

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
і плани семінарських занять
для студентів спеціальності
051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005.95./96(07)
У67

Укладачі: О. В. Ачкасова
Н. К. Назаров

Затверджено на засіданні кафедри економіки та соціальних наук.
Протокол № 6 від 28.11.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Управління персоналом [Електронний ресурс] : методичні
У67 рекомендації до практичних завдань і плани семінарських занять
для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалавр-
ського) рівня / уклад. О. В. Ачкасова, Н. К. Назаров. – Харків : ХНЕУ
ім. С. Кузнеця, 2018. – 65 с.

Подано практичні завдання та плани семінарських завдань. Наведено мето-
дичні рекомендації до практичних занять, які сприятимуть формуванню у студентів
необхідних навичок і вмінь у сфері управління персоналом підприємства.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого
(бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

УДК 005.95./96(07)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Навчальна дисципліна "Управління персоналом" є базовою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

Основними завданнями дисципліни "Управління персоналом" є набуття студентами комплексних знань щодо вибору нових форм і засобів управління персоналом у процесі створення ефективної та гнучкої системи управління.

Об'єктом навчальної дисципліни є система принципів, наукових підходів і методів управління персоналом в умовах конкурентного середовища.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції, сучасні методи та технології роботи з персоналом.

Опанувавши дисципліну "Управління персоналом", студенти повинні володіти науковим підходом до систематизації й узагальнення сучасного стану цього процесу, знати методологічні основи управління кадрами, його функції та методи, наукові основи розвитку персоналу, ухвалення управлінських рішень, ефективної організації праці різних категорій працівників, створення та використання управлінських структур.

Запропоноване електронне видання призначене для підготовки та проведення практичних і семінарських занять з навчальної дисципліни. Його структура відповідає програмі навчальної дисципліни та відображає основні питання в сфері управління персоналом підприємства. На практичних заняттях студенти розглядають ситуації з вітчизняної та закордонної практики, вирішують завдання, які стосуються різних аспектів управління персоналом на підприємстві. Проведення практичних занять і семінарів на основі даних методичних рекомендацій забезпечить поглиблення знань студентів, формування в них необхідних вмінь і навичок, набуття відповідних компетентностей щодо управління персоналом на підприємстві.

1. Завдання за темами дисципліни

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств

Семінарське заняття

Тема заняття "Теоретичні основи управління персоналом підприємств":

1. Методологічні аспекти управління персоналом.
2. Сутність основних понять у теорії управління персоналом.
3. Зміст системи управління персоналом підприємства.
4. Підходи до управління персоналом.

Література: основна: [1], додаткова: [9; 13; 29].

Завдання 1. Еволюція основних ідей, що використовувались в управлінні персоналом

Проаналізувати зміст основних ідей, що використовувались в управлінні персоналом, а також наукові підходи та школи менеджменту, які формувались і функціонували в часи тієї чи іншої концепції, а саме:

1. Концепція використання трудових ресурсів.
2. Концепція управління персоналом.
3. Концепція управління людськими ресурсами.
4. Концепція управління людиною.

Методичні рекомендації

Аналізуючи етапи еволюції теорії управління персоналом, необхідно охарактеризувати їх і порівняти за такими критеріями, як:

- період існування;
- наукові підходи та школи менеджменту;
- наукові спрямування та ключові положення концепції;
- засновник теорії;
- основні ідеї, що використовувались в управлінні персоналом;
- тип управління;
- ставлення до працівника.

Завдання 2. Порівняльний аналіз підходів до управління персоналом у світі та в Україні

Використовуючи дані табл. 1.1, необхідно проаналізувати особливості японського й американського підходів до управління персоналом.

За тими ж критеріями слід визначити основні риси вітчизняного підходу до управління персоналом.

Таблиця 1.1

Підходи до управління персоналом підприємства

Критерії організації роботи	Японський підхід	Американський підхід
Основа організації	Гармонія	Ефективність
Відношення до роботи	Головне – виконання обов'язків	Головне – реалізація завдань
Конкуренція між працівниками	Практично немає	Сильна
Гарантії для працівника	Високі (довічне наймання)	Низькі
Прийняття рішень	Знизу вверху	Зверху вниз
Делегування влади	У рідких випадках	Поширено
Відношення з підлеглими	Сімейні	Формальні
Метод найму	Після закінчення навчання	По ділових якостях
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результатів

Проаналізувати та порівняти вітчизняний і зарубіжні підходи до управління персоналом за допомогою додаткових критеріїв, а саме:

- стратегія розвитку;
- лозунг підприємства;
- відношення до людини;
- професійна мобільність кадрів;
- ротація посадових функцій;
- метод наймання;
- принцип наймання;
- оплата праці;
- методи стимулювання праці;
- підвищення кваліфікації.

Тема 2. Основні характеристики персоналу підприємства

Завдання 1. Рольова гра "Структура"

Мета гри – навчитися визначати рольову й організаційну структури персоналу, що забезпечать максимальну ефективність роботи створеного підприємства.

Умови та правила гри – гра проводиться в групах по 4 – 5 осіб. Кожній групі відводиться 30 хв для розроблення проекту створення нового підприємства, в якому слід визначити організаційну та рольову структури персоналу, розподілити між собою відповідні штатні позиції та ролі. Після цього кожна команда презентує навчальній групі свій проект.

Методичні рекомендації

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Принцип формування структури управління – організація та закріплення тих або інших функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління.

Організаційна структура апарату управління характеризується різною кількістю ланок. Частіше за все діяльністю підприємства керує директор (генеральний директор, президент, менеджер), який може бути як власником майна, так і найманим працівником (в останньому випадку з ним підписується контракт). Для забезпечення стратегічного, поточного й оперативного керівництва підприємством використовується функціональний апарат управління, безпосередньо підлеглий директору (президенту) та його заступникам. Кожний з них керує певною частиною роботи з управління виробничим процесом і має в розпорядженні відповідні функціональні служби. В апараті управління підприємством виділяються функціональні структурні підрозділи (відділи, служби), а в цехах, як правило, – бюро. Кожну службу очолює начальник і вона підпорядковується безпосередньо директору й одному з його заступників.

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства. Характеристика ролей у кожній групі подана в додатку А. Для визна-

чення творчих ролей доцільно проводити тест Белбіна, який наведено у додатку Б.

Завдання 2. Визначення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня та компетентності працівників

Необхідно розглянути та проаналізувати наявні формати документів, що описують вимоги до кандидатів на посади. Визначити їх переваги та недоліки.

На основі аналізу наявних форматів опису вимог до кандидатів на посади розробити документ, який дозволить найбільш ефективно здійснювати відбір кандидатів на самостійно обрану посаду.

Методичні рекомендації

Для опису та представлення системи вимог до кандидатів на вакантні посади існують різні документи:

- посадова інструкція;
- модель компетенцій;
- модель робочого місця;
- професіограма;
- кваліфікаційна карта.

Вибір документа, що описує системи вимог до кандидатів на вакантні посади, має здійснюватися з урахуванням:

категорії персоналу (в разі набору управлінського персоналу необхідно враховувати ділові й особистісні якості кандидатів на вакантні посади, а значить, доцільним є розроблення карти компетенцій чи професіограми. Для набору представників робочих спеціальностей достатнім буде застосування кваліфікаційної карти);

розміру фінансових та часових витрат, які пов'язані з розробленням документа;

переваг та недоліків застосування різних інструментів опису системи вимог.

Під час розроблення документа, який дозволить найбільш ефективно здійснювати відбір кандидатів на посаду, дозволяється використовувати шаблони наявних документів і вносити зміни в їх структуру чи окремі положення таким чином, щоб забезпечити підвищення загальної ефективності застосування цього документа під час відбору кандидатів на посади.

Тема 3. Організація наймання персоналу на підприємство

Завдання 1. Визначення потреби підприємства в персоналі

Завдання 1.1. Застосування методу трудомісткості

На основі наявних даних, які наведені в табл.3.1, необхідно розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості.

Таблиця 3.1

Вихідні дані

Показники	Вид роботи А	Вид роботи Б
Трудомісткість виробу (год)		
виріб 1	0,8	0,5
виріб 2	0,3	0,4
Виробнича програма (шт.)		
виріб 1	1000	1000
виріб 2	1200	1200
Час для зміни залишку незавершеного виробництва (год)		
виріб 1	100	150
виріб 2	170	120
Планований відсоток виконання норм (%)	104	105
Корисний фонд часу одного працівника (год)	432,5	432,5

Методичні рекомендації

Трудомісткість – це показник, який характеризує витрати часу на виробництво одиниці продукції (зворотна величина виробітку).

Чисельність працівників на основі даних про трудомісткість робіт визначається за формулою:

$$Ч = \frac{T_n}{\Phi_p} \times K_{яв}, \quad (3.1)$$

де T_n – трудомісткість виробничої програми (нормативна), нормо-годин;

Φ_p – корисний фонд робочого часу одного працівника за аналізований період часу;

$K_{яв}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову. Він дозволяє врахувати ймовірну відсутність персоналу на робочих місцях протягом планового періоду часу через хвороби, відпустки й інші поважні причини.

Трудомісткість виробничої програми T_H розраховується за формулою:

$$T_H = \sum_{i=1}^n \frac{K_i \times T_i + T_{H3B_i}}{K_{BH}}, \quad (3.2)$$

де n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

K_i – кількість виробів i -ї номенклатурної позиції, тобто виробнича програма;

T_i – трудомісткість процесу виготовлення виробу i -ї номенклатурної позиції;

T_{H3B_i} – час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу виробів i -ї позиції номенклатури;

K_{BH} – коефіцієнт виконання норм часу.

Завдання 1.2. Застосування методу за нормами часу

Служба УП заводу, яку очолює заступник директора з персоналу, містить кілька функціональних підсистем. Корисний фонд робочого часу одного працівника 1940 год на рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, що не врахований у плановій трудомісткості – 1,15.

Розраховано річну трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби УП:

1) наймання, добору й обліку персоналу	11510 люд.-год;
2) розвитку персоналу	8230 люд.-год;
3) планування й маркетингу персоналу	13600 люд.-год;
4) розробки засобів мотивації праці	10110 люд.-год;
5) трудових відносин	5108 люд.-год;
6) умов праці	6120 люд.-год;
7) соціальної інфраструктури	11380 люд.-год;
8) юридичних послуг	2070 люд.-год.

Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми служби УП і загальну планову чисельність всієї служби.

