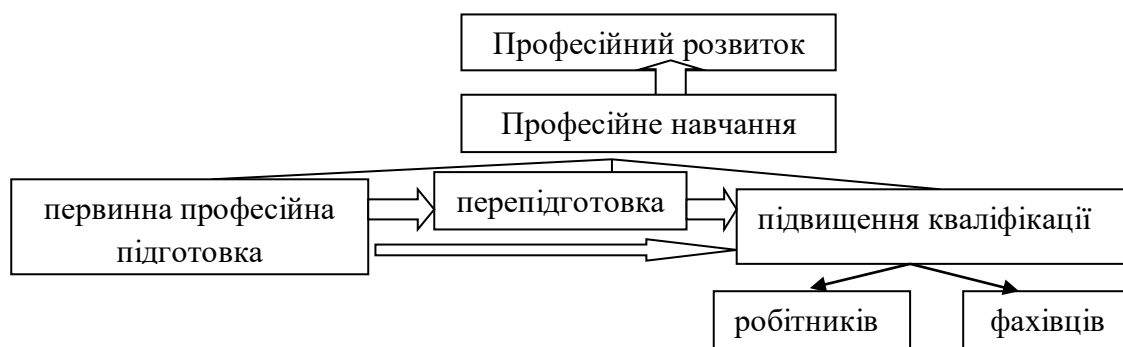


Рис. 4.4 – Складові професійного розвитку персоналу

Первинна професійна підготовка робітників (рис. 4.4) – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації. Такий вид

підготовки проводиться для осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями та які раніше не мали робітничої професії.

**Перепідготовка персоналу** – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Перепідготовка (перенавчання) персоналу організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, крім того, вища.

*Підвищення кваліфікації робітників* – це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами:

- курси цільового призначення – робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо;

- виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;

- школи майстрів та бригадирів;

- школи з вивченням передових методів праці.

**Підвищення кваліфікації керівників та фахівців** здійснюється з метою удосконалення знань, умінь та навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється за такими формами:

- довгострокове підвищення кваліфікації;

- короткотермінове підвищення кваліфікації;

- спеціалізація;

- стажування;

- інші форми.

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навичок у межах раніше набутої

спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається *диплом про перепідготовку*.

Довгострокове підвищення кваліфікації передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов'язків, розширення зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивчення діючих нормативно-правових актів із питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу, у першу чергу з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації й автоматизації, провідних методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних і зарубіжних підприємств тощо. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 годин. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним *свідоцтвом*.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 годин. Підтвердженням такого навчання є *посвідчення* або *довідка*.

Стажування передбачає засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. Стажування здійснюється на підприємствах, як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, що затверджується керівником підприємства чи підрозділу, який направляє працівника на стажування. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається *довідка* довільної форми.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації підприємства, в разі виробничої потреби, можуть застосовувати й інші форми, такі як: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку і удосконалювання професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади та навичок).

Потреба фірми в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена:

- змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ускладненням процесу управління;
- освоєнням нових видів і сфер діяльності (для виробничих фірм, наприклад, мова йде про нові продукти чи ринки збуту).

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване за окремими категоріями працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. У таблиці 4.3 представлені основні

форми підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 4.3 – Основні форми підвищення кваліфікації персоналу

Форми підвищення кваліфікації	Назва	Зміст
	1) внутрішня (в рамках організації)	- внутрішня форма може здійснюватися на робочому місці і поза його межами. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих витрат, легше контролюється, але за малої кількості працівників вимагає великих витрат.
	зовнішня (в навчальних закладах)	
	2) організована	- у випадку неорганізованої форми може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розв'язання можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.
	неорганізована (самоосвіта)	
	3) професійна	- спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки.
	проблемно-орієнтована (за потребою)	
	4) заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.	
	5) призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.	

Конкретними напрямками підвищення кваліфікації є такі:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління та здатності до інновацій;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтального переміщення;
- освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;
- одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки;
- вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівників самостійно мислити (у тому числі й економічно), вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Вони надають знання, що виходять за межі посади, і викликають бажання навчатися. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізує лише тих працівників, які ще не досягли своєї верхньої межі.

#### 4.4. Формування резерву персоналу

Однією з форм розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним (Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій» від 18 жовтня 1999 р. № 1912 визначено порядок формування резерву кадрів для органів виконавчої влади та державних підприємств).

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

Формування резерву кадрів – життєво важливе завдання для підприємства, оскільки дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад у разі смерті, хвороби, відпустки, відрядження і звільнення працівників.

Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в організаціях створюється система підготовки, розвитку та просування майбутніх керівників (резерву), що є стратегічно важливим завданням, вирішення якого займаються керівники вищої ланки. Система підготовки резерву керівників передбачає вирішення таких завдань:

1. Виявлення працівників організації, які мають потенційні здібності керівника;
2. Підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;
3. Забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Посади в апараті управління заміщуються згідно з такими принципами:

- у нижчій ланці управління та у функціональних підрозділах – молодими фахівцями;
- у всіх інших ланках – керівниками і фахівцями як зі своєї організації, так і з інших;
- керівників вищого рівня – шляхом поєднання ротації і прискореного просування власних перспективних працівників.

