МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О.М. Віноградська, В.С. Шевченко

Н.С. Віноградська

Методичні вказівки

для проведення практичних занять,

виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни

“Управління персоналом”

(для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму 0502 „Менеджмент” спеціальності та 6.050200 “Менеджмент організацій”)

Харків – ХНАМГ – 2009

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму 0502 „Менеджмент” спеціальності 6.050200 “Менеджмент організацій” / Укл.: О.М Віноградська, В.С. Шевченко, Н.С. Віноградська – Харків: ХНАМГ, 2009. – 115 с

Укладачі: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві О.М. Віноградська;

асистент кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПОтаЗН В.С. Шевченко;

аспірант кафедри економіки будівництва Н.С. Віноградська

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол №1 від 28.08.2009 р. та кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПОтаЗН, протокол №2 від 03.09.2009 р.

ЗМІСТ

1. Мета, предмет і завдання дисципліни…….. 4

2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять…….. 4

3. Організація самостійної роботи студентів…… 35

4. Рекомендації з виконання контрольної роботи з курсу…….. 98

5. Контрольні запитання для самооцінки…… 111

Список літератури…….. 113

1. Мета, завдання і предмет дисципліни

Мета вивчення: формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Завдання: вивчення теоретико-методологічних основ менеджменту персоналу; технології становлення і розвитку підходів у менеджменті персоналу і технологій управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами; принципів кадрової політики; системи фахового просування працівників; підбору і перевірки персоналу; змісту і послідовності дій менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства.

Предмет вивчення у дисципліні: загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять

Модуль 1. Управління персоналом

ЗМ 1.1. Методологічні основи управління персоналом

УНЕ 1. Ділова гра “Досьє”

Ціль заняття - отримання навиків у визначенні і розділенні ролей і функцій, виконуваних в колективі з метою формування ефективної команди і зниження можливості виникнення конфліктної ситуації.

Завдання 1. Ознайомитись з приведеними нижче ролями, виконуваними членами команди в колективі, яка склалася. Доповніть перелік двома власними ролями, дайте їх опис.

Види ролей:

1)лідер (координатор) — визнаний авторитет, людина, яка займається розподілом завдань і обов'язків між членами підгрупи і стежить за дотриманням принципів ефективності, цілісності і комплексності при вирішенні завдань;

2)ідейний натхненник - людина, яка подає ідеї, що стосуються діяльності і розвитку підгрупи в цілому (без якої-небудь обробки запропонованих їм ідей);

3)моторчик, двигун прогресу — людина, яка надає інформацію плановому відділу і примушує працювати, використовуючи демократичні або інші методи переконання, всю підгрупу;

4)плановик (плановий відділ) — людина, що здійснює планування діяльності підгрупи;

5)генератор — людина, яка вигадує нові ідеї за рішенням завдання на задану тему, створює інформаційну базу для подальшого аналізу;

6)слухаючий — людина, яка, по-перше, є первинним приймальником ідей, що поступають від генератора з метою підвищення віддачі від генератора, по-друге, слухає завдання і пояснення, витікаючи із зовнішнього середовища, у тому числі від викладача під час роботи над завданням;

7)фільтр інформації — людина, яка проводить первинну обробку і здійснює вибір інформації, що відноситься до вирішення сформульованої проблеми перед подачею її на розгляд аналізатору;

8)аналізатор — людина, яка розробляє і оброблює запропоновані ідеї;

9)оптимізатор — людина, яка шукає інші, більш ефективні з різних точок зору шляху рішення завдання або обробки і представлення інформації;

10)писар — людина, яка конспектує ідеї групи (бажано мати наявність доброго почерку);

11)контролер якості (контроль якості) — людина, яка здійснює контроль за вихідною інформацією і оцінює її відповідність вимогам і вибраному іміджу підгрупи;

12)Public relations — людина, яка здійснює зв'язки з громадськістю, у тому числі з викладацьким складом і іншими підгрупами;

13)Image-maker— людина, яка формує стиль підгрупи і стежить за постійним проходженням прийнятих принципів;

14)тягловий кінь — людина, яка добровільно бере на себе велику частину виконуваних робіт;

15)козел відпущення — людина, яка через обставини приймає на себе всі звинувачення і нападки у разі невдач;

16)представник — людина, яка представляє роботу на захист і робить основний доклад на задану тему;

17)математик — людина, яка використовує різні математичні методи при підході до вирішення задач і здійснююча розрахунково-обчислювальну частину, тобто формулюючи процес;

18)дешифратор — людина, яка формулює закінчені ідеї в найбільш сприйманій формі.

Завдання 2. Нижче представлено п'ять критеріїв, по яких потрібно буде провести порівняння вказаних ролей:

- результативність;
- виконання роботи в строк;
- злагодженість роботи підгрупи;
- оригінальність виконаної роботи;
- перспективність.

Методам експертної оцінки проранжируйте їх по силі дії на успішну роботу команди (на ваш погляд). Результати оформіть у вигляді наступної таблиці:

Критерій	**Експерти**				**Сума балів**	**Місце**	**Вага**
	1	**2**	**3**	**N**			
1	C11	C12	C13	C1N	S1		P1
2	C21				S2		P2
3							
4							
5	C51	C52	C53	C5N	S5		P5
				Разом	**?S_i**		1

Cij — оцінки за 10-бальною шкалою i-го критерію j-м експертом;

місце — ранг критерію (тим менше ніж більше сума балів;

вага — нормована сума, Pi = Si / ?S_i

Завдання 3. Проранжіруйте всі ролі за даними критеріями використовуючи також 10-бальну систему. Результат оформити у вигляді таблиці:

Критерій	Вага	Ролі																			
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
1	P1	Aij																			
2	P2																				
3	P3																				
4	P4																				
5	P5																				
Сума		Bj																			
Місце		Mj																			

Aij— оцінка значущості j-ї ролі по і-му критерію;

Bj — сума балів, набраних j-й роллю з урахуванням значущості критеріїв:

$$Bj = A1j \times P1 + A2j \times P2 + ... + A5j \times P5;$$

Mj — підсумковий рейтинг j-ї ролі (у Bj max Mj = 1 і т. д.)

Виділіть п'ять найважливіших ролей.

Завдання 4. Розгляньте вашу підгрупу як цілісний трудовий колектив, що склався. Визначте, хто які ролі грає в підгрупі. Виявіть для кожного студента головну роль, ставте пріоритети виконання ролей.
Наведіть конкретні приклади виконання ролей студентами.

Завдання 5. Проаналізуйте ситуацію, що склалася, в підгрупі з метою виявлення накладення ролей (виконання однієї і тієї ж ролі декількома членами групи) і відсутності тієї або іншої істотної ролі.

Відповідайте на питання:

1. Чи існує взаємозв'язок між дублюванням/відсутністю ролей і можливістю виникнення конфліктної ситуації? Якщо так, наведіть приклад.

2. Чи є необхідність перерозподілу існуючих ролей між членами вашої підгрупи? (Відповідь обґрунтуйте.)

Завдання 6. Запропонуйте види і сфери діяльності, якими могла б успішно займатися ваша підгрупа з урахуванням раніш отриманих результатів. Зверніть увагу на критерії, виділені вами в першу чергу.

УНЕ 2. Ділова гра “Оцінка ділових якостей менеджера для ефективної роботи з персоналом”

Ціль заняття — отримання навиків роботи з груповим методом виявлення професійних якостей менеджера по управлінню персоналом.

Завдання. Сформулюйте перелік основних професійних ознак менеджера по персоналу з урахуванням необхідних знань, навиків і особових характеристик.

Порядок виконання роботи

1.Розподіл групи студентів на підгрупи по 4—5 чоловік.

2.Етап формування підгрупи, до складу якої входять:

- координатор процесу реалізації МНГ (метод номінальної групи — ретельно спланований структурований груповий процес, стратегія вирішення проблем або генерації ідей за участю ретельно відібраних учасників);
- помічник координатора;
- експерти;
- доповідач, який оголошує отримані результати і може обґрунтувати їх перед аудиторією.

Координатор стисло розглядає наступні питання:

- ціль засідання і важливість процесу;
- етапи МНГ;
- використовування результатів і подальші кроки.

Потім координатор зачитує ретельно сформульовану постановку завдання. Крім того, він нерідко пропонує деяким учасникам дати пряму відповідь на поставлене завдання, тобто провести самоінструктаж. Самоінструктаж — це процес, за допомогою якого учасників спонукають роз'яснювати постановку завдання.