Методичні рекомендації

Чисельність працівників на основі норм часу визначається за формулою:

$$Ч = \frac{T_3 \times K}{\Phi_p \times K_{BH}}, \quad (3.3)$$

де T_3 – загальна трудомісткість всього обсягу робіт планового періоду, люд.-годин;

Φ_p – корисний фонд робочого часу одного працівника за аналізований період часу;

$K_{ен}$ – запланований коефіцієнт виконання норм;

K – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості, наприклад, заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо).

Для розрахунку T_3 необхідно знати склад робіт, що виконуються в аналізованому підрозділі, та витрати часу на їх виконання:

$$T_3 = K_p \times \sum_{i=1}^n H_i \times O_i, \quad (3.4)$$

де H_i – норма часу певного виду роботи, люд.-год;

O_i – обсяг даного виду роботи, що виконується протягом аналізованого періоду;

K_p – коефіцієнт, що враховує трудомісткість робіт, які носять разовий характер і не охоплені нормативами.

Завдання 1.3. Застосування методу Розенкранца

На основі наявних вихідних даних (табл. 3.2) необхідно розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства, використовуючи метод Розенкранца.

Таблиця 3.2

Вихідні дані

№ з/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії (в год)
1.	Розрахунок грошової готівки	500	1
2.	Облік доходів-видатків підприємства	3000	0,5
3.	Розрахунок зведеного фінансового балансу	300	3

Річний фонд часу одного співробітника 1920 годин; коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи – 1,3; коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників – 1,12; коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову – 1,1.

Методичні рекомендації

Частковим випадком розрахунку чисельності персоналу на основі норм часу є метод Розенкранца, який використовується для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу. Чисельність працівників за методом Розенкранца визначається за формулою:

$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{O_i \times t_i}{\Phi_p} \times K_{нрч}, \quad (3.5)$$

де O_i – обсяг i -го виду роботи, що виконується протягом аналізованого періоду;

t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках i -го виду організаційно-управлінських робіт;

Φ_p – робочий час одного працівника відповідно до трудового договору (контракту) за аналізований період часу, годин;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу, який розраховується за формулою:

$$K_{нрч} = K_{дод} \times K_v \times K_{яв},$$

де $K_{дод}$ – коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи. Як правило, $1,2 \leq K_{дод} \leq 4$;

K_e – коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок працівників. Як правило = 1,12;

$K_{яв}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Завдання 1.4. Застосування методу за нормами виробітку

Розрахувати нормативну чисельність робітників підприємства, робоча програма якого передбачає нарізання 108 тис. заготівель на рік. Місцева норма виробітку на одного робітника – 8 заготівель за годину. Плановий коефіцієнт виконання норм – 1,1. Річний фонд часу одного робітника – 2012 годин.

Методичні рекомендації

Чисельність працівників на основі норм виробітку визначається за формулою:

$$Ч = \frac{O}{\Phi_p \times H_{вир} \times K_{вн}}, \quad (3.6)$$

де O – плановий обсяг робіт у прийнятих одиницях виміру;

Φ_p – фонд робочого часу одного працівника за аналізований період часу;

$H_{вир}$ – норма виробітку у прийнятих одиницях виміру;

$K_{ен}$ – коефіцієнт виконання норм.

Завдання 1.5. Застосування агрегатного методу

За наявними даними, наведеними в табл. 3.3, розрахуйте чисельність персоналу за нормами обслуговування. Кількість агрегатів – 8; режим роботи агрегатів – двозмінний. Кількість агрегатів, що працюють в 1-у зміну, – 8; кількість агрегатів, що працюють в 2-гу зміну, – 4.

Корисний фонд часу одного працівника за зміну – 7 годин. Час на додаткові операції з обслуговування агрегату – 1,4 години. Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову – 1,15.

Таблиця 3.3

Вихідні дані

№ з/п	Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції (в годинах)	Кількість операцій за зміну
1.	Завантаження агрегату	0,02	60
2.	Контроль робочого процесу	0,08	120
3.	Вивантаження агрегату	0,03	60

Методичні рекомендації

Якщо необхідно обчислити чисельність основних робітників, зайнятих контролем і спостереженням за агрегатами, та допоміжних робітників, використовують **агрегатний метод** розрахунку чисельності персоналу, за якого чисельність працівників визначається в залежності від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують:

$$Ч = \frac{Ч_{агр} \times K_{зав}}{H_{об}} \times K_{яв}, \quad (3.7)$$

де $Ч_{агр}$ – число агрегатів, що обслуговуються;

$K_{зав}$ – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$ – норма обслуговування.

Коефіцієнт завантаження $K_{зав}$ розраховується при неоднорозмірному режимі роботи за допомогою формули:

$$K_{зав} = \frac{N_{сум}}{N_{макс}}, \quad (3.8)$$

де $N_{сум}$ – сумарна кількість працюючих агрегатів, включаючи всі зміни роботи;

$N_{макс}$ – кількість працюючих за той же період часу агрегатів у найбільш завантажену зміну.

Норма обслуговування $H_{об}$ визначається за формулою:

$$H_{об} = \frac{\Phi_p}{\sum_{i=1}^n (t_i \times n_i) + t_{дод}}, \quad (3.9)$$

де Φ_p – корисний фонд часу одного працівника за день або зміну;

n – кількість видів робіт з обслуговування агрегату;

t_i – час, необхідний на виконання однієї операції по i -му виду робіт;

n_i – кількість операцій по i -му виду робіт, що виконується за один робочий день або зміну;

$t_{дод}$ – час виконання додаткових робіт з обслуговування агрегату, які не входять до t_i .

Завдання 1.6. Застосування методу за нормами обслуговування

Розрахувати нормативну чисельність прибиральників службових приміщень підприємства на основі норм обслуговування та норм часу обслуговування, використовуючи наступні вихідні дані (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані

№ з/п	Види робіт з прибирання службових приміщень	Норми обслуговування, м ² за зміну	Норми часу обслуговування, люд.-хв на 1 м ²
1	Підмітання фойє та коридорів	2500	0,191
2	Миття підлоги у фойє та коридорах	990	0,484
3	Підмітання сходів та сходових клітин	940	0,510
4	Миття підлоги на сходах та сходових клітинах	470	1,028

При цьому відомо, що прибиральники щоденно при однозмінній роботі здійснюють підмітання та миття 1300 м² підлоги в коридорах офісної будівлі, 250 м² підлоги на сходах і сходових клітинах і миття двічі за зміну 60 м² підлоги у фойє. Норма часу на виконання допоміжних функцій складає 3 %, а норма на відпочинок й особисті потреби працівників – 2 %.

Методичні рекомендації

Чисельність працівників на основі норм обслуговування визначається за формулою:

$$Ч = K_{ч} \times \sum_{i=1}^n \frac{O_i}{H_{обі}}, \quad (3.10)$$

де O_i – обсяг i -го виду роботи, що виконується протягом аналізованого періоду;

$H_{обі}$ – норма обслуговування i -го виду роботи;

$K_{ч}$ – коефіцієнт, що враховує час на виконання допоміжних функцій, а також на відпочинок й особисті потреби працівників. При цьому коефіцієнт $K_{ч}$ визначається за формулою:

$$K_{ч} = 1 + \frac{a_1 + a_2}{100}, \quad (3.11)$$

де a_1 – час на виконання допоміжних функцій, %;

a_2 – час на відпочинок й особисті потреби працівників, %.

Завдання 1.7. Розрахунок планової чисельності персоналу за нормами часу обслуговування

Чисельність працівників на основі норм часу обслуговування визначається за формулою:

$$Ч = \frac{T_{н.о.} \times K_{ч}}{\Phi_p}, \quad (3.12)$$

де $T_{н.о.}$ – норма часу обслуговування для всього комплексу виконуваних робіт за планований період;

$K_{ч}$ – коефіцієнт, що враховує час на виконання допоміжних функцій, а також на відпочинок й особисті потреби працівників;

Φ_p – фонд робочого часу за планований період.

У свою чергу, норма часу обслуговування для всього комплексу виконуваних робіт за планований період $T_{н.о.}$ розраховується за формулою:

$$T_{н.о.} = \sum_{i=1}^n (t_i \times V_i \times q_i), \quad (3.13)$$

де t_i – норма часу обслуговування одиниці робіт i -го виду;

V_i – обсяг виконуваних робіт i -го виду;

q_i – середня повторюваність робіт i -го виду за планований період.

Завдання 2. Ситуація "Джерела покриття додаткової потреби в персоналі"

Перед тим, як організації вийти з пропозицією про вакансію на ринок праці, необхідно заздалегідь сформулювати "плюси" та "мінуси" кожного з джерел.

На першому етапі, використовуючи метод "мозкового штурму", варто згрупувати основні джерела пропозиції робочої сили на ринку праці й обговорити питання, що стосуються кожного з джерел.

На другому етапі група студентів розбивається на підгрупи відповідно до сформованих джерел і дається завдання кожній підгрупі коротко обговорити й записати "за" і "проти" використання кожного джерела.

На третьому етапі розглядаються результати обговорення кожної з підгруп.

Методичні рекомендації

Етап 1. Визначити основні джерела покриття додаткової потреби в персоналі й об'єднати їх у групи. Наприклад, група "Агентства" може включати до себе кадрові агентства, службу зайнятості й інші державні або приватні підприємства, діяльність яких складається зі спрямування людей на роботу через визначення кращих кандидатів для заповнення наявних вакансій.

Питання, які варто обговорити:

1. Який відсоток пропозицій може бути отриманий завдяки кожному з джерел?

2. Для залучення яких категорій персоналу доцільно використовувати кожне з джерел?

Етап 2. Працюючи в малих групах, студенти повинні для кожної групи джерел покриття додаткової потреби в персоналі обґрунтувати аргументи "за" і "проти" їх використання.

Етап 3. Під час спільного обговорення отриманих аргументів "за" і "проти" використання тих або інших джерел покриття додаткової потреби в персоналі прийняти рішення – у який із ситуацій ефективніше звертання до того або іншого джерела.

Завдання 3. Маркетинг персоналу

Виробнича організація веде пошук кандидатів на вакантну посаду і з цією метою здійснює маркетингові дослідження в області персоналу, які дозволять визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити коло джерел і шляхи забезпечення потреби в персоналі, розрахувати очікувані витрати на придбання й подальше використання персоналу. На наявну вакантну посаду претендують кілька кандидатів. Пошук, відбір, наймання та подальше використання кожного з претендентів пов'язані з певними витратами.