Із цією метою формується резерв для заміщення керівних посад – спеціально сформованої групи керівників, фахівців і навіть працівників, які досягли високих результатів у професійній діяльності та пройшли цільовий відбір за результатами оцінки їх професійних знань, умінь, ділових і особистих якостей. Резерв доцільно створювати для всіх керівних посад фірми і її підрозділів, особливо ключових. Формування резерву починається із визначення посадових структур, кількості кандидатів, організації підвищення їх кваліфікації.

Основним завданням формування кадрового резерву є забезпечення:

- своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;
- стійкості управління підприємством і його підрозділів;
- призначення на посади компетентних, здібних працівників.

Більшість організацій в резерв виділяють дві групи:

- одна складається з дублерів, заступників, які здатні одразу розпочати виконання обов'язків, або в перспективі – це оперативний резерв;
- друга група – молоді працівники з лідерським потенціалом, які зможуть посісти посади в перспективі протягом 20 років – стратегічний резерв.

Першим етапом у роботі з резервом є визначення ключових посад, від яких залежить ефективність роботи підприємства. Як правило, ключові посади – це керівники організацій, філій, їх безпосередні підлеглі та керівники підрозділів. Резерв ключових посад розподіляється на поточний і перспективний періоди. Це особливо актуально в умовах ринку, які невинно змінюються з розвитком НТП.

Керівництво має знати, як змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади.

У закордонній і вітчизняній практиці до складу резерву включають чоловіків до 45 років і жінок до 40 років. У США для керівників середнього

рівня – 25 – 30, максимум – 35 років. На кожного кандидата в резерв складається індивідуальний план просування та стимулювання праці, що дозволяє перейти на індивідуальну підготовку і прискорення часу обіймання посади. Відбір кандидатів у кадровий резерв здійснюється на основі такої інформації:

- матеріали останньої атестації;
- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на заміщення;
- матеріали особових справ;
- результати співбесіди;
- відгуки безпосередніх керівників.

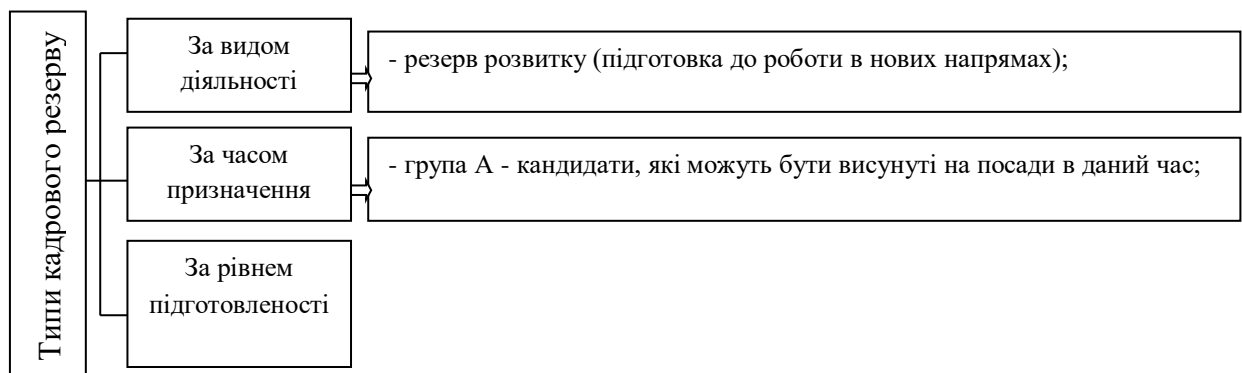


Рис. 4.5 – Типи кадрового резерву

Основними критеріями при підборі кандидатів у резерв є: відповідність рівня освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи з людьми, організаторські здібності, особисті та ділові якості, характерні для керівників певного рівня, стан здоров'я, вік.

Формування кадрового резерву здійснюється за групами для різних рівнів управління – виділяють керівників нижчого рівня (майстри, начальники ділянок, змін, бюро), середнього рівня (начальники цехів, функційних відділів та їх заступників) і вище керівництво.

Процедура відбору в резерв має бути регламентованою, узгодженою з процедурами висування і призначення.

Відбір у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації, відділом управління людськими ресурсами конфіденційно і на конкретну посаду з урахуванням таких основних критеріїв:

1. Відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального працівника на цій посаді, визначення якого здійснюється методами експертних оцінок і тестування;
2. Результати роботи на посаді, яку він обіймає в даний час, за атестаційними результатами;
3. Ступінь підготовленості кандидата.

Загальний список претендентів є секретним, його знає лише перший керівник і менеджер із персоналу.