3.Етап мовчазної генерації займає 10—15 хвилин. Членам підгрупи (у тому числі координатору і помічнику) пропонують дати відповіді на поставлену задачу.

4.Етап неврегульованого формулювання ідей полягає в тому, що координатор перериває процес, але підкреслює, що припиняти генерацію немає необхідності (перелік можна поповнити будь-якою щойно виниклою ідеєю). Координатор пропонує учасникам по черзі оповістити записані ними відповіді, а помічник фіксує їх. Етап продовжується до тих пір, поки не будуть записані всі ідеї.

5.Етап з'ясування ідей полягає в зачитуванні координатором усіх записаних відповідей для того, щоб переконатися в їх правильному розумінні всіма учасниками. На цьому етапі важливий темп – це завдання координатора швидко розглянути всі пункти записаного переліку.

6.Голосування і ранжирування. На цьому етапі кожному учаснику пропонують відібрати 8 найважливіших пунктів з існуючого у підгрупі переліку (перелік звичайно нараховує 20—30 пунктів). Після того, як підгрупою на основі простого голосування відібрано 8 найважливіших пунктів, починається процес ранжирування, який проводиться кожним учасником самостійно. З 8 пунктів вибирається найважливіший, записується його номер і пишеться цифра 8 (його ранг). З 7 пунктів, що залишилися, вибирається найменше важливий, поряд з ним пишеться цифра 1. Процес продовжується до тих пір, поки не будуть проранговані всі картки.

7.На етапі підрахунку голосів за кожним пунктом підраховується кількість голосів і сума рангів. Після цього заповнюється протокол процесу.

8. Формування групи експертів за оцінкою роботи підгруп.

9.Виступ доповідача з метою аналізу виконаної роботи і представлення отриманих результатів.

10.Оформлення експертами звіту про ефективність роботи груп і представлення підсумкових результатів.

Вимоги до оформлення звіту

Звіт підгрупи виконується під керівництвом координатора і повинен містити протокол процесу.

Протокол процесу «Запропоновані показники професійних якостей менеджера з управління персоналом»		
Дата: _____ Кількість учасників: _____чол. Постановка завдання: _____		
Показники (характеристики)	Отримані голоси	Разом: число голосів/сума рангів

Звіт про ефективність роботи підгруп (команд) складається експертами.

Критерії оцінки роботи команд	Вага критерію	Команди		
		1	.	n
Точність за часом (робота в умовах обмеженого часу)				
Якість докладу, в тому числі стислість				
Активність в обговоренні результатів (докладів)				
Можливість практичного використовування				
Дотримання етичних норм поведінки при обговоренні робіт				
Сума	1			

Присудження місць на основі звіту про ефективність роботи команд.

ЗМ 1.2 Організація системи управління персоналом

УНЕ 1. Комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури

Ціль заняття — аналіз завдань, що стоять перед менеджером по персоналу в різних економічних умовах; розвиток системного підходу до вирішення проблем управління персоналом; розвиток навиків виявлення і аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища при комплектуванні кадрів.

Завдання 1.

1.Виберіть сферу діяльності і сформуйте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу підприємства.

2.Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ і ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

3.Сформулюйте місію, ціль в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні завдання вашого підприємства.

4.Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні необхідні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

5.Побудуйте дерево цілі, яке відображає роботу з персоналом. Воно повинне включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації і оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею.

Виберіть організаційну структуру управління. Результати повинні бути представлені у вигляді об'єктивно обґрунтованої схеми.

Завдання 2. У вас на підприємстві відкрився новий відділ, в який необхідно підібрати двох чоловік. Сформулюйте назву відділу і посади (у обох кандидатів посада однакова). Висловіть передбачувані посадові обов'язки і вимоги до кандидатів, використовуючи системний аналіз.

Виявіть контингент осіб усередині вашої групи, які хотіли і могли б працювати в цьому відділі. Вони гратимуть роль працівників (із зовнішнього сере-

довища). Члени вашої підгрупи є працівниками вашого підприємства і також можуть претендувати на посаду в новому відділі.

Системний аналіз вакантної посади включає ряд контрольних питань.

1. Первинні дані:
- найменування підприємства і його сфера діяльності;
- найменування підрозділу;
- найменування посади.

2.Основний зміст роботи (коротке і просте формулювання того, що потрібно робити).

3.Основні виробничі зв'язки, що включають три блоки:
- кому підкоряється (посади, прізвища);
- ким керує (посади, прізвища);
- з ким взаємодіє по горизонталі (посади, прізвища).

4.Условия праці, які включають характеристику вакантної посади, тобто опис її відмінних рис від інших посад на підприємстві, в галузі, в регіоні, таких як:
- особливі умови праці;
- система і розмір оплати праці;
- пільги;
- можливості зростання.

5.Характеристика обладнання і інструментів, якими належить користуватися тому, хто зайняв вакантну посаду.

6.Характеристика прийомів і методів роботи, якими повинен володіти кандидат на вакантну посаду.

7.Характеристика видів матеріалів і інформації, які необхідно використовувати в роботі.

8.У додаткових умовах і обмеженнях указуються додаткові характеристики вакантної посади.

Завдання 3. Проведіть оцінку (ранжирування) нижчеприведених критеріїв або запропонованих вами з урахуванням цілі підприємства і сформульованих вами раніше вимог по кожній посаді.

Критерії оцінки працівника при комплектуванні кадрів:

1.Відповідність необхідному професійному рівню.

2.Уміння працювати в групі (ступінь колективізму).

3.Терпимість.

4.Рівень кар'єрних сходів, якого хоче досягти працівник.

5.Упертість.

6.Прагнення до успіху.

7.Працьовитість.

8. Відповідність необхідному соціально-культурному рівню.

9. Ініціативність.

10.Комунікабельність.

11.Уміння вникнути в завдання.

12.Творчий підхід до вирішення завдань.

13.Фізичний стан.

14.Психічне здоров'я.

15.Оптимізм.

16.Прихильність фірмі.

17.Уміння використовувати демократичні способи переконання.

18.Підприємницький підхід до вирішення завдань.

19.Керованість.

20.Ступінь впливу особистого життя на роботу.

Завдання 4. Проведіть оцінку всіх претендентів за вищепереліченими критеріями (з урахуванням їх значущості).

Завдання 5. Оцініть рівень планованого прибутку на кожного працівника в новому відділі.

Підрахуйте потенційні витрати на кожного претендента, використовуючи нижчеприведені списки витрат (для «старих працівників» необхідно також врахувати витрати на справжній момент).

Витрати на нового співробітника (в грошовому виразі):

1. Витрати, пов'язані з пошуком.

2.Витрати, пов'язані з наймом.

3.Витрати на навчання.

4.Втрати від браку (в першу чергу на стадії освоєння роботи).

5.Втрати від браку кадрів до стадії повноцінної участі працівника в проекті.

6.Тимчасові втрати на етапі освоєння (перевитрата часу).

7.Заробітна платня.

8.Непряма заробітна платня (обіди, оплата проїзду і т. п.).

9.Необхідне матеріальне стимулювання (пільги, бонуси і т. п.).

10.Пакет соціальних гарантій, що надається.

11.Внески підприємства до фондів державного соціального страхування.

12.Витрати підприємства на сплату податків.

13.Організація робочого місця.

14.Спеціальний одяг і т.п.

15.Інші витрати.

Витрати на «старого співробітника» (в грошовому виразі):

1.Витрати, пов'язані з виявленням осіб, відповідних для нової програми.

2.Витрати на навчання.

3.Втрати від браку (в першу чергу на стадії освоєння роботи).

4.Втрати від браку кадрів до стадії повноцінної участі працівника в проекті.

5.Тимчасові втрати на етапі освоєння (перевитрата часу).

6.Збільшення заробітної платні (Δ - приріст витрат по відношенню до тих, хто є).

7.Необхідне матеріальне стимулювання (Δ).

8.Пакет соціальних гарантій, що надається (Δ).

9.Внески підприємства до фондів державного соціального страхування (Δ).

10.Витрати підприємства на сплату податків (Δ).

11.Організація робочого місця (Δ).

12.Спеціальний одяг і т.п.

13.Інші витрати.

Завдання 6. Розрахуйте порівняльний показник для кожного претендента. Зробіть вибір.