Організація-роботодавець має у своєму розпорядженні ліміт коштів, які можуть бути виділені на придбання та подальше використання одного кандидата на вакантну посаду. Вона розробила вимоги до кандидатів на посаду, які є основою для оцінки та відбору кандидатів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вимоги до претендентів на посаду

Вимоги до претендентів	Градація за важливістю		
	дуже важливо	важливо	бажано
1	2	3	4
Професійний передумови, освіта			
1. Вища освіта	x		
2. Інші види освіти			x
3. Іноземні мови			x
4. Досвід професійної діяльності	x		
5. Спеціальні знання _____		x	
Особистісні передумови			
6. Логіко-аналітичні здібності	x		
7. Пристосовність (здатність до багатоваріантного опрацювання проблем при виникненні різних ситуацій)		x	
8. Організаційні здібності	x		
9. Особистісна ініціатива		x	
10. Здатність до прийняття рішень		x	

1	2	3	4
11. Уміння вести переговори			x
12. Здатність до навантажень (вміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка в умовах великих навантажень)		x	
13. Навички риторики і письмової роботи		x	
14. Мотиваційні функції (вміння пробуджувати інтерес до роботи, сприйняття нових ідей, адекватна оцінка роботи співробітників)		x	
15. Стиль спілкування		x	
Інші можливі передумови			

Також організація має у своєму розпорядженні результати перевірочних випробувань претендентів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати перевірочних випробувань кандидатів А, Б, В, Г

Показники оцінки	Дані значно вище норми	Дані вище норми	Дані відповідають нормі	Дані нижче норми
1. Вища освіта		А, Г	Б, В	
2. Інші види освіти			А, Б, В, Г	
3. Іноземні мови			А, Б, В	Г
4. Досвід професійної діяльності	А, В	Б		Г
5. Спеціальні знання	А, Б	Г	В	
6. Логіко-аналітичні здібності	А, Г	Б, В		
7. Пристосовність	В	А	Б, Г	
8. Організаційні здібності	Б	А	В, Г	
9. Особистісна ініціатива	А, В	Г	Б	
10. Здатність до прийняття рішень		А, В	Б, Г	
11. Уміння вести переговори		Б, В	А, Г	
12. Здатність до навантажень	А, Б	В	Г	
13. Навички риторики і письмової роботи		А, В	Б	Г
14. Мотиваційні функції		А, Б	В	Г
15. Стиль спілкування	А, Г		Б, В	

На основі цієї інформації необхідно визначити, кого з претендентів обере організація-роботодавець, враховуючи обмеження у фінансових ресурсах.

Джерелами забезпечення потреби в персоналі в цьому випадку є:
для претендента А – агентство з найму персоналу;
для претендента Б – служба зайнятості;
для претендента В – вільний ринок праці (звернення на фірму з власної ініціативи);

для претендента Г – навчальний заклад відповідного профілю.

Договірні відносини організації-роботодавця з агентством по найму оцінюють в 5 тис. грн, з навчальним закладом – у 800 грн.

Маркетингові дослідження в області персоналу проведені організацією-роботодавцем на суму 1 500 грн, причому з них: на пошук і розробку документації з агентством по найму припадає 1 200 грн, зі службою зайнятості – 200 грн, з навчальним закладом – 100 грн.

Витрати на проведення відбору персоналу (перевірочні випробування тощо) склали для агентства з найму 6 000 грн, для кандидатів з інших джерел – 1 000 грн. Витрати з найму дорівнюють 400 грн. У разі найму кандидатів на посаду їх додаткове навчання складе:

для претендента А – 1 000 грн;

для претендента Б – 2 500 грн;

для претендента В – 3 000 грн;

для претендента Г – 4 000 грн.

При реалізації програми введення кандидатів на посаду від організації-роботодавця потрібні відповідні витрати в розмірі:

для претендента А – 500 грн;

для претендента Б – 1 500 грн;

для претендента В – 1 500 грн;

для претендента Г – 2 500 грн.

Оплата праці за посадою складе щомісячно 4 500 грн.

Ліміт фінансових коштів, що відпускаються керівництвом організації на одноразові витрати з придбання й подальшого використання персоналу, дорівнюють 13 000 грн на одного кандидата.

Методичні рекомендації

Спочатку необхідно скласти рейтинг оцінок кандидатів за результатами випробувань. При цьому слід враховувати ступінь важливості того чи іншого показника оцінки, встановленого організацією-роботодавцем при розробці вимог до претендентів на посаду (табл. 3.5). Ступінь важливості показника оцінки може бути встановлена за допомогою вагових коефіцієнтів для

кожного ступеня градації. Так, наприклад, показник, що за градацією важливості визначений як "дуже важливо", може отримати коефіцієнт 1,5. Показник, що визначений як "важливо" – коефіцієнт 1. Відповідно, показник, що визначений як "бажано" – коефіцієнт 0,5.

Рейтинг претендентів формується на підставі даних табл. 3.6. Для цього необхідно привласнити кількісне бальне значення кожному відрізьку шкали оцінок:

дані значно вище норми оцінюються у 5 балів;

дані вище норми – 4 бали;

дані відповідно до норми 3 бали;

дані нижче норми – 2 бали.

Загальний рейтинг кожного з претендентів визначається як середньозважена величина часткових рейтингів за окремими показниками з урахуванням їх вагових коефіцієнтів. Для розрахунку рейтингів претендентів доцільно побудувати табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок рейтингу претендентів

Номер показника (згідно табл. 3.5)	Ваговий коефіцієнт показника	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		оцінка	вагова оцінка	оцінка	вагова оцінка	оцінка	вагова оцінка	оцінка	вагова оцінка

Потім слід систематизувати дані про витрати на придбання та використання персоналу. Для цього рекомендується побудувати табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Дані про витрати на придбання та використання персоналу

Види витрат	Джерела забезпечення потреби			
	агентство з найму	служба зайнятості	вільний ринок праці	навчальний заклад
1) Договірні відносини				
2) Маркетингові дослідження				
3) Проведення відбору персоналу				
4) Найм персоналу				
5) Додаткове навчання				
6) Введення в посаду				

Далі необхідно порівняти обсяг витрат у кожному варіанті забезпечення потреби в персоналі з лімітом фінансових коштів, що виділяються на одноразові витрати з придбання та використання персоналу. На підставі цього порівняння приймається рішення про включення того чи іншого кандидата для подальшого розгляду.

На заключному етапі необхідно скласти загальні рейтинги претендентів з фінансовими витратами з їх придбання та використання. Після цього приймається рішення про перевагу одного з кандидатів на посаду.

Семінарське заняття

Тема заняття "Методи відбору персоналу":

1. Структура й аналіз резюме.
2. Традиційні й нетрадиційні методи відбору персоналу.

Література: основна: [1; 6], додаткова: [14; 20; 32; 43].

Завдання 4. Ділова гра "Відбір персоналу"

Мета гри – навчитися правильно визначати й практично демонструвати ті навички й характеристики, які потрібні для проведення відбору персоналу й успішного працевлаштування претендента.

Умови й правила гри: в навчальній групі формуються три відбіркові комісії, які повинні провести відбір найбільш відповідного кандидата на посаду менеджера з персоналу серед всіх претендентів, у ролі яких виступають студенти, що залишилися. Для відбору претендентів використовується панельне інтерв'ю. Відбіркова комісія оцінює кандидатів в оцінних листах і кандидат, що набрав найбільшу кількість балів, буде прийнятий на роботу.

Методичні рекомендації

Етап 1. Підготовка до проведення ділової гри.

Завдання до проведення ділової гри студенти отримують завчасно. Студенти, що виявили бажання увійти до відбіркових комісій, повинні виконати наступне:

- розробити вимоги до кандидата на посаду;
- визначити критерії відбору, враховуючи вимоги до посади;
- сформуванати структуру інтерв'ю, визначити перелік питань до кандидатів на посаду;

розробити критерії оцінювання кандидатів й оцінний лист для внесення результатів оцінки.

Студенти, що отримали роль претендента на вакантну посаду, повинні підготуватися до гри таким чином:

написати резюме та супровідний лист;

скласти перелік питань, які вони можуть очікувати під час інтерв'ю або які вони хотіли б поставити інтерв'юєру;

підготувати коротку розповідь про себе, в якій він має охарактеризувати мотиви, що спонукали його взяти участь у конкурсі, продемонструвати професійну компетентність і розповісти про те, що нового й корисного він може принести фірмі.

Етап 2. Проведення ділової гри.

На інтерв'ю по черзі запрошуються кандидати на вакантну посаду. Кожному кандидатові дається п'ять хвилин на коротку розповідь про себе. Також кандидат повинен надати комісії своє резюме. Під час панельного інтерв'ю відбіркова комісія оцінює кандидатів в оцінних листах. На співбесіду з кожним кандидатом відводиться не більше 10 хвилин.

Етап 3. Підведення підсумків.

Після інтерв'ю комісії повинні вибрати одного-двох кандидатів, що набрали найбільшу кількість балів, пояснити чому саме вони були обрані для прийняття на роботу. Також слід вказати причини, за якими були відхилені інші кандидатури, підкреслити переваги та недоліки в обох випадках. Потім кандидатам на посаду надається можливість висловити свої враження від проходження співбесіди в кожній відбірковій комісії, які питання й оцінні завдання їх зацікавили.

Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу

Завдання 1. На основі узагальнення теоретичних положень ділової оцінки персоналу скласти порівняльну характеристику методів оцінювання працівників у вигляді таблиці, в якій визначити такі параметри: назву й сутність методу, переваги, недоліки та рекомендації щодо його практичного застосування.

Література: основна: [1; 5], додаткова: [10; 13; 25].

Завдання 2. Розробіть систему показників для оцінки результативності праці таких керівників і спеціалістів:

фінансовий директор;
головний інженер;
директор з персоналу;
начальник відділу постачання;
маркетолог;
системний адміністратор;
офіс-менеджер.

Література: основна: [1; 5], додаткова: [10; 13; 25].

Завдання 3. Ситуаційне завдання "Вдосконалення системи оцінки персоналу"

Відділ людських ресурсів Європейської штаб-квартири транснаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх відношення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою, – щорічна атестаційна співбесіда з керівником, заповнення спеціальних форм оцінки та плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить значну частку робочого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являються в центральному офісі. Усього було повернуто 70 з 154 розісланих співробітникам анкет.

Проведене опитування дало наступні результати:

65 % співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;

50 % співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити роботу, оскільки не мають інформації, необхідної для цього;

45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним відображенням заздалегідь прийнятого рішення;

12 % співробітників стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заздалегідь заповнену форму;

68% співробітників вважають, що результати атестації використовуються тільки для підвищення окладу;

75 % керівників, які проводили атестацію, зауважили про недостатність часу для її підготовки та проведення;

25 % керівників зазначили, що відчувають складність у випадках, коли необхідно критикувати працівників, що проходять атестацію і регулярно завищують атестаційні оцінки.