На кожну посаду в резерві необхідно мати не менше двох кандидатів (державні підприємства), підприємства недержавної форми власності вирішують це питання на власний розсуд, виходячи зі своїх фінансових можливостей. Посадова структура резерву складається для трьох рівнів управління – вищого, середнього й нижчого. Вимоги до претендентів формуються з урахуванням їх майбутніх посад й особливостей організації.

### **ПИТАННЯ ДО МІНІ-ДИСКУСІЙ:**

1. Які доплати та надбавки, на Вашу думку, слід сплачувати за роботу менеджера / фахівця з персоналу/ ІТ спеціаліста.
2. Проаналізуйте динаміку оплати праці за:
  - різними регіонами України;
  - країнами світу;
  - за статтю (чоловіки/ жінки);
  - за видами економічної діяльності.
3. Розробіть 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).

### **ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ**

#### *Задача 4.1*

Розрахуйте 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 ПІН-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, роки				
	2016	2018	2017	2018	2019
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.

Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи, дорівнює 1,25; коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників, – 1,15; коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову –1,1.

#### *Рекомендації до виконання задачі 4.1*

Алгоритм розв'язку (для розв'язку використовується формула Розенкранца):

Переведемо норми часу на виконання робіт із хвилин у години:

вид роботи № 1 =  $1750 \times 3) = 1750 \times 3) / 60 \times 3) = 29,17$  год.

вид роботи № 2 =  $25 \times 3) = 25 \times 3) / 60 \times 3) = 0,42$  год.

вид роботи № 3 =  $15 \times 3) = 15 \times 3) / 60 \times 3) = 0,25$  год.

Визначимо середньорічну кількість карток, що обслуговуються протягом року:

Розрахуємо час, необхідний на виконання організаційно-управлінських видів робіт:

за 1-им видом роботи:  $3 \text{ угоди} * 29,17 \text{ год.} = 87,51 \text{ год.}$

за 2-им видом роботи:  $(1410 \text{ к.} + 955 \text{ к.} + 720 \text{ к.}) * 0,42 \text{ год.} = 3085 \text{ к.} * 0,42 \text{ год.} = 1295,7 \text{ год.}$

за 3-ім видом роботи:  $11633,08 \text{ к.} * 12 \text{ місяців} * 0,25 \text{ год.} = 34899,24 \text{ год.}$

Загальна кількість часу =  $87,51 \text{ год.} + 1295,7 \text{ год.} + 34899,24 \text{ год.} = 36282,45 \text{ год.}$

Визначимо необхідну кількість працівників банку для здійснення організаційно-управлінських видів робіт:

$(36282,45 \text{ год.} / 1920 \text{ год.}) * 1,25 * 1,15 * 1,1 = 29,88 \text{ ос.} \approx 30 \text{ осіб.}$

#### **Ситуаційна вправа 4.1**

Умова: 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:

1. 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.

2. 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.

3. 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,

4. 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.

5. 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.
2. Які мотиваційні вимоги порушені?
3. Що слід зробити, щоб дозволити створився конфлікт? Як можна попередити появу подібних ситуацій в організації?

#### Задача 4.1

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. Розподіліть акції між співробітниками підприємства за даними, поданими у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Дані про діяльність підприємства «Укртех»

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
	інші працівники		

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 4.2*

Згідно з алгоритмом потрібно навести розрахунок розподілу акцій між співробітниками підприємства.

1. Знаходимо трудовий внесок працівників. 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 загальні 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.

Розрахунки згрупуємо у таблицю 4.2.

Таблиця 4.2 – Розподіл акцій між співробітниками підприємства

№	Піб	Середньорічн з/ пл за останні 10	Стаж роботи на п-	Трудовий внесок (ст.3*	Питома вага індивідуального трудового	К-ть акцій, яку отрим. праці3)відпов.	Сума акцій відповідно
---	-----	--	-------------------------	------------------------------	---	---	-----------------------------

		років, грн.	ві, років	ст.4)	внеску у загальній сумі (ст.5/ $\Sigma$ (ст.5))	до труд. внеску (ст.6* 43700)	до її номинал. 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 4.2

Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують роботу підприємства в поточному році приведені в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Основні показники діяльності підприємства

Вихідні дані вироби	Програ ма, тис. шт.	Трудомісткість одного виразу 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 з виробництва тільки по одного виду продукції (А, Б, В). Обсяг виробництва продукції – не змінюється. Фонд часу одного працівника – 1 780 людино-годин.

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

Розрахуйте чисельність основних працівників, обсяг виробництва, відсоток зниження трудомісткості в цілому по підприємству.

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

### Задача 4.3

Обчисліть реальну заробітну плату робітників і службовців після сплати податків та темп її приросту, якщо:

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 4.3*

З/П прогноз. =  $1680 \cdot 1,15 = 1932$  грн.

З/П прогноз. – утримання =  $1932 \cdot 0,85 = 1642,20$  грн.

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

Зростання =  $1520,55 / 1569,5 \cdot 100\% - 100 = 3,12\%$

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

#### Задача 4.4

Розрахуйте 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 4.5

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.

Розрахуйте заробітну плату підсобника.