Розрахунковий порівняльний показник:

$$I = \frac{K_{баллі} \cdot K_{обучі} \cdot П_{рабі}}{C_{рабі}},$$

де Кбалі — бальна оцінка професійного рівня і емоційно - психологічного портрета і-го працівника;

Кобучі—коефіцієнт навчання і-го працівника (прийняти рівним 0,8 для всіх претендентів);

Прабі — планований прибуток на і-го працівника;

Срабі— витрати на і-го працівника.

УНЕ 2. Ділова гра “Відбір та розстановка кадрів”

Ціль заняття — розвиток у студентів здібностей до самостійної роботи з формування кадрової політики, виявленню і аналізу чинників і обмежень, що впливають на її ефективність на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Завдання. Виберіть сферу діяльності для створення і функціонування нового підприємства з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій українських умов.

Сформулюйте кадрову політику і її особливості на кожному етапі життєвого циклу підприємства (з урахуванням розширення об'ємів і сфери діяльності підприємства) за наступними пунктами:

1) Ціль кадрової політики;

2) організаційна структура управління;

3) корпоративна культура і її особливості;

4) загальна характеристика працівників (особисті і ділові якості, знання, навики і досвід);

5) система оплати праці;

6) чисельність робочих груп;

7) система мотивації;

8) організація процесу підвищення кваліфікації працівників і т.п.

Життєвий цикл підприємства включає шість етапів:

1. Створення ініціативної групи.

2. Цілеполягання.

3. Розробка структури і визначення функцій.

4. Створення механізму функціонування підприємства.

5. Завоювання ринку.

6. Тиражування проектів.

Менеджеру з персоналу слід пам'ятати, що найважливішими чинниками успіху і забезпечення конкурентоспроможності науковоємких виробництв є персонал і система кадрового менеджменту. Саме кваліфіковані кадри визначають рівень технічних рішень, прогресивність технологій, продуктивність і багато що інше. Тому система кадрового менеджменту повинна бути цілком орієнтованою на реалізацію розробленої кадрової стратегії.

УНЕ 3 Складання посадової інструкції

Ціль заняття — придбання навиків складання посадової інструкції з урахуванням вимог, які пред'являються до працівника.

Завдання. На базі теоретичних відомостей і посадової інструкції начальника відділу з персоналу ВАТ «Жовтець», представлених нижче, складіть посадову інструкцію для будь-якого працівника створеного вами раніше підприємства.

Посадова інструкція.

Ціль: елемент внутрішнього нормативного забезпечення системи управління персоналом в частині організації і оплати праці.

Форми:

- індивідуальна інструкція;

- типова інструкція, уніфікована для однопрофільної групи виконавців.

Призначення:

- визначення загальних вимог з боку підприємства до конкретної посади;

- конкретизація індивідуального контракту працівника в частині його посадових функцій, прав і відповідальності.

Принципи формування:

- повнота відбиваних функцій і прав;

- конкретність складових елементів;

- наочність вимог, що пред'являються;

- лаконічність викладу;

- функціональність для користувача.

Розробники:

- фахівці кадрової служби;

- керівники структурних підрозділів підприємства;

- керівники напрямів діяльності підприємства (для управлінців свого апарату);- керівник підприємства (для своїх перших заступників);

Користувачі:

- виконавець;

- керівник;

- кадровик.

Порядок розробки і оформлення:

1.Розробка за уніфікованою формою:

- типова інструкція (складається фахівцем кадрової служби за участю відповідних керівників);

- індивідуальна інструкція (складається відповідним керівником).

2.Затвердження здійснюється керівниками відповідних підрозділів або підприємства в цілому.

3.Використання інструкції візується виконавцем до підписання контракту (два екземпляри):

- перший екземпляр додається до контракту і зберігається в кадровій службі;

- другий екземпляр залишається у виконавця.

Структура посадової інструкції:

1.Загальна частина — містить підставу розробки і призначення документа.

2.Вимоги призначення на посаду:

• загальні кваліфікаційні вимоги (стаж роботи за фахом, кваліфікаційний розряд і т. п.);

• освітній рівень (конкретні вимоги за наявністю спеціальної освіти).

3.Підпорядкованість, порядок призначення і звільнення з посади — визначає адміністративну та функціональну (технічну) підлеглість, посаду представляючого до призначення, переміщення, звільнення і затверджуючого відповідне рішення.

4. Обов'язки — містять перелік посадових функцій (завдань)

5.Права – можливість вимагати ресурсне забезпечення (інформацію, кадри і ін.) для виконання встановлених функцій.

6. Відповідальність – види адміністративних і економічних санкцій за невиконання встановлених функцій.

Розглянемо приклад посадової інструкції.

Посадова інструкція начальника відділу з персоналу ВАТ «Жовтець»

1. Загальні положення

Начальник відділу по персоналу:

1.1. Є керівником відділу і організатором робіт по роботі з персоналом ВАТ «Жовтець».

1.2.Призначають і звільняють із займаної посади наказом генерального директора ВАТ «Жовтець». Працює за контрактом.

1.3.Безпосередньо підкоряється генеральному директору ВАТ «Жовтець».

1.4.Метою діяльності є забезпечення кадрами всіх підрозділів ВАТ «Жовтець» відповідно до необхідних спеціальностей і кваліфікації працівників.

1.5.У своїй діяльності керується: чинним законодавством, Кодексом законів про працю, статутом ВАТ «Лютик», штатними нормативами, кваліфікаційними довідниками, методичними вказівками і рекомендаціями по роботі з кадрами, наказами і розпорядженнями генерального директора ВАТ «Жовтець», Положенням про відділ з персоналу, правилами внутрішнього трудового розпорядку і даною посадовою інструкцією.

1.6.У безпосередньому підкоренні знаходяться працівники відділу.

1.7.Кваліфікаційні вимоги: вища освіта і стаж роботи на керівних посадах не менше 5 років.

2. Обов'язки.

Начальник відділу з персоналу зобов'язаний:

2.1.Спільно з генеральним директором визначати кадрову політику ВАТ «Жовтець».

2.2.Брати участь у визначенні стратегії акціонерного суспільства і сприяти її виконанню.

2.3.Забезпечувати комплектування всіх структурних підрозділів ВАТ «Жовтець» кадрами керівників, фахівців, робочих і службовців необхідних спеціальностей і кваліфікації згідно з штатним розкладом і виділеної фундації заробітної платні.

2.4.Організовувати роботу по вивченню причин текучості кадрів, розробляти заходи щодо їх закріплення і впроваджувати їх в практику виробництва.

2.5.Приймати відвідувачів і працівників ВАТ «Жовтець» з питань прийому на роботу, звільнення, переміщення і інших кадрових питань.

2.6.Здійснювати контроль і аналіз правильного використовування персоналу ВАТ «Жовтець» за фахом, кваліфікації, діловими і особистими якостями.

2.7.Забезпечувати своєчасне оформлення, прийом, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій і наказів генерального Директора ВАТ «Жовтець».

2.8.Організовувати навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників ВАТ «Жовтець».

2.9.Організовувати стажування новоприбулих робітників, керівників, фахівців і службовців.

2.10.Представляти на затвердження генеральному директору резерв кадрів на висунення по всіх посадах керівників і інженерно-технічних працівників.

2.11.Спільно з працівниками відділу організації праці і заробітної платні і планово-економічним відділом складати план потреби ВАТ «Жовтець» в кадрах робітників за професіями, а також ІТР по спеціальностях.

2.12.Організовувати ведення встановленого обліку особового складу персоналу ВАТ «Жовтець».

2.13.Здійснювати контроль за веденням і зберіганням трудових книжок персоналу ВАТ «Жовтець» відповідно до Інструкції «Про трудові книжки».

2.14.Керувати видачею довідок працівникам, пенсіонерам і ветеранам про теперішню і минулу трудову діяльність і інших видів документів.

2.15.Здійснювати роботу по збору і підготовці матеріалів для представлення працівників до заохочень і покарань відповідно до Положення про порядок і умови організації претензійної роботи між виробництвами і структурними підрозділами ВАТ «Жовтець».

2.16.Організовувати збір матеріалів і підготовку документів для представлення працівників ВАТ «Жовтець» до урядових і інших нагород, привласненню ним звань.

2.17.Організовувати підготовку документів, необхідних для призначення пенсій працівникам і представлення їх до органів соціального захисту населення.

2.18.Організовувати проходження студентами вузів, технікумів і коледжів виробничої практики у внутрішньогосподарчих підрозділах, відділах і службах ВАТ «Жовтець».