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?
2. Які причини сформованої в колективі ситуації?
3. Які заходи для удосконалення системи оцінки персоналу можна запропонувати провести відділу людських ресурсів штаб-квартири корпорації?

Тема 5. Професійний розвиток персоналу

Завдання 1. Побудова кар'єрограм

Використовуючи різні форми та методи графічного представлення, розробити декілька варіантів кар'єрограми менеджера з персоналу, починаючи з отримання першої кваліфікаційної освіти.

Методичні рекомендації

Кар'єрограма – це документ, що містить перелік професійних і посадових позицій на підприємстві та за його межами, які формують оптимальний шлях розвитку професіонала для зайняття їм цільової посади, а також набір засобів, необхідних для набуття потрібної кваліфікації (навчання, стажування тощо).

Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації щодо горизонтального й вертикального просування працівника, а з іншого боку, його зобов'язання підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності. Існує думка, що окрім цього, до кар'єрограми доцільно включати також: особові дані працівника, його стаж й історію роботи на підприємстві, засоби заохочення або покарання за виконання або невиконання вимог працівником та зобов'язань адміністрацією.

Застосування кар'єрограми дозволяє отримати такі переваги, як: найбільш ефективне мотивування до досягнення конкретних результатів завдяки встановленню взаємозв'язку цілей підприємства та працівників; стимулювання до професійного й особового зростання; прозорість, зрозумілість і справедливість системи просування.

Приклад кар'єрограми наведено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Приклад кар'єрограми

Завдання 2. Ситуаційне завдання "Вибір методів навчання"

Відомо, що завданнями проведення навчання персоналу є: отримання специфічних знань, розвиток необхідних навичок і здібностей, розвиток відповідного відношення до змін, що відбуваються в організаційному середовищі. При проведенні навчання персоналу використовуються різні методи, які направлені на вирішення перерахованих завдань.

Необхідно визначити, який з методів, наведених в табл. 5.1, може бути найкращим для вирішення кожного з трьох завдань:

- 1) отримання знань;
- 2) розвиток навичок і здібностей;
- 3) формування необхідного відношення до змін і відповідних моделей поведінки.

Використання методів навчання

Методи навчання \ Задачі	Отримання знань	Розвиток навичок і здібностей	Формування відношення, моделей поведінки
1. Інструктаж			
2. Наставництво			
3. Ротація			
4. Круглі столи			
5. Кейси			
6. Тренінги			
7. Консультування			
8. Коучинг			
9. Дистанційне навчання			
10. Лекції			
11. Рольові ігри			
12. Стажування			
13. Демонстрація прийомів роботи			
14. Підготовка і розвиток робочої команди			

Методичні рекомендації

У малих групах обговорити сутність кожного методу, переваги й недоліки його застосування. Під час дискусії обговорення також спільно вирішити, який з методів може бути найкращим для вирішення кожного з трьох наведених вище завдань. При цьому необхідно привести аргументи на користь своєї позиції і відповісти на наступні запитання:

- чи може цей метод підійти для того чи іншого завдання?
- якщо цей метод визнаний доцільним для даного випадку, то які можуть виникнути проблеми або обмеження в його ефективному використанні?

При заповненні таблиці рекомендується використовувати знаки "+" (доцільно використовувати метод), "-" (недоцільно використовувати метод) або знак питання, для того, щоб відзначити "використання за деяких обставин".

Завдання 3. Визначення ефективності навчання персоналу

Завдання 3.1. У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма "Росна" провела навчання персоналу в кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного фахівця в області маркетингу – 10 000 грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу склала 15 000 грн. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Ефект навчання становить 3/4 вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

Методичні рекомендації

Останнім часом більшість закордонних фірм усе більше уваги приділяють моделям "корисності". З їх допомогою можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки працівника в результаті тих або інших заходів. Найчастіше оцінюються програми підвищення кваліфікації й інші форми навчання. Оцінка ефективності окремих кадрових програм визначається впливом їх на результативність діяльності працівників й організації в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, економія ресурсів тощо).

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці та якості продукції можна визначити за допомогою методики американської компанії "Хоніуелл" за наступною формулою:

$$E = T \times H \times P \times K - H \times B,$$

де T – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності праці працівників, років;

H – кількість навчених працівників, осіб;

P – вартісна оцінка розходжень у результативності праці кращих і середніх працівників, тис. грн;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражений у частках);

B – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

У цій формулі у визначенні ефекту важливу роль відіграє "вартісна оцінка розходжень у результативності праці". Вона являє собою співвідношення (різницю) оцінок цінності для організації результатів праці (можуть

бути враховані продуктивність праці, якість роботи, економія ресурсів тощо) "кращих" та "середніх" працівників, що виконують однакову роботу.

У результаті навчання працівників необхідним вмінням і посилення мотивації цей розрив можна скоротити на величину коефіцієнта К. Зазвичай ефект навчання становить 3/4 вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

Завдання 3.2. Велика фармацевтична фірма розробила програму підвищення результативності тендерних продажів, одним із заходів якої є навчання за процедурою тендерного продажу для регіональних представників, sales-менеджерів і відділу дистрибуції компанії. Протягом року в новій програмі навчання взяли участь 25 співробітників компанії. Впровадження нової процедури дало приріст об'ємів тендерних закупівель на 32 % (235 тис. дол.). Усі витрати на проект (включаючи накладні витрати та зарплати співробітників за час участі в програмі) склали 56 тис. дол. Визначити ефект реалізованої програми розвитку.

Методичні рекомендації

Важливим аспектом оцінки ефективності професійного навчання є оцінювання самого процесу навчання. З цією метою, як правило, застосовується техніка аналізу "витрати – вигоди". Для здійснення даного аналізу може використовуватись прямий економічний підхід на основі обчислення показника ROI (від англ. return on investment – віддача від інвестицій) зіставлення доходів і витрат від навчання:

$$ROI = \frac{Д - В}{В} \times 100\%,$$

де Д – дохід від навчання, грн;

В – витрати на навчання, грн.

Після розрахунку проаналізувати отримані результати. Необхідно враховувати, що, з одного боку, розрахунок ROI дозволяє кількісно виразити підвищення ефективності праці персоналу в результаті навчання та допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вибору навчальних програм. З іншого боку, показник має також суттєві недоліки. Так, під час визначення доходної частини формули виникають труднощі, оскільки на доходи організації окрім навчання впливають багато інших зовнішніх і внутрішніх чинників.

Завдання 3.3. Підприємство, чисельність працівників якого складає 350 осіб, уклало з коучинг-компанією договір на проведення циклу бізнес-тренінгів для своїх співробітників. За звітний період навчання пройшло 120 осіб. Оцінювання індивідуальної результативності працівників, що проводиться через три місяці після навчання, показало підвищення ефективності праці у 100 працівників підприємства. Розрахуйте результативність діяльності служби управління персоналом, направленої на навчання співробітників підприємства.

Методичні рекомендації

Показник, що характеризує результативність діяльності служби персоналу, спрямованої на навчання співробітників ($P_{\text{навч}}$), на пряму залежить від відсотку працівників, що підвищили якість й ефективність роботи після навчання:

$$P_{\text{навч}} = \frac{P_1}{P_2} \times 100\%,$$

де P_1 – кількість працівників, що підвищили якість й ефективність роботи після навчання, осіб;

P_2 – кількість працівників, що пройшли навчання за звітний період, осіб.

Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу

Завдання 1. Визначення ціннісних орієнтацій персоналу із застосуванням методу парних порівнянь

Використовуючи метод парних порівнянь, проранжувати ціннісні орієнтації молодого спеціаліста, який закінчив вищий навчальний заклад за спеціальністю "Менеджмент" і претендує відразу на декілька посад в організації (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Ціннісні орієнтації молодого спеціаліста

№ з/п	Ціннісні орієнтації
1	2
1	Добре заробляти
2	Отримувати відпустку у вільний час

1	2
3	Працювати в нормальних санітарно-гігієнічних умовах
4	Працювати у дружньому, згуртованому колективі
5	Отримати житло чи покращити житлові умови
6	Підвищувати свою професійну майстерність
7	Максимально ефективно використовувати свої знання та навички
8	Отримати, відчувати власне визнання за свої трудові досягнення
9	Активно брати участь в управлінні виробництвом
10	Мати надійне робоче місце
11	Влада та впливовість (право приймати рішення)
12	Просування по службі
13	Відповідність інтересів на роботі та поза нею
14	Спілкування з цікавими, ерудованими колегами
15	Мати спокійну роботу з чітко визначеним колом обов'язків
16	Мати добре забезпечення в старості

Методичні рекомендації

Методи парних порівнянь поділяються на дві групи: метод часткового парного порівняння та метод повного парного порівняння. Ці методи бажано застосовувати в разі великої кількості параметрів (факторів, показників). Їхня сутність полягає в тому, що експертам пропонується здійснити порівняння параметрів попарно, з тим щоби встановити в кожній парі найбільш важливий (значимий).

Процедура полягає в наступному. Складається таблиця (матриця), в якій параметри, що порівнюються, записуються двічі: у верхньому рядку та в крайньому лівому стовбці (табл. 6.2).

У разі застосування методу часткових парних порівнянь заповнюються клітини, що знаходяться праворуч від діагоналі, тобто клітини (i, k) , $i < k$. У кожну клітинку (i, k) , $i < k$ (тобто, ті, що знаходяться праворуч від діагоналі), експерт вносить номер i -го чи k -го параметра, якому віддає перевагу, при цьому експерт повинен віддати перевагу тільки одному з них.

Далі необхідно підрахувати та внести у крайній правий стовбець r_i частоту переваги i -го параметра в рядку, тобто $r_i^{(j)}$, а в нижній рядок матриці – величину $S_k^{(j)}$ – частоту переваги k -го параметра у стовбці k .

Матриця парних порівнянь

Параметри	1	2	...	k	...	N	r_i
1	x						
2		x					
...			x				
i				x			
...					x		
n						x	
S_k							-

Потім для кожного i -го параметра визначається величина $m_i^{(j)}$ – сумарна частота переваги i -го параметра, що вказана j -м експертом:

$$m_i^{(j)} = S_k^{(j)} + r_i^{(j)}. \quad (6.1)$$

Середня для всіх експертів частота переваги i -го параметра визначається за формулою (6.2), де m – кількість експертів:

$$\bar{m}_i = \frac{1}{m} \sum m_i^{(j)}. \quad (6.2)$$

Загальна кількість порівнянь, зроблених кожним експертом під час часткового парного порівняння дорівнює:

$$l = \frac{1}{2} n \times (n - 1), \quad (6.3)$$

де n – кількість параметрів.