#### Задача 4.6

Визначіть 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 4.7

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.

Нарахуйте місячну заробітну плату економісту.



#### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ № 4:

1. На якому етапі кар'єри зазвичай знаходиться чоловік у віці 55 років (за умови, що він постійно працює на даному підприємстві):

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1) завершальний етап; | 2) етап збереження; |
| 3) етап просування;   | 4) етап адаптації.  |

2. До активних методів навчання не належить:

- |            |                |             |                |
|------------|----------------|-------------|----------------|
| 1) лекція; | 2) інструктаж; | 3) ротація; | 4) копіювання. |
|------------|----------------|-------------|----------------|

3. Роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці – це:
- 1) коучінг;                      2) ділова гра;                      3) лекція;                      4) інструктаж.
4. Якого варіанту ротації не існує:
- 1) горизонтальна ротація працівників;
  - 2) вертикальна ротація працівників;
  - 3) ротація відповідальності;
  - 4) ротація компетентності.
5. Курси цільового призначення, виробничо-технічні курси, школи майстрів та бригадирів – це основні форми:
- 1) підвищення кваліфікації керівників та фахівців;
  - 2) підвищення кваліфікації робітників;
  - 3) перепідготовка персоналу;
  - 4) первинна професійна підготовка.
6. Група фахівців і керівників, що готуються до роботи у нових напрямках (при диверсифікованості виробництва, розробці нових товарів і технологій) – це:
- 1) оперативний резерв кадрів;                      3) стратегічний резерв кадрів;
  - 2) резерв функціонування;                      4) резерв розвитку.
7. Заснована на знаннях готовність людини виконувати різну роботу – це:
- 1) навички;                      2) компетенція;                      3) знання;                      4) уміння.
8. Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації – це кар'єра:
- 1) професійна;                      2) внутрішньоорганізаційна;                      3) ділова;                      4) спеціалізована.
9. До основних причин навчання працівника не належить:
- 1) зміна посади;                      2) зміна виробничого процесу;
  - 3) зниження відповідальності;                      4) зниженні кваліфікації.
10. Здобуття освіти (на відмінну від навчання):
- 1) спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації;
  - 2) спрямоване на розвиток у певній галузі знань;
  - 3) спрямоване на підвищення відповідальності;
  - 4) спрямоване на підвищення компетенції.
11. Модель «кар'єри-змія» передбачає:
- 1) тільки горизонтальне переміщення;
  - 2) стрімке переміщення завдяки успішній реалізації проекту;
  - 3) горизонтально-вертикальне переміщення;
  - 4) відцентрове переміщення.
12. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітником організації?
- 1) професійне навчання;                      2) професійний розвиток.
  - 3) професійна освіта;                      4) ротація.
13. Складіть схему складових професійного розвитку персоналу: 1 – підвищення кваліфікації; 2 – первинна професійна підготовка; 3 – професійне навчання; 4 – професійний розвиток:
- 1) 1, 2, 3, 4;                      3) 4, 3, 2, 1;
  - 2) 2, 3, 4, 1;                      4) 3, 2, 1, 4.
14. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?

1) ділові ігри;                      2) кейси;                      3) лекція;                      4) інструктаж.

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

1) кар'єра „дробина”;                      3) кар'єра „від об'єкта”;  
2) кар'єра „трамплін”;                      4) 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:

1) 1, 2, 3, 4, 5;                      3) 5, 1, 2, 3, 4;  
2) 2, 1, 5, 3, 4;                      4) 1, 2, 5, 4, 3.

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

1) кейси;                      2) ділові ігри;                      3) лекція;                      4) інструктаж.

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

1) професійну кар'єру;                      2) професійне зростання;  
3) динамічність кар'єри;                      4) просування за службою.

19. Навчання після одержання працівниками основної освіти – це :

1) підвищення кваліфікації;                      2) перепідготовка персоналу;  
3) ротація персоналу;                      4) первинна професійна підготовка.

20. Яка кількість претендентів існує на кожну посаду в резерві

1) один кандидат;                      3) не менше трьох кандидатів;  
2) не менше двох кандидатів;                      4) не встановлено.



### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Назвіть необхідність і перспективи професійного розвитку персоналу.
2. Дайте характеристику сучасним моделям кар'єрного розвитку персоналу.
3. Назвіть головні переваги інвестування в людину та його ефективність.
4. Які особливості підготовки резерву управлінських кадрів на вітчизняних підприємствах. ?

Література: основна: 1, 2, 3, 15; додаткова: 1,2, 8.



### ТЕМА № 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета: формування умінь розрізняти основні причини та чинники вивільнення персоналу, процедури та форми звільнення персоналу, управління плинністю кадрів.

Основні поняття: звільнення персоналу, плинність кадрів, аутплейсмент, догана, вивільнення персоналу, «золоте рукостискання», звільнення за власним бажанням, звільнення з ініціативи адміністрації, звільнення за угодою сторін.