2.19.Організовувати роботу з молодими фахівцями по їх адаптації у ВАТ «Жовтець».

2.20.Організовувати контроль за виконанням персоналом ВАТ «Жовтець» правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.21.Організовувати складання керівниками всіх структурних підрозділів ВАТ «Жовтець» графіків відпусток і контролювати їх дотримання.

2.22.Брати участь в розробці Положення про атестацію персоналу, в роботі комісії з атестації кадрів, проводити обробку документів з атестації.

2.23.Брати участь в процесі висновку контрактів з персоналом і вести роботу з документами.

2.24.Постійно вивчати і аналізувати стан ринку праці і ухвалювати відповідні рішення.

2.25.Розміщувати рекламу на ринку праці і відстежувати її ефективність.

2.26.Співпрацювати з агентствами по найму персоналу та біржами праці.

2.27 Вести банк даних по кадровому резерву за всіма спеціальностями персоналу ВАТ «Жовтець».

2.28.Систематично аналізувати і узагальнювати стан роботи з персоналом, розробляти заходи щодо її поліпшення.

2.29 Керувати складанням звітів по кадрах і своєчасно представляти їх до відповідних органів.

2.30.Систематично інформувати генерального директора і директорів за напрямами про стан кадрової роботи на ВАТ «Жовтець».

2.31.Здійснювати прийом співробітників ВАТ «Жовтець» з питань кадрової роботи, давати роз'яснення і консультації з питань, які їх цікавлять.

2.32.Постійно вивчати постанови, закони всіх органів влади з кадрових питань і інформувати керівництво ВАТ «Жовтець».

2.33.Забезпечувати працівників відділу, а також відповідальних осіб в структурних підрозділах нормативно-довідковою літературою, рекомендаціями, формами і бланками необхідних документів.

2.34.Організовувати дотримання нормальних умов праці у відділі (освітленість, вологість, температура, шум, оснащеність робочого місця, забезпеченість робочого місця канцелярськими обладнаннями і т. д.).

2.36. Упроваджувати в процес роботи комп'ютерні технології, вживати заходи щодо забезпечення кожного працівника персональним комп'ютером і відповідними програмами до нього. При необхідності навчати підлеглих роботі на ПК.

2.37.Організовувати ведення діловодства у відділі. Розробляти заходи, які забезпечують збереження справ у відділі.

2.38.У встановлені терміни організовувати переробку справ, документів, готувати і здавати їх в архів.

2.39.Вивчати передовий досвід кращих підприємств, наукові досягнення в області роботи відділів по персоналу і застосовувати їх в своїй діяльності.

2.40.Створювати і підтримувати нормальний морально-психологічний клімат у відділі, вживати заходи до ліквідації конфліктних ситуацій.

2.41.Розробляти структуру і штатний розклад відділу і затверджувати їх в установленому порядку. При необхідності своєчасно вносити в них зміни і доповнення.

2.42.Організовувати складання перспективних річних і поточних планів по роботі з персоналом ВАТ «Жовтець».

2.43.Проводити підбір кадрів у відділ і представляти їх на затвердження в установленому порядку.

2.44. Розподіляти обов'язки, права і відповідальність серед працівників відділу. Організовувати складання посадових інструкцій, своєчасне внесення змін і доповнень в них.

2.45.Забезпечувати і контролювати дотримання працівниками відділу правил і норм охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту.

2.46 Контролювати дотримання працівниками відділу правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.47.Постійно підвищувати свою кваліфікацію і сприяти підвищенню кваліфікації співробітниками відділу.

2.48.Створювати умови і контролювати збереження майна, обладнання і інших матеріальних цінностей, закріплених за відділом.

2.49.Проводити серед працівників відділу виховну роботу, направлену на чітке виконання своїх обов'язків, правильне і своєчасне оформлення всіх документів, тримання престижу ВАТ «Жовтець».

2.51.За довіреністю представляти ВАТ «Жовтець» в органах влади міста, на підприємствах, в установах, на нарадах з питань діяльності відділу.

3. Права.

Начальник відділу з персоналу має право:

3.1.Перевіряти стан роботи з кадрами у всіх структурних підрозділах ВАТ «Жовтець».

3.2.Вносити пропозиції керівникам структурних підрозділів ВАТ «Жовтець» про прийом, переміщення і звільнення підлеглих їм працівників.

3.3.Вимагати від керівників структурних підрозділів ВАТ «Жовтця» використовування фахівців і службовців відповідно до їх освіти і кваліфікації.

3.4.Брати участь в роботі атестаційної і кваліфікаційної комісій.

4.Відповідальність.

Начальник відділу з персоналу несе відповідальність за:

4.1.Виконання обов'язків і використовування прав, покладених на нього даною посадовою інструкцією.

4.2.Дотримання Положення про комерційну таємницю ВАТ «Жовтець».

4.3.Забезпечення всіх структурних підрозділів ВАТ «Жовтець» робітниками, фахівцями і службовцями відповідних кваліфікацій і у необхідній кількості.

4.4.Правильне і своєчасне оформлення документів, необхідних при прийомі на роботу, звільненні, оформленні пенсії.

4.5.Своєчасність і достовірність звітів, форм, бланків і т.п., що надаються.

4.6.Ведення всієї документації по персоналу.

4.7.Дотримання морально-етичних норм при роботі з персоналом і відвідувачами.

4.8.Дотримання працівниками відділу правил і норм охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту, а також правил внутрішнього трудового розпорядку.

УНЕ 4. Ділова гра “Аналіз можливостей адаптації зарубіжного досвіду управління персоналом в українських умовах”

Ціль заняття — здобуття навиків аналізу зарубіжних концепцій управління персоналом підприємств з метою їх адаптації до українських умов.

Завдання 1. Ознайомтеся з положеннями і базовими характеристиками японської моделі управління персоналом.

Завдання 2. Засновники підприємства (створеного вами раніше) запропонували вам (команді менеджерів) перейняти японський досвід з метою підвищення ефективності функціонування вашого підприємства. Вам необхідно провести ретельний аналіз позитивних і негативних наслідків застосування японської моделі конкретно на вашому підприємстві. Виявіть можливості модифікації даної моделі з урахуванням української специфіки.

Завдання 3. Сформулюйте як позитивну, так і негативну відмітну характеристику умов управління персоналом вітчизняних підприємств і межі українських працівників, використовуючи японську модель. Проведіть аналіз можливих змін корпоративної культури вашого підприємства в процесі упровадження японської моделі.

Японська модель управління персоналом.

Традиційна японська модель управління персоналом в повному вигляді використовується на крупних і середніх підприємствах Японії, плинність кадрів на яких складає не більше 1,5—2% в рік.

Базові концепції:

- переважно довготривалі зв'язки працівників з місцем роботи;
- відмова від відрядної платні праці;
- девіз: «фірма — рідний дім, рідна сім'я»;
- комплексна, усебічна і постійна (24 години на добу) дія на персонал;
- орієнтація на колективну ціль і види діяльності;
- широка участь працівників в управлінні (працюючі в самих найвищих органах управління, самоврядування на робочому місці);
- загальне і постійне навчання і виховання працівників.

У рамках японської моделі широко використовується система довічного найму, тобто система взаємних моральних зобов'язань між фірмою і її працівником. Виділяють наступні результати системи довічного найму:

- закріплення висококваліфікованої робочої сили;
- виховання «духу співучасті»;
- виховання відчуття сім'ї;
- ідентифікація працівників з місцем роботи;
- фірмовий патріотизм, плановість;
- індивідуалізація місця роботи;
- навіювання відчуття безпеки;
- орієнтація на колективні цілі і форми роботи;
- високий рівень трудової моралі;
- активна участь в справах «рідної фірми»;
- раціоналізація, самоврядування, творче відношення до праці.

Девізом системи заробітної платні є традиційна для Японії в рамках системи довічного найму «оплата за старшинством». Сумарний дохід працівника складається з складових:

- основний оклад (базисна ставка) — 40—50%;
- премії — 15—30%;
- додаткові виплати на соціальні потреби -15-40%

Склад базисної ставки визначається:

- рівнем освіти (20%);
- стажем (20%);
- величиною відповідальності (20%);
- необхідністю самостійних рішень (10%);
- психічними навантаженнями (10%);
- фізичними навантаженнями (10%);
- умовами праці (5%);
- безпекою праці (5%).