Тоді коефіцієнти вагомості параметрів можна визначити за допомогою формули (6.4):

$$K_i = \frac{m_i}{l}. \quad (6.4)$$

Далі аналізують отримані значення коефіцієнтів вагомості параметрів і присвоюють параметрам ранги. Параметри, коефіцієнти вагомості яких мають максимальне значення, отримують найвищі ранги. Відповідно, параметри з найменшими значеннями коефіцієнта – найнижчі ранги.

Завдання 2. Ділова гра "Мотивація трудової діяльності"

Мета гри – визначити найбільш важливі для менеджера мотиви трудової діяльності.

Умови та правила гри: кожному учаснику гри необхідно з переліку запропонованих мотивів трудової діяльності вибрати десять найбільш важливих. Використовуючи метод парних порівнянь, кожен учасник має визначити пріоритетність кожного мотиву. На основі отриманих оцінок усіх учасників-експертів необхідно визначити мотиви, що найбільш ефективно стимулюватимуть менеджера до плідної праці.

Методичні рекомендації

Пропонується проранжувати мотиви, які за вітчизняним і зарубіжним досвідом стимулюють менеджера до плідної праці, а саме:

1. Престиж, задоволеність.
2. Влада та впливовість.
3. Присутність елемента змагань.
4. Можливість самореалізації як особистості.
5. Високий життєвий рівень, що забезпечується оплатою праці.
6. Можливості для розвитку кар'єри.
7. Самостійність.
8. Умови для реалізації своїх ідей.
9. Цікава діяльність.
10. Тривала відпустка.
11. Короткий робочий день.
12. Гнучкий робочий графік.
13. Визнання.
14. Здоровий робочий клімат.
15. Надійне робоче місце.
16. Гарне забезпечення в старості.
17. Гарний стиль управління.
18. Гарні санітарно-гігієнічні умови праці.
19. Ступінь автоматизації праці.
20. Перспектива отримання житла.
21. Згуртований колектив.
22. Спокійна робота з чітко визначеним колом обов'язків.

Тема 7. Управління процесом вивільнення персоналу

Завдання 1. Обчислення показників, що характеризують рух і плинність персоналу

Задача 1.1. На основі даних статистичної звітності (табл. 7.1) проаналізуйте стан і плинність кадрів підприємства за допомогою наступних показників:

- необхідна та надлишкова плинність;
- коефіцієнт плинності персоналу;
- частковий коефіцієнт плинності та коефіцієнт інтенсивності плинності керівників підприємства;
- коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- коефіцієнт обороту кадрів з вибуття.

Таблиця 7.1

Вихідні дані для розрахунку

Категорія	Усього	Протягом року:						
		Прийнято на роботу	Усього вибуло	З них:				
				Переведено у інші організації	У зв'язку з переходом на навчання, призовом до армії, виходом на пенсію	Звільнено:		
За власним бажанням	За нестачі, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни						
Середньообліковий склад	950	40	26	8	2	10	4	2
Керівники	35	2	7	2	2	2	1	0
Спеціалісти	180	10	5	5	0	0	0	0
Допоміжні працівники	98	18	10	0	0	8	1	1
Основний персонал	637	10	4	1	0	0	2	1

Методичні рекомендації

Показник необхідної плинності являє собою загальну кількість працівників, які вибули з об'єктивних причин – переведення до інших

організацій, вибуття у зв'язку з навчанням, виходом на пенсію, призивом до армії та іншими соціальними й міграційними явищами. Така плинність відбувається безперервно, але не вимагає якихось особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби, оскільки сприяє своєчасному оновленню колективу.

Показник надлишкової плинності характеризує кількість звільнених працівників з суб'єктивних причин, не пов'язаних з виробничою та загальнодержавною потребою – за власним бажанням, за прогули, за порушення трудової дисципліни, за нестачі та розкрадання.

Коефіцієнт плинності персоналу визначається як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньооблікової чисельності працюючих.

Частковий коефіцієнт плинності розраховується як відношення кількості звільнених за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням у професійній групі до середньооблікової кількості працівників цієї групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності (K_{in}) розраховується як відношення часткового коефіцієнта у цій групі до коефіцієнта плинності на підприємстві в цілому. Показує наскільки відхиляється частковий коефіцієнт плинності від її середнього рівня та дозволяє встановити вплив на процес плинності різних факторів. Так, наприклад, $K_{in} = 1$ свідчить про середній у відношенні до підприємства рівень плинності в цій групі працівників; $K_{in} < 1$ – про стабільність групи; $K_{in} > 1$ – про підвищену плинність.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття розраховується як відношення кількості прийнятих працівників на підприємство за певний період до середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття розраховується як відношення кількості працівників, що вибули з підприємства за певний період, до середньооблікової чисельності працівників.

Задача 1.2. Середньооблікова чисельність працівників за звітний період склала 1000 осіб. Протягом року прийнято на роботу 50 осіб, вибуло 65 осіб, з них звільнено за порушення трудової дисципліни 27 чоловік, за власним бажанням – 25 чоловік. Визначити коефіцієнти обороту кадрів з прийняття, вибуття та плинності персоналу.

Задача 1.3. Середньооблікова чисельність працівників за рік склала 600 осіб. Протягом року звільнено за власним бажанням – 37 осіб, за порушення трудової дисципліни – 5 осіб, вийшли на пенсію – 11 осіб, вступили до навчальних закладів та призвані до Збройних Сил України – 15 осіб, переведені на інші посади та до інших підрозділів підприємства – 30 осіб. Розрахуйте необхідну та надлишкову плинність персоналу за звітній період.

Задача 1.4. Визначте коефіцієнти обороту кадрів з прийняття, вибуття та плинності кадрів за перші 10 місяців року, якщо відомо, що 13 жовтня 2 особи було звільнено за порушення трудової дисципліни, 18 жовтня було прийнято 10 осіб, а 22 жовтня 7 осіб було звільнено за власним бажанням. Станом на 1 листопада середньооблікова чисельність працівників на підприємстві складала 800 осіб.

Завдання 2. Визначення ефективності аутсорсингових і лізингових послуг в управлінні персоналом

Задача 2.1. У зв'язку з сезонним підвищенням попиту на продукцію в організації заплановано додатково підібрати з використанням аутстафінгових технологій 26 осіб. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою 2,2 тис. грн, 6 осіб – 2,55 тис. грн, 7 осіб – 2,85 тис. грн, 4 особи – 3,51 тис. грн й на 6 місяців 2 особи з місячною заробітною платою 3,85 тис. грн, 1 особу – 4,25 тис. грн. Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 2,5 тис. грн, комісійні складають 8% місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців з місячною заробітною платою від 2,5 до 4 тис. грн комісійні складають 6% місячної заробітної плати, працівників з місячною заробітною платою понад 4 тис. грн – 2,8%.

Визначити витрати компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

Методичні рекомендації

Витрати компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології складаються з суми витрат на заробітну плату працівників, залучених з використанням аутстафінгу, та витрат на виплату комісійних аутстафінговій агенції.

Визначити величину витрат на заробітну плату працівників, залучених з використанням аутстафінгу $B_{зп}$ можна за допомогою формули (7.1):

$$B_{зп} = T \times \sum (K \times Z_{п}), \quad (7.1)$$

де T – тривалість залучення працівників з використанням аутстафінгової технології;

K – кількість залучених працівників;

$Z_{п}$ – місячна заробітна плата залучених працівників.

Для визначення величини витрат на виплату комісійних аутстафінговій агенції $B_{к}$ слід застосувати формулу (7.2).

$$B_{к} = T \times \sum (K \times Z_{п} \times \frac{B}{100\%}), \quad (7.2)$$

де B – відсоток комісійних виплат аутстафінговій агенції.

Для визначення загальної суми витрат компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології необхідно скласти отримані значення витрат на заробітну плату працівників, залучених з використанням аутстафінгу, та витрат на виплату комісійних аутстафінговій агенції.

Задача 2.2. Компанія "Бізнеспроектсервіс" проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів триває в середньому 1 – 1,5 років. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проект компанія набирає необхідних фахівців. Після завершення проекту більшість зайнятих у ньому фахівців вивільняється і компанія змушена нести додаткові витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проектами компанія залучила з використанням аутстафінгу відповідно 30 осіб строком на 14 місяців і 18 осіб строком на 10 місяців. Комісійні за надання послуг з виведення персоналу зі штату склали 145 грн на одного співробітника за місяць.

У випадку залучення працівників на постійній основі після закінчення роботи над проектами компанії потрібно було б вивільнити співробітників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати при вивільненні зайнятих у першому проекті співробітників склали б 98,5 тис. грн зайнятих у другому проекті – 57,1 тис. грн.

Визначити економію, яку отримала компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу.

Методичні рекомендації

Для вирішення задачі необхідно спочатку розрахувати економії від залучення персоналу на умовах аутстафінгу за проектами окремо. Для цього потрібно порівняти розмір витрат від самостійного залучення персоналу та обсяг витрат на залучення персоналу на умовах аутстафінгу V_a , який можна визначити за формулою (7.3):

$$V_a = V \times T \times K, \quad (7.3)$$

де V – відсоток комісійних виплат аутстафінговій агенції;

T – тривалість залучення працівників з використанням аутстафінгу;

K – кількість залучених працівників.

Загальна економія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу визначається як сума обчислених економій за окремими проектами.

Задача 2.3. Компанія, що займається розробленням програмного забезпечення, планує залучити працівника на умовах лізингу для заміщення програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, строком на 3 місяці. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії складає 3,55 тис грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,5. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця складає 22 % місячної заробітної плати лізингового співробітника.

Розрахувати витрати компанії на залучення співробітника на умовах лізингу.

Методичні рекомендації

Витрати компанії на залучення співробітника на умовах лізингу складаються із заробітної плати залученого співробітника на умовах лізингу ($Зл$) та винагороди компанії-лізингодавця ($Вл$).

Для того, щоб визначити $Зл$, необхідно обчислити заробітну плату фахівця за 3 місяці та скорегувати її на коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника.

Для визначення $Вл$ доцільно скористатися формулою (7.4).

$$Вл = Зл \times \frac{В}{100\%}, \quad (7.4)$$

де $В$ – відсоток від місячної заробітної плати лізингового співробітника, яку має отримати компанія-лізингодавець.

Тема 8. Служба персоналу і кадрове діловодство

Завдання 1. Функціональний розподіл праці підсистем системи управління персоналом підприємства

Скласти схему функціонального розподілу праці підсистем і посадових осіб системи управління персоналом шляхом визначення ступеня участі окремих підрозділів і керівників у виконанні завдань (функцій управління). Для цього використовуються умовні позначення:

В – відповідає за виконання функції, організує її виконання;

І – надає вихідну інформацію, необхідну для виконання функції;

У – бере участь у виконанні цієї функції;

Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ;

П – погоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функції;

К – контролює.