## **ПЛАН**

- 5.1. Законодавче регулювання процесу звільнення персоналу.
- 5.2. Причини та фактори звільнення персоналу
- 5.3. Процедура звільнення персоналу.
- 5.4. Управління плинністю кадрів на підприємстві.
- 5.5. Аутплейсмент.

### **5.1. Законодавче регулювання процесу звільнення персоналу**

**Звільнення персоналу** – це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів із дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Послідовність і характер операцій процедури звільнення мають бути в суворій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання його ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка тощо).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штату переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам із більш високою продуктивністю праці та кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безперервної роботи на цьому підприємстві;
- працівникам, що отримали на підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальних закладах відповідно до виконуваної роботи.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівникові слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється.

Протягом терміну попередження працівник має виконувати свої трудові обов'язки, дотримуватись правил трудового розпорядку.

Працівники, що звільняються, поділяються на дві частини:

1. Особи, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або ті, які не «вписуються» у підприємство з тієї причини, що функції, які вони



виконували, стали непотрібними. Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку слід запропонувати поліпшити роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе.

## 2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій ролі.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому вигляді, називаючи всі наявні вакансії. Уперше це робиться в день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а вдруге – у день звільнення, оскільки судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи ту роботу може змінитися або на підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи всіх видів також необхідно одержувати у письмовому вигляді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений з пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання ним скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення кількості штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у вигляді його постанови.

## 5.2. Причини та фактори звільнення персоналу

Найбільш поширені причини звільнень працівників умовно поділяються на три основні групи:

1. Пов'язані з сімейно-побутовими обставинами.
2. З незадоволеністю працівників умовами праці та побуту.
3. З порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, обумовлені незадоволеністю, тісно пов'язані з факторами плинності, під якими розуміються умови праці та побуту працівників (зміст і організація праці, система матеріального і морального стимулювання, організація виробництва та управління, взаємини в колективі, система професійного зростання, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці тощо). Мотиви звільнення є відбиттям його причин у свідомості працівників, що встановлюються в процесі бесіди з тими, хто звільнюється.

Відповідно до законодавства про працю в Україні **звільнення за ініціативою адміністрації** (ст. 40 КЗпП) може відбуватися з таких причин:

- ліквідація підприємства, скорочення кількості штату працівників;
- невідповідність працівника робочому місцю, посаді;
- невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;
- прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;
- поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння;
- розкрадання майна;

- порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов’язків;
- аморальні вчинки.

### **5.3. Процедура звільнення персоналу**

**Звільнення** – припинення трудового договору між працедавцем і співробітником. Види звільнень:

- за ініціативою працівника (ст. 38 КЗпП);
- за угодою сторін (ст. 36 КЗпП);
- за ініціативою працедавця (ст. 40 КЗпП).

*Порядок звільнення персоналу включає такі заходи:*

- первинна інформація про звільнення;
- співбесіда з працівником й аналіз причин звільнення на кадровій комісії;
- рішення про звільнення;
- здача місця роботи і внутрішніх документів;
- фінансові розрахунки з працівником, який звільнюється;
- остаточне оформлення кадрових документів.

Документи, необхідні для звільнення працівника:

- особиста заява (з мотивацією звільнення);
- рішення атестаційної комісії;
- рішення профспілкового комітету;
- анкета «Звільнення»;
- акт прийому-передачі робочого місця (кабінет, стілець, стіл, ключі від приміщень здаються керівникові) ;
- акт прийому-передачі матеріальних цінностей (для матеріально-відповідальних осіб);
- документи для службового використання (здаються керівникові);
- наказ про звільнення;
- грошовий розрахунок у бухгалтерії;
- трудова книжка (видається робітникові).

Послідовність і характер операцій процедури звільнення мають бути у суворій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

Днем звільнення вважається останній день роботи. Звільнення через скорочення штату допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці з конкретних спеціальностей, професій. При цьому фонд оплати праці та кількість працюючих на підприємстві можуть не зменшуватися (за наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

### **5.4. Управління плинністю кадрів на підприємстві**

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

працівника). Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, що визначається як співвідношення кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до середньоспискової кількості працівників.

Залежно від характеру причин плинності кадрів заходи щодо її зниження можуть бути такими:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організації виробництва, підвищення рівня механізації й автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці тощо);

- організаційні (удосконалювання процедур прийому та звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю тощо);

- виховні (формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо);

- соціально-психологічні (удосконалювання стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення тощо);

- культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування та громадського харчування працівників, культурно-масової та спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами і будинками відпочинку тощо).

## **5.5. Аутплейсмент**

**Аутплейсмент** – це форма розірвання трудового договору між керівником і працівником за допомогою залучення спеціальних організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги щодо працевлаштування. Це допомога працівникам, що звільняються, – психологічна, інформаційна, консультаційна). Переваги – засіб, що не вимагає значних матеріальних витрат.