Система пенсійного забезпечення Японії відрізняється від прийнятої системи щомісячних виплат західних країн: в Японії виплачується одноразова допомога.

УНЕ 5. Ділова гра “Оцінка результативності праці робітників”

Ціль заняття— розвиток у студентів навиків підготовки атестації працівників. Знайомство з основними методами оцінки результативності праці на підприємстві, а також порядком її проведення.

Завдання 1. На підприємстві, створеному вами раніше, необхідно підготувати проведення оцінки результативності працівників і його потенціалу. Ця робота здійснюватиметься за двома напрямами: проведення атестації і оцінка результативності з використанням методів оцінки.

Для підготовки проведення атестації необхідно:

1)видати наказ про її проведення;

2)визначити порядок її проведення;

3)створити атестаційну комісію (обґрунтувати причини включення тих або інших людей);

4)скласти список:

- тих, хто проходить атестацію;
- займаних ними посад;
- їх обов'язків;
- стандартів діяльності;
- цілі підрозділів, в яких працюють співробітники (відповідно до цілі організації);
- ключових чинників даної посади.

Результати представити в таблиці.

5)підготувати критерії оцінки тих, кого атестують, встановити їх значущість;

6)ввести шкалу критеріїв;

7)скласти конкретний графік проведення атестації.

Для підготовки оцінки результативності з використанням методів оцінки необхідно: визначити методи оцінки праці робітників (не менше двох), яких ви

використовуватимете в ході проведення оцінки (обґрунтувати свій вибір), підготувати необхідні дані для їх проведення.

Крім того, підготуйте список відгуків як позитивних, так і негативних для кожного працівника вашого підприємства за 2—3 напрямками. Перевірте роботу на наявність помилок, які звичайно допускаються при підготовці і проведенні атестації.

Завдання 2. З кожної підгрупи вибирається по одному експерту. З них створюється група перевірки якості підготовки. Вона обговорює, наскільки добре підготовлені матеріали для проведення оцінки на кожному підприємстві, наскільки ефективним буде результат.

Виноситься результат обговорень, оголошуються помилки, даються рекомендації. Кожна група коректує свої матеріали.

Вимоги до оформлення звіту.

Звіт повинен містити:

1)назву, вид діяльності і ціль вашого підприємства на даному етапі;

2)всі дані, які необхідно було визначити в першому завданні з урахуванням коректування.

УНЕ 6. «Коучинг»

Ціль заняття— знайомство з технікою і методикою проведення коучинга, а також аналізу ділових якостей, необхідних коучу.

Завдання 1. Обговоріть в підгрупі і сформулюйте перелік ділових якостей, якими повинен володіти коуч. Розставте якості за пріоритетами.

Завдання 2. Ознайомившись з технікою «З-Д», застосуйте її для самостійного тренування дозволу якої-небудь проблеми.

Для цього:

- визначте поточну проблему однією пропозицією;
- перерахуйте три основні аспекти, пов'язані з проблемною ситуацією;

- перерахуйте три основні аспекти, пов'язані з включеними в ситуацію людьми;
- перерахуйте три аспекти, пов'язані безпосередньо з вами і з вашою роллю в даній проблемі;
- виберіть по одному аспекту в кожному з трьох списків.

Далі визначите один або декілька варіантів дій, за допомогою яких ви з найбільшою вірогідністю досягните успіху в дозволі проблеми, яка стоїть перед вами.

Завдання 3. Наведіть конкретні приклади можливого застосування методики GROW.

Порядок виконання роботи

Група студентів ділиться на підгрупи, які умовно утворюють фірму.

Всі члени підгрупи беруть участь в складанні переліку ключових якостей і рис, необхідних коучу для успішної роботи. Потім підгрупа розставляє їх за пріоритетами, використовуючи вибраний ними спосіб розстановки. (Для виконання сумісних завдань підгрупа може вибрати координатора.).

Друге завдання виконують індивідуально кожним членом підгрупи.

При виконанні третього завдання робота підгрупи починається з обговорення основних положень методики GROW і потім формування прикладів можливого її застосування у фірмі.

Вимоги до звіту.

Кожний студент оформляє індивідуальне заняття по вибраній їм проблемі.

Загальну частину звіту виконують під керівництвом координатора, яка повинна містити коротку характеристику фірми, приклади можливого застосування методики GROW, оцінку і результати розстановки пріоритетних ділових якостей коуча.

УНЕ 7. Ділова гра «Лебідь, рак і щука»

Ціль заняття— знайомство з основними способами вирішення конфлікту в організації, розвиток навиків вибору оптимального способу вирішення конфліктних ситуацій, що виникають на фірмі.

Завдання. Ознайомившись із запропонованими ситуаціями, розробіть для кожної варіанти вирішення з погляду менеджера по персоналу. Керуйтеся відомими вам стилями вирішення конфліктів. Побудуйте матриці «інтерес до себе — інтерес до інших» і «виграш-програш». Виберіть оптимальний для кожної ситуації спосіб вирішення конфлікту.

Порядок виконання роботи.

1.Группа студентів ділиться на підгрупи з 2—3 чоловік.

2.Підгруппа знайомиться з першою ситуацією.

3. Розробляється п'ять варіантів вирішення конфліктної ситуації менеджером з персоналу управляючої компанії відповідно до відомих стилів.

4.Визначаються переваги і недоліки кожного з варіантів вирішення конфліктів стосовно даної ситуації.

5.Будується матриця «інтерес до себе — інтерес до інших» (кожному варіанту відповідатиме крапка на площині з відповідними осями (див. рис. 1)). Інтерес до себе визначається з погляду менеджера з персоналу.

6.Підгрупа знайомиться з ситуацією 2.

7. Виконуються пункти 3—4 з позицій менеджерів кожної із залучених компаній.

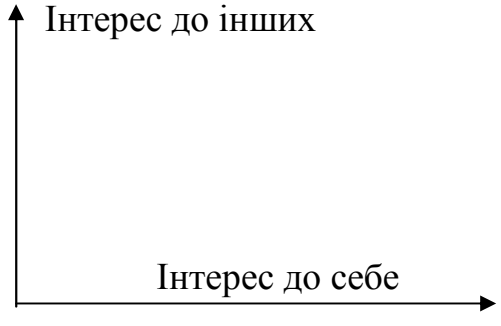

Рис.1

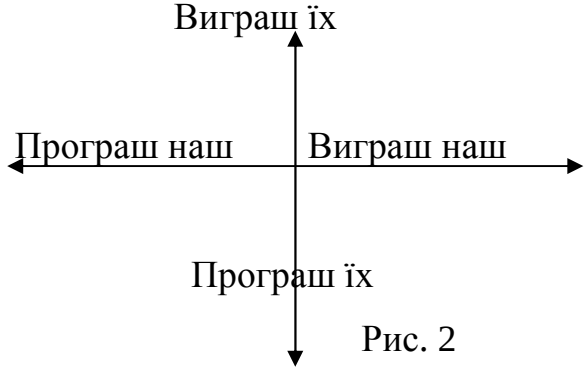

Рис. 2

Для кожної з компаній ситуації 2 будуються матриці «виграш-програш». Для побудови такої матриці всі варіанти відображаються у відповідних областях координатної площини (див. рис. 2). Виграш і програш розглядаються як матеріальні (фінансова сторона співпраці), так і моральні (душевний стан задіяних сторін).

Ситуація 1. «Зірка каталога»

Якось увечері, коли Джулія Бреннер вже збиралася оформити переведення товару зі свого відділення в центральний магазин в Нью-Йорку, пролунав телефонний дзвінок. З центрального магазина дзвонила помічниця по закупівлях: «Джулія, мені неприємно тобі це говорити, але ти повинна зібрати всі моделі 2030 і сьогодні ж відправити їх мені».

Джулія працювала менеджером декількох спортивних відділів і модель, про яку йшлося, була шовковою блузою, що користувалася великим успіхом: одна штука коштувала 75 долл., і з моменту отримання (десять днів тому) їх було продано вже 45 з 96. Джулія подзвонила до Нью-Йорка, щоб зробити повторне замовлення, і отримала відповідь, що на це піде шість тижнів.

Чи варто говорити про те, як розлютив її цей останній дзвінок. «З якої статі я відправлятиму вам свій самий ходовий товар?» Її співбесідниця, Синді, відповіла: «Я знаю, що ти продаєш їх в божевільних кількостях, але ми отримали сотні замовлень по каталогу, тому ми збираємо все, що є в наявності».