Підсистеми та посадові особи системи управління персоналом підприємства та завдання, які вирішуються, представлені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Завдання, які вирішуються підсистемами та посадові особи системи управління персоналом підприємства

№	Завдання, які вирішуються підсистемами	Підсистеми та посадові особи системи управління персоналом підприємства													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Планування чисельності персоналу														
2	Організація та проведення підбору, відбору та найму персоналу														
3	Аналіз плинності персоналу														
4	Організація проф. навчання персоналу														
5	Планування й управління кар'єрою														
6	Розробка пропозицій щодо заохочення персоналу														

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7	Ведення трудових книжок й особових справ працівників														
8	Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу														
9	Нормування трудових процесів														
10	Управління конфліктами														
11	Забезпечення умов праці, економічної й інформаційної безпеки														

де 1 – директор підприємства;

2 – заступник директора з управління персоналом;

3 – відділ розвитку персоналу;

4 – відділ найму й обліку персоналу;

5 – відділ маркетингу персоналу;

6 – відділ організації виробництва й управління;

7 – відділ організації праці та заробітної плати;

8 – відділ непрямого матеріального та нематеріального стимулювання;

9 – відділ соціологічних досліджень;

10 – відділ з роботи з профспілками та громадськими організаціями;

11 – прес-центр;

12 – адміністративно-господарський відділ;

13 – юридичний відділ;

14 – служба безпеки.

Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Завдання 1. Визначення стабільності колективу

Визначте рівень стабільності колективу K_{cm} штампувального цеху машинобудівного заводу (середньооблікова чисельність 150 робітників) за грудень поточного року, виходячи з наведених нижче даних. За 23 робочих дня місяця, що минув, в цеху мали місце такі порушення: 15 прогулів,

45 запізнень, 12 випадків залишення робочого місця до закінчення робочого дня, 30 більш дрібних порушень трудового розпорядку, 3 випадки порушення громадського порядку. Два робітники звільнилися за власним бажанням. При цьому втрати від прогулів склали 45 людино-днів, втрати від відпусток з дозволу адміністрації – 8 людино-днів. Величина коефіцієнту неприйняття заходів (H_3) у грудні оцінена у 3 пункти. Нормативний коефіцієнт стабільності по підприємству складає 0,9. Динаміка стабільності за шість місяців, що передують грудню, характеризується такими даними (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Динаміка показника стабільності колективу

Показник стабільності	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Методичні рекомендації

Оцінка рівня стабільності колективу виконується шляхом розрахунку величини коефіцієнта стабільності ($K_{см}$) та порівняння отриманого значення з нормативним по підприємству. В ідеалі $K_{см}$ дорівнює 1. Фактична величина $K_{см}$ розраховується за допомогою наступної формули:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{Ч_{пр} + Ч_{зап} + Ч_{вр} + Ч_{тр} + Ч_{гп} + Ч_{а} + Ч_{зв}}{Ч_{облік}} \right) + \frac{(В_{пр} + В_{відп} + В_3) \times 10H_3}{Ч_{облік} \times Д},$$

де $K_{см}$ – коефіцієнт стабільності трудового колективу;

$Ч_{пр}$ – число випадків прогулу;

$Ч_{зап}$ – число випадків запізнень на роботу;

$Ч_{вр}$ – число випадків відходу з роботи до закінчення робочого дня;

$Ч_{тр}$ – число інших порушень трудового розпорядку;

$Ч_{ер}$ – число випадків порушень громадського порядку;

$Ч_{а}$ – число випадків порушень громадського порядку, що потягли за собою арешт до декількох днів;

$Ч_{зв}$ – число осіб, що звільнилися за ініціативою адміністрації й за власним бажанням;

$В_{пр}$ – втрати від прогулів (люд./дн.);

$В_{відп}$ – втрати внаслідок відпусток з дозволу адміністрації (люд./дн.);

B_3 – втрати від затримки працівників органами охорони правопорядку (люд./дн.);

H_3 – коефіцієнт, який установлюється службою персоналу за фактами неприйняття керівником підрозділу заходів впливу на порушників;

$Ч_{облік}$ – середньооблікова чисельність працюючих на перше число місяця, що наступає за звітним;

D – кількість робочих днів у звітному місяці.

Отримане значення K_{cm} треба занести до відповідної таблиці й порівняти з середнім значенням за попередній період. Якщо воно вище за середнє за період, що передував звітному місяцю, то його варто оцінити як позитивне. Якщо ж залишилося на попередньому рівні або зменшилося – як негативне.

Але цього ще недостатньо для остаточного висновку. Щоб зробити такий висновок, отриманий шляхом розрахунку K_{cm} порівнюють з нормативним K_{cm} по підприємству й аналізують характер динаміки. Для цього доцільно побудувати графік.

Завдання 2. Вирішення конфліктних ситуацій у трудовому колективі

Визначте конфліктну ситуацію, причину та формулу конфлікту, а також рівень неминучості конфліктів для наступних ситуацій:

1. Одна співробітниця висловлює іншій претензії з приводу численних помилок, що часто повторюються в роботі. Інша співробітниця сприймає ці претензії за образу. Між ними виник конфлікт.

2. У відповідь на критику з боку підлеглого, що прозвучала на службовій нараді, начальник почав прискіпуватися до нього по дрібницях і підсилив контроль за його службовою діяльністю.

Методичні рекомендації

Конфліктна ситуація (КС) – це накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними. Конфліктна ситуація – це основна умова виникнення конфлікту на підставі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її в конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Інцидент (I) характеризує активізацію діяльності однієї зі сторін, яка ущемлює інтереси іншої сторони. Інцидентом можуть бути дії третьої сторони, наприклад, висловлення колеги, яка підштовхує Вас до конфлікту після Вашої розмови з начальством. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників, внаслідок об'єктивних причин (випуск зіпсованої продукції, зниження продуктивності праці) або, як результат, неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Причинами конфлікту є явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту та, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Наявність певних складових конфлікту визначає його формулу. Залежно від кількості складових конфлікту можна встановити ступінь його неминучості. Якщо конфліктної ситуації немає, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. Під час виникнення однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша або з'являється декілька, то конфлікт неминучий. Наочно залежність виникнення конфлікту від його складових показано в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Ступінь неминучості конфлікту в залежності від наявності конфліктних ситуацій

Наявність конфліктної ситуації	Формула конфлікту	Ступінь неминучості
Відсутня	Явно вираженої формули нема	Випадкова
Одна	$K = KC + I$	Закономірна
Дві і більше	$K = KC_1 + KC_2 + KC_3 + \dots + I$	Неминуча

Завдання 3. Ситуаційні завдання

Ситуація 1. Вихідні дані. Між двома вашими підлеглими (колегами) виник конфлікт, що заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас з проханням розібратися й підтримати його позицію.

Постановка завдання. Виберіть й обґрунтуйте свій варіант поводження в цій ситуації:

а) припинити конфлікт на роботі й порекомендувати дозволити конфліктні взаємини в неслужбовий час;

б) попросити розібратися в конфлікті фахівців лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, функцією якої це є;

в) особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту й знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;

г) з'ясувати, хто з членів колективу служить авторитетом для конфлікуючих і спробувати через нього впливати на цих людей.

Ситуація 2. Вихідні дані. Підлеглий (колега) ігнорує Ваші поради й вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте.

Постановка завдання. Як Ви будете поводитися з цим підлеглим (колегою) надалі:

а) розібравшись у мотивах завзятості й побачивши їхню неспроможність, застосувати звичайні адміністративні міри покарання;

б) в інтересах справи спробувати викликати колегу на відверту розмову, спробувати знайти з ним спільну мову, настроїти на діловий контакт;

в) звернутися до колективу – нехай зверне увагу на неправильне поводження колеги та застосує заходів суспільного впливу;

г) спробувати розібратися в тому, чи не робите ви якихось помилок у взаєминах з цим підлеглим (колегою), потім вирішити, як діяти.

Ситуація 3. Вихідні дані. У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Постановка завдання. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі:

а) встановити контакт з прихильниками нового стилю й, не беручи до уваги докази прихильників старого порядку, вести роботу з впровадження нововведень, впливаючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших;

б) спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників попереднього стилю роботи, супротивників новацій, впливати на них переконанням у процесі дискусії;

в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися й запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки, опираючись на підтримку адміністрації, профспілки тощо;

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

Ситуація 4. Вихідні дані. Вас нещодавно призначили керівником трудового колективу, в якому Ви кілька років були рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі зненацька спізналися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно й чекає на Вас.

Постановка завдання. Як Ви почнете бесіду при зустрічі:

а) незалежно від свого запізнення відразу ж зажадаєте його пояснень про запізнення на роботу;

б) вибачитесь перед ним і почнете бесіду;

в) привітаєтесь, поясните причину свого запізнення й запитаете: "Як Ви думаєте, чого можливо чекати від керівника, що так само часто спізнюється, як і Ви?";

г) скасуєте бесіду й перенесете її на інший час.

Ситуація 5. Вихідні дані. Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з Ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травми. Винуватець дзвонить Вам додому й з тривогою запитує, що ж їм тепер робити?

Постановка завдання. Як Ви відповісте на дзвінок:

а) "Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі й зробіть усе, що потрібно";

б) "Повідомте про те, що трапилося, вахтерові. Складіть акт на поломку устаткування, потерпілий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося";

в) "Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду й розберуся";

г) "У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте лікаря".

Ситуація 6

Вихідні дані. Одного разу Ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалася найбільше.

Постановка завдання. Яка й чому:

а) перший: "Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості";

б) другий: "Все це дріб'язок. Головне в оцінці людей – це ділові якості, ретельність. Кожний повинен робити те, що йому належить";

- в) третій: "Я вважаю, що успіху в керівництві можна досягти лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його";
- г) четвертий: "Це правильно, але все-таки кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія".

Ситуація 7. Вихідні дані. Ви начальник відділу. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати кілька бригад відповідно до свого штатного розкладу.

Постановка завдання. Яким шляхом Ви підете й чому:

- а) візьметесь за діло самі, вивчите всі списки й особові справи працівників відділу, запропонуєте свій проект на зборах колективу;
- б) запропонуєте вирішувати це питання відділу кадрів, оскільки це їхня робота;
- в) щоб уникнути конфліктів, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію з комплектування нових бригад;
- г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

Ситуація 8. Вихідні дані. Ви недавно почали працювати начальником сучасного відділу у великій промисловій організації, прийшовши на цю посаду з іншої організації. Ще не всі знають Вас особисто. До обідньої перерви цілих дві години. Ідучи по коридору, Ви бачите трьох працівників вашого відділу, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Вертаючись через 20 хвилин, Ви бачите ту ж картину.