Так, працівника, що звільняється, можна забезпечити пакетом інформації, документів, консультацій. Працівникові можуть бути надані рекомендаційні листи; обов'язкова психологічна консультація; навчання методам пошуку роботи; навчання роботі з кадровими агентствами; консультація з порядку обліку на біржі праці, надання відповідних документів, інформування про терміни; консультація і пам'ятка, як поводитися на співбесіді; грамотно складене резюме; список кадрових агентств; для співробітників, що мають кваліфікацію розміщення оголошення про пошук роботи в Інтернеті; список фірм, у який відбувається наразі набір персоналу тощо.

## **РОЗРАХУНКОВО-СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ**

### **Завдання 5.1**

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 5.1*

Для вирішення завдання потрібно розглянути ч.1 КЗпП, згідно з якою, 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 5.2**

Чи можна самотню 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 ознайомена), якщо є рапорти про порушення нею трудової дисципліни?

### *Методичні рекомендації до виконання завдання 5.2*

Для вирішення завдання потрібно розглянути ч.2 КЗпП, згідно з якою, 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 5.3

Умова. ПАТ «Норд», де середньооблікова чисельність персоналу за звітний 2019 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.

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

Період, роки	2015	2016	2017	2018	2019
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				
	2015	2016	2017	2018	2019
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. Розрахуйте показник (коефіцієнт) абсентеїзму за 2019 рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом.

2. Розрахуйте плинність кадрів заводу в абсолютних величинах.

3. Визначте яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

4. Проаналізуйте плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 5.3

Пропонуємо здійснювати розрахунки щодо показників діяльності ПАТ «Норд» у такий спосіб:

1. Коефіцієнт абсентеїзму розраховується за формулою (5.1):

$$A = D_{\text{п}} / D * Ч_{\text{сер}}, \quad (5.1)$$

де:

$D_{\text{п}}$  – 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;

$D$  – число робочих днів у періоді;

$Ч_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність працівників.

Отже,  $D_{\text{п}} = 125 + 54 + 41 = 220$  людино-днів;  $D = 251$  днів;  $Ч_{\text{сер}} = 311$  осіб.

Відповідно, коефіцієнт абсентеїзму  $= 220 / (365 \text{ днів} - 104 \text{ вихідні дні} - 11 \text{ святкових днів}) = 220 / 251 = 0,0028$ .

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 ротації кадрів та підвищення ефективності цього процесу.
5. Мотивація персоналу на підвищення ефективності праці.
6. Стимулювання працівників через бонуси за відсутність пропусків, запізнь тощо.

### Задача 5.4

Умова. 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.

Завдання.

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

- оборот з прийому;

- оборот за звільненням;

- показник змінюваності кадрів;

- показник плинності кадрів;

- д) показник сталості персоналу.

2. Проаналізуйте 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%.

- визначте яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.

- проаналізуйте плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

#### *Методичні рекомендації до виконання завдання 5.4*

Пропонуємо здійснювати розрахунки щодо показників діяльності ПАТ «Дора» у такий спосіб:

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 №5:**

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

- 1) атестація персоналу;
- 2) мінімізація витрат;
- 3) вивільнення персоналу;
- 4) допомога у працевлаштуванні перспективним працівникам.

2. Державна служба зайнятості пропонує працівникові:

- 1) роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією;
- 2) підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань;
- 3) направляє за його згодою на навчання новий професії;
- 4) всі відповіді вірні.

3. Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації не може відбуватися з таких причин:

- 1) невідповідність працівника робочому місцю;
- 2) ліквідація підприємства;
- 3) аморальні вчинки;
- 4) сімейні обставини.

4. Підставою для звільнення може вважатися:

- 1) відсутність без поважних причин на робочому місці 2 години;
- 2) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 години;
- 3) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 доби;
- 4) відсутність без поважних причин на робочому місці 3 місяця.

5. До порядку звільнення персоналу не включаються заходи:

- 1) передача місця роботи і внутрішніх документів;
- 2) фінансові розрахунки із працівником, який звільнюється;
- 3) рішення про звільнення;
- 4) забезпечення новим місцем роботи.

6. Мобільність персоналу – це:

- 1) переведення працівників на іншу роботу;
- 2) переміщення в межах організації чи на інше підприємство;
- 3) переміщення на вищу посаду в межах організації;
- 4) звільнення працівника.

7. До заходів щодо скорочення плинності кадрів не відносять:



- 1) політичні; 2) виховні; 3) організаційні; 4) техніко-економічні.
8. Як плинність кадрів впливає на ефективність роботи організації:
- 1) збільшує; 2) зменшує;  
3) ніяк не впливає; 4) ефективність буде дорівнювати нулю.
9. Частіше змінюють роботу..
- 1) працівники нижчої кваліфікації; 2) працівники вищої кваліфікації;  
3) некваліфіковані працівники; 4) спеціалісти-практики.
10. Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в:
- 1) формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни;  
2) зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення;  
3) удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі;  
4) удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці.
11. Який із переліку ілюструє необхідну плинність кадрів?
- 1) призов до армії, вступ до закладу освіти, вихід на пенсію;  
2) незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посади, зміна місця проживання;  
3) звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат;  
4) 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:
- 1) одного місяця; 2) 10 днів; 3) 20 днів; 4) двох місяців.
12. Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися:
- 1) за згодою сторін; 3) за ініціативи власника;  
2) у разі набуття законної чинності вироку суду, щодо позбавлення працівника волі;  
4) усе перелічене вище.
13. Підведення підсумків виборів керівника організації шляхом затвердження результатів голосування здійснюється:
- 1) органом, який створив конкурсну комісію; 2) вищим керівництвом;  
3) зборами трудового колективу; 4) конкурсною комісією.
14. Прийняття на роботу в організаціях різних форм власності здійснюється відповідно до:
- 1) правил, внутрішнього трудового розпорядку; 2) колективного договору;  
3) колективної угоди; 4) статуту організації.
15. Проекти наказів з персоналу в організації готують:
- 1) менеджер з персоналу; 2) керівники організацій;  
3) лінійний менеджер; 4) заступники керівників організацій.
16. Мобільність персоналу – це:
- 1) переведення працівників на іншу роботу; 2) звільнення працівника з роботи;  
3) зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство;

4) 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:

- 1) тижня з дня звільнення;                      2) 12 днів з дня звільнення;
- 3) 21 дня з дня звільнення;                      4) 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:

- 1) двох тижнів;                      2) місяця;                      3) двох місяців;                      4) десяти днів.

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

- 1) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов;
- 2) удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників;
- 3) техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові;
- 4) організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі.

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

- 1) вивчення анкетних даних;                      2) бесіди з тим, хто звільняється;
- 3) бесіди з оточенням того, хто звільняється;                      4) усе вищезазване.



### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Назвіть основні соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.

2. Визначте сутність управління безпекою персоналу.

3. Назвіть основні типові порушення трудової та виконавської дисципліни.

4. Охарактеризуйте існуючі вимоги та обмеження щодо врахування деяких видів витрат на управління персоналом.

5. Охарактеризуйте особливості оплати праці фахівців, які беруть участь у процесі управління персоналом закладів культури, освіти та спорту.

Література: 1, 6, 8, 14.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Наведіть відомі назви служб персоналу, які використовують суб'єкти господарювання. Обґрунтуйте застосування тих чи інших назв у сучасних умовах економічного розвитку.

### Завдання 2

Визначте рейтинг функцій служби персоналу ВНЗ та школи.

### Завдання 3

Умова. Загальна чисельність персоналу Департаменту персоналу складає 65 осіб. З них 37 осіб працюють у Головному офісі у місті Києві, 27 осіб - у макрорегіонах. Розподіл працівників департаменту за структурними підрозділами наведено у таблиці 1.

На підставі наведеної нижче інформації щодо діяльності служби персоналу поясніть та проаналізуйте:

- перелік функціональних обов'язків та завдань підрозділів Департаменту персоналу. Структура підрозділів наведена у таблиці 1.

Завдання: розробіть рекомендації щодо:

- вдосконалення організаційно-управлінської структури Департаменту персоналу;
- розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами Департаменту персоналу;
- оптимізації чисельності працівників управлінь і відділів Департаменту персоналу.

Таблиця 1 – Чисельність працівників департаменту персоналу за структурними підрозділами

Назва структурного підрозділу	Чисельність працівників, осіб	Питома вага, %
Управління роботи з персоналом	14	21,9
Відділ кадрового адміністрування	69	,4
Відділ трудових відносин	34	,7
Відділ планування та моніторингу	57	,8
Управління навчання, розвитку та компенсації	12	18,7
Навчальний центр	57	,8
Відділ пошуку і розвитку талантів	46	,2
Відділ компенсації та пільг	34	,7
Управління роботи з персоналом на стажуванні	34	,7
Керівник проектами	11	,6
Управління координації роботи з персоналом	7	10,9

Відділи по роботі з персоналом у філіях Комерційних макрорегіонів	27	42,2
Загальна чисельність персоналу	64	100

Ознайомившись з інформацією, наведеною у таблиці 1, визначіть взаємозв'язки працівників служби персоналу з іншими структурними підрозділами та адміністрацією організації.

Наведіть конкретні приклади співпраці та перелік документів, які надають і отримують працівники служби. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Таблиця 2 – Документообіг менеджера з персоналу служби управління персоналом

Функціональні обов'язки	Отримує документацію	Розробляє документацію	Передає документацію	Примітки
Вивчення ділових і професійних якостей лінійних керівників	1. Особові справи з відділу найму та обліку персоналу. 2. Анкети, рекомендаційні листи, характеристики на працівників	1. Пропозиції про зарахування до резерву на заміщення керівних вакантних посад. 2. Пропозиції про підвищення в посаді працівника. 3. Службову записку з	1. Заступникові генерального директора по роботі з персоналом, начальнику служби управління персоналом. 2. Начальнику відділу найму та обліку	Особові справи повертаються у відділ найму та обліку персоналу

#### Завдання 4

Умова: Кодекс законів про працю України (КЗпП) (<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-A: 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-A: Трудовий колектив

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

Глава XVIII: Нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю

Завдання:

1. Оберіть варіант контрольної роботи (таблиця 1).