«Чудово, — послідувала репліка Джулії. — Мені не платять за продажі по каталогах. Навіщо мені втрачати гроші свого магазина, коли я і саму можу реалізувати залишки наступного тижня?»

Відповідь Синді була проста: «Вони вже продані. Ці блузи більше не знаходяться в запасі» Зрозумівши, що вибору у неї немає, Джулія відправилася в торговий зал, зібрала всі наявні там блузи, а потім відправила їх до Нью-Йорка. «Доведеться доповісти про це менеджеру, — подумала вона. — Напевно пересилка кожної блузи назад коштує долар і ще два за упаковку і відправку на склад для каталога. Я нічого не одержую від цих продажів, а тому не зацікавлена в тому, про що вони мене просять. Це не тільки нечесно, це йде в збиток магазину».

Вона вирішила обговорити проблему з Джоном Фрідманом, менеджером її магазина. Той погодився, що для магазина дана практика дуже накладна, але фірма вирішила спеціалізуватися саме на продажах по каталогах. «Так хоче керівництво, а ми повинні підкорятися».

Джулія наполягала на своєму: «Тоді чому вони вимагають, щоб і в магазинах, і в каталогах був один і той же вибір товарів? Ті, хто купує по каталогу, не приходять в магазин, щоб поглянути на товар. Чому б не підібрати різні моделі?» Фрідман відповів: «Джулія, поглянь на проблему з погляду магазина. Припустимо, що якийсь товар добре продається по каталогу, хіба тобі не подобається зниження торгової націнки в магазині, яке при цьому відбувається? Ти ж знаєш правило: якщо щось погано йде по каталогах, знижка призначається там, а зайвий товар відправляється в магазини. При цьому тобі не шкодять ні та знижка, ні зайвий товар, чи не так?» Дещо заспокоєна Джулія відправилася назад в свій відділ, але думки про несправедливість життя не залишали її.

Ситуація 2. «Пізня доставка»

Компанія Joanna Stores — сіть з 500 магазинів жіночого одягу. Постачальники компанії працюють дещо недбало, і часто вона не звертає уваги на порушення термінів поставок.

Проте цей осінній сезон почався для компанії невдало. Збут залишився на колишньому рівні, а об'єм запасів у відділі жіночих суконь вище звичайного. В кінці серпня менеджер по закупівлях Карен Кларк перевіряла відкриті замовлення і знайшла, що замовлена партія від Marie Modes майже на 20 000 виробів дотепер не отримана. Вона подзвонила постачальнику і дізналась, що сукні поступлять на декілька днів пізніше 30 серпня — погодженої дати ануляції замовлення. Кларк зв'язалася з Мартіном Крафтом, менеджером зі збуту Marie Modes, і повідомила, що магазин не прийме замовлення, якщо воно не буде отримано раніше цієї дати. Вона отримала наступну відповідь: «Ми спізнимося з деякими моделями, але 80% замовлення ви отримаєте 2 вересня. Цього року ми вклали величезні гроші у виробництво і маємо намір їх окупити».

Кларк негайно відправила повідомлення про відмову від замовлення, наполягаючи на даті 30 серпня, але Крафт відповів: «Деяких виробів поки не вистачає, я відправлю вам те, що у нас є, анулюєте ви замовлення чи ні». 2 вересня в магазин прибуває 18 000 одиниць товару від Marie Modes, але сукні так і залишилися лежати в грузовику.

Дізнавшися про відмову від поставки, Крафт шаленів: «Що мені з ними робити, з'їсти, чи що? Ви виписали нам замовлення, ми доставили його практично в строк, так що ви зобов'язані його прийняти», в противному разі ми з вами зустрінемося в арбітражному суді». Репліка Карен: «У такому разі у нас з вами ніколи більше не буде ніяких справ. Ви чудово знали, коли повинно було виконано це замовлення. Якщо у вас виникли якісь труднощі, вам слід було наперед проінформувати мене. Ви знаєте, що наша компанія — один з основних покупців вашої продукції. Ми потрібні вам, так що будьте люб'язні, позбавте нас від цих товарів і тоді я обіцяю, що в наступному сезоні ви щойно отримаєте велике і «смачне» замовлення».

Вимоги до оформлення звіту

Звіт повинен містити:

- список експертної групи;
- п'ять докладних варіантів вирішення ситуації 1;
- аналіз варіантів, вибір переважного варіанта, обґрунтовування вибору;
- матрицю «інтерес до себе — інтерес до інших» з поясненнями;
- п'ять докладних варіантів вирішення ситуації 2 з погляду менеджерів двох різних компаній з числа розглянутих в ситуаціях;
- результати аналізу варіантів і обґрунтовування вибору переважного варіанта;
- дві матриці «виграш—програш» з поясненнями.

УНЕ 8. Ділова гра «Мотивація персоналу»

Ціль заняття — розвиток здібностей в області аналізу джерел виникнення проблем з метою правильної і своєчасної мотивації співробітників, вирішення конфліктних ситуацій і підвищення ефективності роботи співробітників.

Завдання. Проаналізуйте будь-які п'ять із запропонованих десяти ситуацій, що склалися на фірмі, обґрунтуйте причини і джерела їх виникнення (явні та неявні) і запропонуйте способи мотивації співробітників з метою усунення конфліктної ситуації з максимальною користю для фірми. Причини виникнення вибраних вами ситуацій сформулюйте самі. У зв'язку з цим будуть різні результати вирішень даних ситуацій.

Аналіз ситуації проведіть за запропонованої нижче схемі мотиваційного процесу.

Ситуації.

1.Якщо цінного фахівця з маркетингу переманює конкурент.

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

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

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

5.З офісу генерального директора надходить просочування інформації конкуренту.

6.В організації працюють переважно жінки, міжособові відносини напружені.

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

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

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

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

Схема мотиваційного процесу

1.Анализ ситуації:

- місце ситуації, що склалася (фірма, робоче місце);
- учасники ситуації (взаємозв'язки, кандидатури, мотивації).

2.Визначення проблеми:

- формулювання проблеми;
- причини і мотиви.

3. Постановка цілі мотивації.

4. Планування мотивації працівника (працівників):

- визначення ієрархії потреб;
- виявлення потреб працівників;
- аналіз зміни потреб;
- «потреби — стимули»;
- стратегія, спосіб мотивації.

5.Впровадження мотивації:

- створення умов, що відповідають потребам;
- забезпечення винагороди за результати;
- створення упевненості в можливості досягнення мети;
- створення враження від цінності винагороди.

6.Управління мотивацією:

- контроль за ходом мотиваційного процесу;
- порівняння отриманих результатів з тими, що вимагаються;
- коректування стимулів.

3. Організація самостійної роботи студентів

1. Навчальні завдання для самостійної роботи за темою : «Методологічні аспекти управління персоналом»

Варіант 1

Ефективність діяльності підприємства як чинник успішної праці його працівників

Завдання 1. «Кадрова стратегія організації» (потреба та умови розробки; аналіз обраної організацією кадрової політики; пропозиції з вдосконалення кадрової стратегії підприємства).

Щоб добре усвідомити становище, в якому зараз перебуває організація та її персонал, важливо мати якомога повну характеристику подій, учасником яких вона стала.

Друга половина 80-х років ознаменувалась початком докорінної перебудови, потужної суспільно-політичної і економічної системи, що існувала у той час. Потреба у перебудові виникла давно, однак на той момент не було виважених пропозицій щодо методів її здійснення. Цей процес проходив доволі болісно, оскільки реалії часу вимагали реалізовувати дві речі одночасно: проводити саму перебудову та по ходу визначати засоби її проведення. Економіка країни стрімко просувалась у напрямку отримання незалежності.

Однак загальновідомі кризові події на теренах колишнього Союзу: ланцюгова реакція швидкого розпаду штучно створеної політичної системи; втрата цілісності усталеного економічного порядку, що трималися на адміністративному примусі, глибоко вразили економіку української держави. Гострота перебігу подій призвела до вже давно очікуваного політичного уособлення країни. Спочатку суспільство було налаштовано оптимістично. На парламентському та господарському рівнях управління обговорювалась унікальність економічного потенціалу країни, її самобутність та самодостатність. Однак насправді оптимістичні твердження та оцінки однобічно орієнтованої економіки (промисловість України обслуговувала майже всі союзні підприємства) виявились передчасними. Сподівання на здатність економіки країни перебудовуватись у режимі реального часу на задоволення внутрішніх потреб держави не виправдались.