Постановка завдання. Як Ви себе поведете:

- а) зупинитесь, дасте зрозуміти працівникам, що Ви – новий начальник відділу. Мимохідь зауважите, що бесіда їх затяглася й пора б братися до роботи;
- б) запитаете, хто їхній безпосередній начальник. Викличете його до себе в кабінет;
- в) спочатку поцікавитесь, про що йде розмова. Потім назвете себе й запитаете, чи немає в них якихось претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти у відділ, на робоче місце;
- г) насамперед назвете себе, поцікавитесь, як йдуть справи в їхній бригаді, як завантажені роботою, що заважає працювати. Візьмете цих працівників на замітку.

Тема 10. Корпоративна культура та організаційна поведінка персоналу

Семінарське заняття

Тема заняття "Зміст і структура корпоративної культури":

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
2. Формування та соціальний розвиток колективу.
3. Корпоративна культура: сутність, рівні, елементи.

Література: основна: [1; 4; 6].

Завдання 1. Аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу (за Ф. Фідлером)

Мета – набуття навичок аналізу соціально-психологічного клімату трудового колективу за допомогою методики Ф. Фідлера.

Завдання – провести аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу віртуальної організації за допомогою методики Ф. Фідлера. Вихідні дані для розрахунку містяться в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Результати опитування членів трудового колективу за методикою Ф. Фідлера

Критерії	Опитувані										Загальна оцінка за критерієм	Середня оцінка за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Життєрадісність	4	5	2	5	4	4	2	4	5	1		
Доброзичливість	3	5	3	4	3	3	4	4	5	2		
Порозуміння	5	4	1	5	4	4	3	4	5	3		
Взаємна повага	4	5	3	4	4	4	5	5	4	2		
Командоутворення	3	4	3	3	3	4	4	4	5	2		
Справедливість	3	5	2	5	3	5	3	5	5	3		
Енергійність	3	5	2	5	3	3	2	4	4	4		
Підтримка	5	5	1	4	4	2	3	5	5	3		
Відчуття гордості	4	3	1	4	3	4	4	4	4	2		
Спільні інтереси	4	4	1	3	2	4	5	3	5	1		
Розвиток	2	5	2	3	3	3	4	3	4	2		
Довіра	3	5	3	4	4	5	4	4	5	2		
Самореалізація	5	5	1	5	3	2	4	4	5	3		

Методичні рекомендації

Методика Ф. Фідлера використовується для оцінки соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі, в її основу покладено метод семантичного диференціала. Опитувані оцінюють атмосферу в трудовому колективі за певними критеріями, присвоюючи їм бали від 1 (позитивна оцінка) до 8 балів (негативна оцінка). На основі індивідуальних профілів складається середній профіль, що й характеризує психологічну атмосферу.

Тема 11. Стратегія і політика управління персоналом підприємства

Завдання 1. Вибір стратегії управління персоналом підприємства

Завдання вирішується групами по 3-4 особи. Кожна група, маючи у своєму розпорядженні основні характеристики стратегії організації, має сформулювати основні елементи стратегії управління персоналом, які, на її погляд, відповідають поданій стратегії організації (табл. 11.1). Після виконання цього завдання всіма групами кожна з них доповідає про результати своєї роботи.

Методичні рекомендації

Стратегія управління персоналом реалізується службою управління персоналом і лінійними керівниками як органічна частина загальної стратегії організації. Стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, тому фахівці служби управління персоналом залучені до розробки стратегії організації. Адже саме персонал має, по-перше, реалізувати ту чи іншу стратегію організації по всіх її складових, по-друге, випробувати обґрунтованість і продуктивність вибраної стратегії на собі.

Кадрова стратегія визначає суттєві кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій у людські ресурси тощо. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу.

Взаємозв'язок стратегії організації та управління персоналом

Тип стратегії	Характерні риси стратегії організації	Характерні риси стратегії управління персоналом
Стратегія підприємництва	Робота переважно на основі проектів з високим ступенем фінансового ризику	
Стратегія динамічного зростання	Ступінь ризику в роботі організації порівняно невисокий. Робота будується в основному за налагодженими, стандартними схемами. Критерії оцінки результатів діяльності пов'язані зі збільшенням обсягів і зростанням ефективності	
Стратегія максимізації прибутку	Суть цієї стратегії розкривається в її назві. Основні зусилля в управлінні зосереджені на пошуку резервів скорочення витрат і зниження собівартості продукції. Вся увага – зростанню продуктивності	
Стратегія виживання	Головна мета – врятувати організацію від банкрутства. Всіма заходами скорочуються витрати. Аналізуються можливості скорочення збиткових видів бізнесу і проектів. Продається частина активів. Разом з тим ставиться завдання пошуку можливостей зростання	
Стратегія ліквідації	Продаж більшої частини активів. Скорочення обсягів виробництва та послуг. Спроб врятувати підприємство не робиться	

Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві**Семінарське заняття**

Тема заняття "Коллективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства":

1. Сутність і структура колективного договору.
2. Процес складання й ухвалення проекту колективного договору.

Література: основна: [1; 4], додаткова: [25; 28].

Тема 13. Ресурсне забезпечення управління персоналом

Семінарське заняття

Тема заняття "Законодавча база та нормативно-правові вимоги щодо управління персоналом":

1. Новації трудового законодавства в Україні.
 2. Пенсійна реформа в Україні.
 3. Документи нормативно-правової бази УП внутрішнього використання.
- Література:** основна: [2; 4], додаткова: [31].

Тема 14. Ефективність управління персоналом

Завдання 1. Визначення ефективності управління персоналом

Завдання 1.1. Виявлення ступеня впливу зміни чисельності працівників на приріст обсягу виробництва продукції

Два виробничі підприємства – акціонерні товариства "Промінь" і "Реверс" у звітному році досягли помітного збільшення обсягу виробництва продукції за умови незначного збільшення чисельності персоналу (табл. 14.1).

На підставі наведених вихідних показників виявити ступінь впливу зміни чисельності працівників на приріст обсягу виробництва продукції на кожному підприємстві.

Таблиця 14.1

Обсяги товарної продукції та чисельність персоналу на виробничих підприємствах у звітному році

Показник	АТ "Промінь"		АТ "Реверс"	
	За планом	Фактичний	За планом	Фактичний
Обсяг товарної продукції, тис. грн	11 800	12 900	9 600	10 800
Чисельність персоналу, осіб	428	442	350	358

Завдання 1.2. Визначення втрат підприємства від плинності кадрів

Середньооблікова чисельність робітників підприємства у звітному році становила 2300 осіб. Упродовж року було звільнено за власним бажанням 295 осіб, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб.

Визначити втрати підприємства від плинності кадрів і зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт з цієї причини, якщо середньоденний виробіток одного робітника склав 120 грн, фактична кількість робочих

днів у звітному році дорівнювала 230, а середня кількість робочих днів одного робітника до звільнення – 116.

Завдання 1.3. Визначення підвищення продуктивності праці за показниками виробітку та трудомісткості продукції

Визначити фактичне підвищення продуктивності праці за звітний місяць за показниками виробітку та трудомісткості продукції на малому підприємстві "Ракурс ЛТД". Вихідні дані для розрахунків наведено в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Очікувані й фактичні показники обсягу та трудомісткості продукції МП "Ракурс ЛТД" за звітний місяць

Показник	Од. вимір.	Значення показника	
		очікуване	фактичне
Обсяг продукції	штук	2000	2200
Трудомісткість продукції	людино-змін	400	420

Завдання 1.4. Оцінка ефективності проекту впровадження нової посади

На малому підприємстві роботу з найму персоналу, разом з основною роботою, виконує директор. При цьому він витрачає до 15% фонду корисного часу на цю роботу. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора в доходах підприємства складає 30%. Директор вважає, що введення посади фахівця з найму дозволить йому заощадити час, який він витрачає на організацію найму та зосередитися на вирішенні головних задач підприємства.

Доходи підприємства складають 100 тис. грн на рік. Поточні витрати – 70 тис. грн на рік. Одноразові витрати – 25 тис. грн на рік. Корисний фонд часу директора складає 1920 год на рік. Передбачувана заробітна плата нового фахівця з найму складає 6 тис. грн на місяць. Єдиний соціальний податок на заробітну плату – 35,6 %.

Визначити економічну ефективність введення посади фахівця з найму.

Методичні рекомендації

Оцінка економічної ефективності введення посади здійснюється шляхом визначення індексу доходності інвестицій (ІД), який являє собою

відношення сумарного доходу від проекту до сумарних витрат на проект. Якщо $ID > 1$, проект вважається економічно вигідним.

Для визначення сумарного доходу необхідно підсумувати доходи організації та додатковий дохід ($ДолД$) від введення посади спеціаліста з найму. Для визначення $ДолД$ необхідно:

1) Визначити річну економію часу директора внаслідок введення посади (E), годин:

$$E = \frac{\Phi P \times \Phi P_n}{100 \%},$$

де ΦP – фонд робочого часу, год;

ΦP_n – відсоток фонду робочого часу, який витрачається на роботу з найму, год.

2) Визначити дохід, який приносить директор за рік ($Др$), грн:

$$Др = \frac{ДО \times ДОд}{100 \%},$$

де $ДО$ – доходи організації, грн;

$ДОд$ – частка директора в доходах організації, %.

3) Визначити дохід, що приносить директор за одну годину роботи ($Дч$), грн/год:

$$Дч = \frac{Дг}{\Phi P};$$

4) Додатковий дохід, що принесе директор у разі введення посади спеціаліста з найму, складе: $ДолД = Дч \times E$.

5) Для визначення сумарних витрат ($СумЗ$) на проект необхідно підсумувати річні поточні (Π) та одноразові витрати ($Од$) організації, річну заробітну плату ($ЗП$) спеціаліста та розмір податку з неї ($Нзп$):

$$СумЗ = \Pi + Од + ЗП + Нзп.$$

6) Розрахунок ID , який являє собою відношення сумарного доходу від проекту до сумарних витрат на проект. Якщо $ID > 1$, проект вважається економічно вигідним.

2. Рекомендована література

2.1. Основна

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ВД "Професіонал", 2006. – 512 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. пособ. / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
3. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. / Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
4. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2006. – 398 с.
5. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-метод. пособ. / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – Москва : Альфа-пресс, 2011. – 752 с.
6. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин ; под общ. ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 487 с.