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.

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

## ДОДАТОК А

### Шаблон посадової інструкції

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

\_\_\_\_\_ Іванов В. В.

(підпис)

«23» вересня 2019 р.

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА

### I. 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 підприємств.
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 підприємств<sup>1)</sup>

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<sup>3)</sup>

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.

## **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. Багрова І. В. Нормування праці: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 212 с.
2. Гордиенко Л. Ю., Зима А. В. Основы кадрового менеджмента : учебное пособие. Харків : ИД «ИНЖЭК», 2014. 376 с.
3. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці : навч. посібник. Львів, 2018. 220 с.
4. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 272 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2016. 308 с.
6. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 367 с.
7. Лукашевич Н. П., Лукашевич О. Н. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Практикум деловой карьеры. Харьков : ОКО, 2018. 326 с.
8. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 398 с.
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
10. Петюх В. М., Базиліюк Б. В., Герасименко О. О. Управління персоналом : навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2017. 320 с.
11. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2015. 336 с.
12. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
13. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 146 с.
14. Орбан-Лембрик Л. Е. Основы психологии управления : монографія. Івано-Франківськ : Плай, 2012. 426 с.
15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2013. 568 с.
16. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор. 2013. 218 с.
17. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник. Київ : МАУП, 2018. 96 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.

#### **Додаткова:**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр Учбової літератури, 2014. 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 504 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 296 с.
4. Мескон М. Х. Основи менеджмента: пер.с англ. Москва : Дело ЛТД, 2015. 704 с.
5. Туленков М. В. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. моногр. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 363 с.
6. Трубич С. Ю., Пушкар З. М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4 (58). С. 186-192.
7. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Київ : Знання, 2017. 442 с.
8. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник. Київ : Вікар, 2013. 223 с.
9. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 2018. 270 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2014. 687 с.

#### **Інформаційні ресурси:**

1. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
2. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
3. Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12> (дата звернення 20.01.2019).
4. Кабінету міністрів України. URL: <http://www.min.gov.ua> (дата звернення 20.01.2019).
5. Міністерство інфраструктури України. URL : <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
6. Запорізька обласна державна адміністрація. URL : <http://www.zoda.gov.ua> (дата звернення 20.01.2019).

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
2. Пушкар З. М., Осадца Ю. В. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 210 с.
3. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий: [пер. с яп.]. Київ : 1987. 384 с.
4. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. Київ : Стилос, 2017. 585 с.
5. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : навч. посібник. Київ: Либідь, 2012. 264 с.
6. Карєєва Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації. URL : <http://kareeva-konstruktiv.ru>. (дата звернення 20.01.2019).
7. Клиентоориентированность. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost> (дата звернення 20.01.2019).
8. Клієнтоорієнтованість: плюси і мінуси. URL: [https://firm.ua/ua/article\\_all\\_for\\_clients.html](https://firm.ua/ua/article_all_for_clients.html) (дата звернення 20.01.2019).
9. Князева Н.А. Теоретические и прикладные вопросы маркетинговой деятельности в сфере услуг : монография. Одесса : БМВ, 2014. 215 с.
10. Ковальчук Г.П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Рута, 2014. 227 с.
11. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 248 с.
12. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : 2017. 176 с.
13. Менеджмент організацій : підручник. за заг. ред. Федулової Л. І. Київ : Либідь, 2013. 448 с.
14. Морозов А. В. Деловая психология : учебник. Київ : Академический Проект, 2015. 1040 с.
15. Нельсон Б. Умение управлять для «чайников». Экономист Питер. : [пер с. англ.]. Киев: Диалектика, 2017. 336 с.
16. Орбан-Лембрик Л. Е. Основы психологии управления : монография. Ивано-Франківськ : Плай, 2012. 426 с.
17. Цандер Е. Менеджмент малых и средних предприятий. Київ : Основы, 2017. 317 с.
18. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД 2018, 624 с.
19. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів : навч. посібник. Київ : Кондор, 2017. 172 с.
20. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник Київ : Знання, 2015. 442 с.
21. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник. Київ : Вікар, 2013. 223 с.

22. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 2018. 270 с.
23. Шминке Д. Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя Киев : РИПОЛ КЛАССИК, 2013. 159 с.
24. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. Київ : Бизнес школа Интел-Синтез, 2017. 258 с.
25. Фролов Ю. М. Вищі навчальні заклади України у системі колективних суб'єктів адміністративного права : монографія. Харків : Харк. нац. ун-т внутр. справ : НікаНова, 2014. 431 с.

Навчальне видання  
(українською мовою)

Маркова Світлана Вікторівна  
Бікулов Дамір Тагірович  
Головань Ольга Олексіївна  
Олійник Олександр Миколайович  
Чкан Анна Сергіївна

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра  
спеціальності «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»

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