Як виявилось, переорієнтація всієї виробничої бази з «Союзу» на внутрішні потреби вимагає значно більше часу, ніж передбачалось. І це об'єктивно, тому що перехід на обслуговування внутрішнього споживача потребує майже повного переналаштування роками створюваної економічної системи.

До того ж практика свідчить, що зміна одного економічного порядку на інший, більш прогресивний, не може статися швидко. Дається також взнаки сформована попередніми роками ментальність: довіряти тому, що правлячі кола краще контролюють події та здатні подолати всі проблеми, які виникають у суспільстві.

З'ясувалось, що старими економічними методами і, зокрема, «зрівняльною» в оплаті праці персоналу не можна розраховувати на швидке зростання рівня продуктивності праці. Виявилось також, що організаційно-командними методами змінити економічне становище перехідного періоду на краще неможливо. Криза в економіці охопила всі її галузі. Перевиробництво і випуск «союзного» призначання промислових товарів, що не знаходили збуту; великий обсяг продукції військового призначення; дефіцит товарів народного споживання підірвали економіку країни. Промислове виробництво зазнало різкого скорочення. Переважна кількість підприємств, орієнтованих на кооперацію з підприємствами «Союзу» та їх обслуговування, за короткий час були позбавлені стабільних джерел поповнення оборотних фондів. Кооперативні поставки підприємств перестали бути обов'язковими. Нав'язані планами «центру», вони були обґрунтовані лише «союзною» доцільністю розміщення продуктивних сил і в основному суперечили власним інтересам тих чи інших організацій. Необхідність встановити корисні та вигідні зв'язки з потрібними господарськими суб'єктами вимагає виваженого ставлення до інтересу інших організацій і визначення їх зацікавленості у партнерстві, ретельної та копіткої роботи керівних органів підприємств і організацій щодо оцінки всіх позитивних і негативних моментів співробітництва.

Обвальне падіння показників економічного розвитку змінило ейфорію самодостатності та впевненості у суспільстві на песимізм щодо оцінки можливостей власного індустріального потенціалу держави.

Далася взнаки розгубленість владних структур та верхніх рівнів керівництва підприємств, гостро проявило себе невміння переважної більшості організацій діяти самостійно.

Швидкий розрив виробничих зв'язків і втрата запланованих прибутків призвели до гострого дефіциту власних коштів підприємств. У багатьох випадках важкий економічний стан підприємств унеможливлював подальшу роботу та не забезпечував гідних умов утримання робочої сили. В першу чергу, як свідчить історія, від кризи завжди потерпають звичайні працівники. Наслідки економічної кризи в Україні для персоналу не є винятком, тільки лише з українською специфікою та успадкованим від попередньої системи знеціненням оплати праці.

Важливо також зазначити, що виробництво майже всіх підприємств країни мало значну частку мілітарної продукції. Багато великих і потужних підприємств спеціалізувалися тільки на воєнній галузі. З розвалом «Союзу» потреба у продукції військового призначення відпала і значна маса працівників, які були зайняті у так званій оборонній промисловості, водночас опинилась незадіяною. Незважаючи на наявність значних науково-технічних розробок та винаходів у воєнному виробництві, в цілому техніко-технологічна озброєність переважного числа підприємств була досить низькою і вимагала значних витрат для підтримки у діючому стані.

Порівняння техніко-технологічного рівня вітчизняних підприємств з аналогічними показниками підприємств розвинутих країн було далеко не на користь перших, а тому і професійна кваліфікація діючого складу працівників бажала багато кращого. Гостро відчувався дефіцит товарів побутового призначення.

Усі підприємства незалежної країни були поставлені в суворі умови уособлення пошуку засобів для свого існування та утримання величезної маси працівників. Розраховувати на допомогу влади, яка до того ж була зайнята упорядкуванням політичних проблем та пошуком прийнятної системи державного самоврядування, навряд чи було можливим. Тому кожна організація, яка була поставлена в новостворені ринкові умови, вимушена була покладатися на власне бачення подій та реалістичне сприймання свого економічного становища.

Економічні труднощі організацій важко описати коротко. Мабуть потрібен час, щоби взагалі усвідомити й глибоко проаналізувати різні фактори, в результаті дії яких попередня штучно утворена система зазнала краху. Однак важливо відмітити, що економічна криза позбавила підприємства переважаючої частини виробничих зв'язків. Майже повністю скоротилися грошові надходження та матеріальні ресурси, до катастрофічних величин знизились обігові кошти, тим самим унеможлививши утримання великої чисельності персоналу, потрібної для виконання централізовано встановлених планових завдань. Правилом ставали відмови підприємств від попередньо замовлених поставок продукції. Виконувати централізовано нав’язуванні зобов'язання ставало дедалі обтяжливішим та не гарантувало підтримання більш-менш достатньої економічної стабільності.

Дане окремо взяте підприємство опинилось в умовах, загальну характеристику яких наведено у попередньому розділі.

На утримання у своїх межах більше ніж 10 тис. працівників, підприємство вимушено було спочатку знизити до мінімального рівня заробітну плату, а згодом почати її тривалу затримку. Підприємство вимушене було скоротити обсяги виробничої діяльності, а наявних коштів вистачало лише тільки на підтримання у робочому стані основного технічного обладнання.

За період з 1990 р. по 1996 р. підприємство залишило близько 7 тис. працівників. Серед них 2 тис. працівників найвищої кваліфікації, яким під силу було виконання робіт високого ступеня складності. Не погодившись із встановленою державною ставкою заробітної плати та не знайшовши собі місця в межах організації, більш як три чверті працівників залишило її.

Держава не виявляла глибокої зацікавленості у підтриманні на плаву великого підприємства. Можливо занадто уваги приділялося реорганізації галузевих структур управління. Недостатньою мірою було узгоджено взаємодію останніх з підприємствами в складних умовах трансформації економіки у ринкову. За відсутністю достатнього досвіду управління в умовах ринку директиви владних структур, спрямовані на упорядкування економіки, не завжди могли бути визнаними адекватними певній економічній ситуації та стану трансформаційних перетворень.

Якщо характеризувати початковий трансформаційний процес у цілому, то слід зазначити деякий перехід господарської ініціативи у перебудові до місцевих і регіональних органів. При цьому не завжди враховувались інтереси суспільства в цілому. Значно переважали місцеве та містечкове ставлення і приватні інтереси у ставленні до роздержавлення майна підприємств.

Як зазначалося вище, з розвалом Союзу «наше» підприємство разом з іншими у цей трансформаційний період опинилося в умовах боротьби за виживання.

На даному підприємстві стихійно розпочався процес приватизації, а у багатьох випадках «самозахват» державної власності. Представники директорату підприємства, користуючись службовим становищем, а іноді за безпосередньої підтримки вищих посадових осіб або з їх дозволу, захоплювали найбільш привабливі частки державного майна та ставали власниками малих підприємств, утворених на її базі.

У складі багатьох підприємств, продукція яких користувалася підвищеним попитом (наприклад, металовиробництво, нафтогазові підприємства тощо), утворювались десятки посередницьких «фірмочок», що стали напівлегальним засобом присвоєння значних обсягів коштів, якими раніше наповнювався бюджет країни та утворювались соціальні фонди споживання. Тепер ці кошти використовувались для збагачення приватних підприємств. Так зовсім неврегульованим правовим шляхом утворювався новий власник. Велика маса зубожілих працівників поповнювала армію безробітних, яка виживала за рахунок приватної торгівлі. Однак у цьому болісному для суспільства процесі матеріального розшарування населення були й свої деякі позитивні сторони. Так, працівники, які з об'єктивних причин виявилися незадіяними у виробництві, а мізерна заробітна плата не задовольняла їх елементарні потреби, вимушені були шукати чогось кращого для застосування своїх здібностей. Переважна більшість вивільнених працівників вливалась у торгівлю та у сферу різного роду послуг, які до цього часу були в дефіциті.

Історія утворення та розвитку підприємства.

До 1992 року на території одного з районів міста Києва розташовувалось потужне підприємство електронної промисловості, яке офіційно спеціалізува-

лось на виготовленні побутових приладів. Як і решта підприємств подібного типу, воно відтворювало свою діяльність на основах державного плану. Офіційно підприємство виготовляло електронні пристрої систем управління для різних галузей, а тому було пов'язане з багатьма підприємствами, що знаходились у різних місцях колишнього великого Союзу братніх республік. Усього його кооперативні зв'язки становили близько 600 підприємств.