2.2. Додаткова

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 832 с.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харьков : ИНЖЭК, 2009. – 295 с.
3. Гавкалова Н. Л. Управління ефективною менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 295 с.
4. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхэм, Р. Беннетт ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

6. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / П. В. Журавлев. – Москва : Экзамен, 2004. – 448 с.
7. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.
9. Конституція України (Основний закон). – Київ : Право, 1996. – 54 с.
10. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2005. – 304 с.
11. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Мирнова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 234 с.
12. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу : навч. посіб. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська. – Донецьк : ДонНУ, 2004. – 302 с.
13. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
14. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2006. – 311 с.
15. Назарова Г. В. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, О. О. Затейщикова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 216 с.
16. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб / Ю. І. Палеха. – Київ : Ліра-К, 2010. – 336 с.
17. Про зайнятість населення : Закон України від 2013 р. № 24 ст. 243. – Том 1. – Київ : АТ "Книга", 1999. – С. 252–268.
18. Про колективні договори і угоди : Закон України від 17.12.1996 р. № 6, ст. 49. – Том 6. – Київ : АТ "Книга", 1996. – С. 5–11.
19. Про оплату праці : Закон України від 23.01.1997 р. № 11, ст. 89. – Том 8. – Київ : АТ "Книга", 1997. – С. 210–218.
20. Про охорону праці : Закон України від 15.05.1996 р. № 31, ст. 145. – Том 4. – Київ : АТ "Книга", 1996. – С. 114–133.
21. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 34, ст. 227. – Том 15. – Київ : АТ "Книга", 1999. – С. 332–343.
22. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – Київ : Професіонал, 2005. – 335 с.

23. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 352 с.
24. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
25. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко. – Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. – 159 с.
26. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : монографія / В. Г. Щербак. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 218 с.
27. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щёкин. – Киев : МАУП, 2003. – 280 с.
28. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2012. – 194 с.

Додатки

Додаток А

Рольова структура підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому й сьогодні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну й часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому й окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію й історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи зі зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи

Закінчення додатка А

Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує та коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, в спорті та побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу й готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує та виконує "заходи" в робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та в нього є "зв'язки"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і незрозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває в дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами в робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру й дачу тощо), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи та досягнення

Тест Белбіна

Тест Белбіна складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися.

На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3-м або 4-м твердженням в блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100 %, Ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одному твердженню можна дати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

БЛОК 1. Що я можу запропонувати команді:

10		Я думаю, що я здатний швидко сприймати й використовувати нові можливості
11		Я легко вступаю у взаємодію з людьми різних типів
12		Один з моїх головних активів – продукувати нові ідеї
13		Я здатний залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок у досягнення групової мети
14		Серед моїх головних особистих якостей є ефективно доводити справу до кінця
15		Я не уявляю собі навіть тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутку
16		Зазвичай я відчуваю, що реалістично й що є дієздатно
17		Я здатний запропонувати вагомні аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упереджень й упередженості

БЛОК 2. Що характеризує мене як члена команди:

20		Я відчуваю себе незатишно на зібраннях, навіть якщо вони чітко структуровані й продумано організовані
21		Я схильний покладатися на людей, які добре аргументують свою точку зору ще до того, як вона була всесторонньо обговорена
22		Коли група обговорює нові ідеї, я схильний дуже багато говорити
23		Мої особисті відносини заважають мені підтримувати колег з ентузіазмом
24		Коли треба зробити яку-небудь справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно й авторитарно
25		Мені важко брати на себе лідерську роль, може тому, що дуже чутливий до відчуттів і настроїв групи
26		У мене є схильність настільки захоплюватися власними ідеями, що я забуваю про те, що відбувається навколо
27		Мої колеги вважають, що я дуже піклуюся про незначні деталі й боюся ризику, що справа може бути зіпсована

БЛОК 3. Коли я працюю з іншими над проектом:

30	Я можу добре впливати на інших людей, при цьому, не чинячи на них сильного тиску
31	Моє "шосте відчуття" підказує й оберігає мене від помилок й інцидентів, які іноді трапляються через недбалість
32	Заради досягнення головної мети, я готовий прискорювати події, не витрачаючи час на обговорення
33	Від мене завжди можна чекати чогось оригінального
34	Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім
35	Я постійно відстежую появу останніх ідей і новітніх досягнень
36	Я думаю, що мої здібності до формування думок і оцінок можуть зробити значний внесок до ухвалення правильних рішень
37	На мене завжди можна спиратися на завершальному етапі роботи

БЛОК 4. Моє відношення й інтерес до групової роботи:

40	Я щиро бажаю пізнати моїх колег трохи краще
41	Я не боюся висловлювати думку "проти" й залишитися в меншині
42	Зазвичай я можу довести неспроможність невдалої пропозиції
43	Я думаю, що я здатний добре виконати будь-яку функцію заради виконання загального плану
44	Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу натомість до несподіваних рішень проблеми
45	Я прагну доводити до досконалості все, що я роблю
46	Я готовий використовувати контакти поза групою
47	Хоча я завжди відкритий до різних кутів бачення, я не зазнаю труднощів під час ухвалення рішень

БЛОК 5. Я відчуваю задоволення від роботи, тому що:

50	Мені подобається аналізувати ситуації й оцінювати можливі напрями діяльності
51	Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми
52	Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі
53	Часто я маю сильний вплив на ухвалювані рішення
54	Я маю відкриті, привітні відношення з людьми, які можуть запропонувати щось новеньке
55	Я можу переконувати людей у необхідності певної лінії дій
56	Я відчуваю себе добре удома, коли я можу приділити максимум уваги завданню
57	Я люблю працювати з чим-небудь, що стимулює мою увагу

БЛОК 6. Коли завдання важке й незнайоме:

60	Я відкладаю справу на якийсь час і роздумую над проблемою
61	Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно й з великим ентузіазмом ставляться до проблеми
62	Я намагаюся зробити завдання простіше, підшукуючи в групі людей, які можуть узяти на себе вирішення частини проблеми
63	Моє природжене відчуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання
64	Я думаю, мені вдасться зберегти ясність думки та спокій
65	Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від мети
66	Я готовий узяти лідерські обов'язки на себе, якщо я відчуваю, що група не прогресує
67	Я б почав дискусію, щоб стимулювати появу нових думок, які допомагають вирішенню проблеми

БЛОК 7. Проблеми, що виникають під час роботи в групах:

70	Я схильний виявляти своє нетерпіння стосовно людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають)
71	Інші можуть критикувати мене за те, що я дуже аналітичний і не використовую інтуїцію
72	Моє бажання переконатися в тому, що робота виконується з високою якістю, може іноді привести до затримки
73	Мені швидко все набридає і я покладаюся на те, що хтось з групи стимулюватиме мій інтерес
74	Мені важко приступити до вирішення задачі, не маючи чіткої мети
75	Іноді мені важко пояснити й описати проблему в комплексі
76	Я знаю, що я вимагаю від інших того, що я сам не можу виконати
77	Мені важко висловлювати власну думку, коли я знаходжуся в очевидній опозиції до більшості

ПІДРАХУНОК БАЛІВ

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю, що внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, адже десь була зроблена помилка.

	Реалізатор ідей	Координатор	Творець	Генератор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Виконавець
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Разом								

РЕАЛІЗАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Реалізаторам властиві практичний, здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу й подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність й інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте їм може не вистачати спонтанності та вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні компанії завдяки своїй надійності та старанності. Вони досягають успіху, тому що дуже працездатні та можуть чітко визначити те, що може бути здійснено та має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити й нехтують завданнями, які вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що є необхідним для справи. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм гарним організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних

відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти й мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з великим кругозором і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, очолюючи команди людей з різними навичками та характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними за рангом або позицією, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути "консультація з контролем". Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через розбіжності в поглядах з Творцями.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією й великим спрямуванням на досягнення. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перешкоди, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені й напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль найбільш конкурентна в команді.

Функціональність. Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що вміють генерувати дії й успішно працювати під тиском. Вони вміють легко надихати команду й дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Творці здатні парити над проблемами такого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни й не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки та діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Генератори ідей є інноваторами й винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно й ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву, та часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами та сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряду.

Функціональність. Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може привести до контр-продуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї та вступаючи один з одним у конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. Дослідники – часто ентузіасти та яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії та за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоч і не є генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності та що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті й допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси й поза групою. Вони найбільш відповідні люди для встановлення зовнішніх контактів і проведення

подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, одержуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, люблять добре все обдумати. Вони здатні критично мислити, уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. Експерти найбільш підходять для аналізу проблем й оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі "за і проти" запропонованих варіантів. Порівняно з іншими, Експерти здаються черствими, занудними та надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Експертів займають стратегічні пости та досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення поспішних рішень. Це ідеальна "сфера" для Експертів, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже толерантні й товариські. Вони уміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації та різних людей. Дипломати дуже дипломатичні та сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співчувати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися з трудністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособистісних проблем, що з'являються в команді, тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи тертя, вони йтимуть довгою дорогою, заради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється Творцеві. Це створює клімат, у якому дипломатія та сприйнятливність людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо

при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати та повинні штучно присікатися. Такі люди на посаді керівника не представляють загрозу не для кого й тому завжди є бажаними для підлеглих.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення та звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішнім неспокоєм, хоча часто зовні виглядають спокійними й незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання з зовні, або стимули. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної концентрованості й високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості й невідкладності в команду й добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей, а також уміння завершувати розпочату справу.

Зміст

Вступ.....	3
1. Завдання за темами дисципліни	4
Тема 1. Управління персоналом у системі	4
Тема 2. Основні характеристики персоналу підприємства.....	6
Тема 3. Організація наймання персоналу на підприємство	8
Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	21
Тема 5. Професійний розвиток персоналу	23
Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу.....	28
Тема 7. Управління процесом вивільнення персоналу.....	32
Тема 8. Служба персоналу і кадрове діловодство	37
Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	38
Тема 10. Корпоративна культура та організаційна поведінка персоналу.....	45
Тема 11. Стратегія і політика управління персоналом підприємства	46
Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві	47
Тема 13. Ресурсне забезпечення управління персоналом	48
Тема 14. Ефективність управління персоналом	48
2. Рекомендована література.....	51
2.1. Основна	51
2.2. Додаткова.....	51
Додатки.....	54

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
і плани семінарських занять
для студентів спеціальності
051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Ачкасова** Оксана Вікторівна
Назаров Нікіта Костянтинович

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *О. І. Черненко*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2018 р. Поз. № 185 ЕВ. Обсяг 65 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*