У складні часи перебудови, як і слід було очікувати, виявились різні думки щодо розпорядження майном цього підприємства. Утворились декілька впливових груп, що мали різне службове становище та які по-різному ставилися до майна підприємства. В основному в діяльності груп визначилось два напрями: перший — це використання майна підприємства задля розпродажу, власного збагачення та споживання; другий — утворення з часток привласненого майна акціонованого капіталу, який потім використовувався б для цілей збереження виробництва та впровадження прогресивних форм господарювання.

Новоутворене підприємство стало результатом реалістичного сприймання дійсності. Група досвідчених керівників об'єдналась у своїй цілеспрямованій меті — зберегти виробничі кадри та виробництво. На базі наявних прогресивних технологій здійснилась спроба зберегти когорту відданих справі працівників, які навіть у скрутний час не залишили підприємство і продовжували працювати навіть у часи припинення оплати праці. Виживати в таких суворих умовах було справжнім випробуванням відданості та вірності підприємству. Не всім під силу було витримати такий тягар. Це стало випробуванням і для керівництва новоутвореного акціонерного підприємства. Однак одна справа — створити підприємство, інша — знайти нові та поновити потрібні виробничі зв'язки, оволодіти та впровадити управління ринковими методами, розвивати виробництво. Головне завдання, яке постало перед керівництвом, — це на базі декількох новостворених виробничих підрозділів перш за все зберегти все цінне від донедавна потужної організації, щоб уникнути її самоліквідації.

Перш за все, майже за рахунок збереження працівників, які залишились, та акціонованого капіталу почали вивчати попит на продукцію підприємств та організацій, з якими у минулому підтримувались тісні кооперативні зв'язки. З 600 під-

приємств близько 30 виявили зацікавленість у продовженні співробітництва. Однак переважна більшість з них (23 підприємства), визнаючи потребу в подовженні співробітництва, посилалася на нестачу розрахункових коштів та виявила бажання перейти на бартер. Частка підприємств, що приносили дохід у наявних коштах, складала приблизно 22 %. Орієнтуючись на них, нове підприємство тим не менше не скидало з терезів бартерну спроможність менших за обсягом підприємств, готових з ним далі співробітничати. Таким і подібним чином створювався портфель замовлень та фінансових зобов'язань, що дав змогу встановити передбачену частку прибутку. За його рахунок адміністрація підприємства передбачала інвестувати власне виробництво. Одночасно з визначенням стабільних партнерів велась копітка робота з персоналом підприємства. Важливо було його запевнити у реальності обраного курсу, спрямованого на збереження людських ресурсів та виробничого потенціалу, перспектив його поступового збільшення, накопичення та утворення матеріально-технологічної бази подальшого розвитку. Вперше в історії розвитку промисловості стверджувався напрям, за яким провідна роль та головна ставка робились не на техніку, а на людський фактор.

Кадрова стратегія в умовах трансформації економіки в ринкову отримала назву стратегії виживання, що відповідало реаліям становлення підприємства і де підприємницька ініціатива на повну силу заявила про себе. Вона характерна певними ознаками.

Між тим підприємство впевнено просувалось у своєму розвитку. Якийсь час, поряд з основною продукцією електронного характеру, здійснювався випуск деяких видів сільськогосподарської техніки та машин для гірничо-видобувної промисловості. За відновленням загального виробництва відкрилися нові можливості для співробітництва у галузі освоєння космічного простору. Разом з російськими партнерами українські флагмани космічної індустрії, до яких приєдналось підприємство, започаткували серію випробних запусків з морської платформи у Чорному морі. Підприємство реалізувало деякі свої комерційні проекти з ними.

Беручи участь у тендері, підприємству вдалось отримати замовлення на поставку деякої частини приладів, що вимагало суттєво поліпшити існуючу науково-проектну та дослідницьку базу. Одержані кошти були використані у такому співвідношенні: на залучення нових кадрів вищої кваліфікації — 30 %, на закупівлю обладнання, створення та реконструкцію діючої дослідно-конструкторського обладнання — 45 %, створення сучасних умов праці персоналу — 25 %. Нові замовлення на ті чи інші види продукції підприємства є наслідком активної роботи керівництва підприємства, з розбудови напрямів виробництва, в яких було закумульовано значний досвід розробок минулого. Можна стверджувати, що здобутки і досягнення підприємства були результатом активного входження організації у ринковий простір. Долаючи безліч дрібних і крупних проблем на шляху розбудови ринкових взаємовідносин, підприємству вдалось не тільки зберегти стартовий капітал, але й суттєво його збільшити (приблизно в 3—4 рази). Слід додати, що все це відбувалось у жорстких умовах посилення податкового тиску та збільшення частоти аудиторських перевірок з боку чиновництва, як місцевого, так і міського рівня.

У цих умовах суттєвих змін набула й кадрова політика організації. Якщо спочатку вона була спрямована на підтримку слабкої когорти працівників та просте відстоювання свого права на існування у період зламу старої системи, то згодом вона перейшла у стан активного провідника певної кадрової лінії. Однак тепер, на жаль, підприємство відмовилось приділяти увагу соціально не захищеним працівникам (ветеранам праці). Воно посилило свої вимоги до персоналу цих категорій. Можливо, що це є наслідком більш жорсткої конкуренції.

Зовсім змінився підхід до кадрів, які залучаються до роботи на підприємстві. Ставку зроблено на молоді кадри працівників. Підприємство уклало договір із професійно-технічним закладом і користується виключно робочою силою, що надходить звідти. Менеджмент кадрової служби більш займається навчанням новим технологіям молодих працівників, ніж підвищенням кваліфікації ветеранів підприємства.

Можливо, що це данина новому часу, коли створюються нові підвалини та закладається основа найґрунтовнішої за часи перебудови модернізації виробництва. Підприємству вже тепер тісно в межах старої території. Накопичений

промислово-виробничий та кадровий потенціал здатен реалізувати найамбіційніші наміри адміністрації. Серед задумок керівництва підприємства на перший план виступає потреба створити сучасну базу виробництва, організовану за останніми новинками у галузі.

Постановка завдання:

— Структуруйте матеріал ситуації таким чином, щоб на цій основі можна було створити чітке уявлення про стратегію розбудови персоналу та кадрову політику адміністрації підприємства.

— Кваліфікуйте (дайте коротку назву в ретроспективі) види прийнятої у часи перебудови кадрової політики.

— Розробіть (генеруйте) ідеї щодо подальшого розвитку кадрової стратегії підприємства.

— Складіть та обґрунтуйте пропозиції щодо розбудови кадрової стратегії на сучасному етапі функціонування організації.

— Сформулюйте у скороченому варіанті на основі розглянутих пропозицій остаточний варіант кадрової стратегії.

— Опишіть перспективи розвитку організації при умові вибору вашого проекту стратегії розвитку персоналу.

Завдання 2. «Хронологія розвитку шкіл управління персоналом»

Вихідні дані та постановка завдання.

На основі узагальнення основних положень наукових шкіл менеджменту скласти хронологічну таблицю «Еволюція підходів до управління персоналом», використовуючи наведену структуру табл. 1.

Таблиця 1 – Еволюція менеджменту персоналу

Школи управління	Провідні представники	Основні цілі управління персоналом	Основні цілі управління персоналом	Відносини м іж керівниками та підлеглими	Внесок у теорію та практику менеджмента персоналу	Невирішені проблеми
«Класична школа»						
Школа «людських відносин»						
«Емпірична школа»						
Школа «соціальних систем»						
«Нова» школа						
Школа “менеджменту людських ресурсів”						

Варіант 2.
Підвищення соціально-економічної ефективності управління персоналом як вимога ринку

Завдання 1. Ситуація. «Аналіз схем організаційної структури управління персоналом».Вихідні дані. На рис. 1 і 2 наведені схеми організаційної структури системи управління персоналом організації.

Рис. 1 - Схема сучасної організаційної структури системи управління персоналом організації

Одна з них сформувалася до 90-х років, інша є сучасною. Постановка завдання:

1. У чому полягає принципова відмінність поданих на рисунках схем організаційної структури управління персоналом організації?

2. Чи змінився склад функцій системи управління персоналом у сучасних умовах?

3.Що змінилося в змісті функцій системи управління персоналом?

Намалюйте схему управління персоналом однієї з відомих Вам організацій

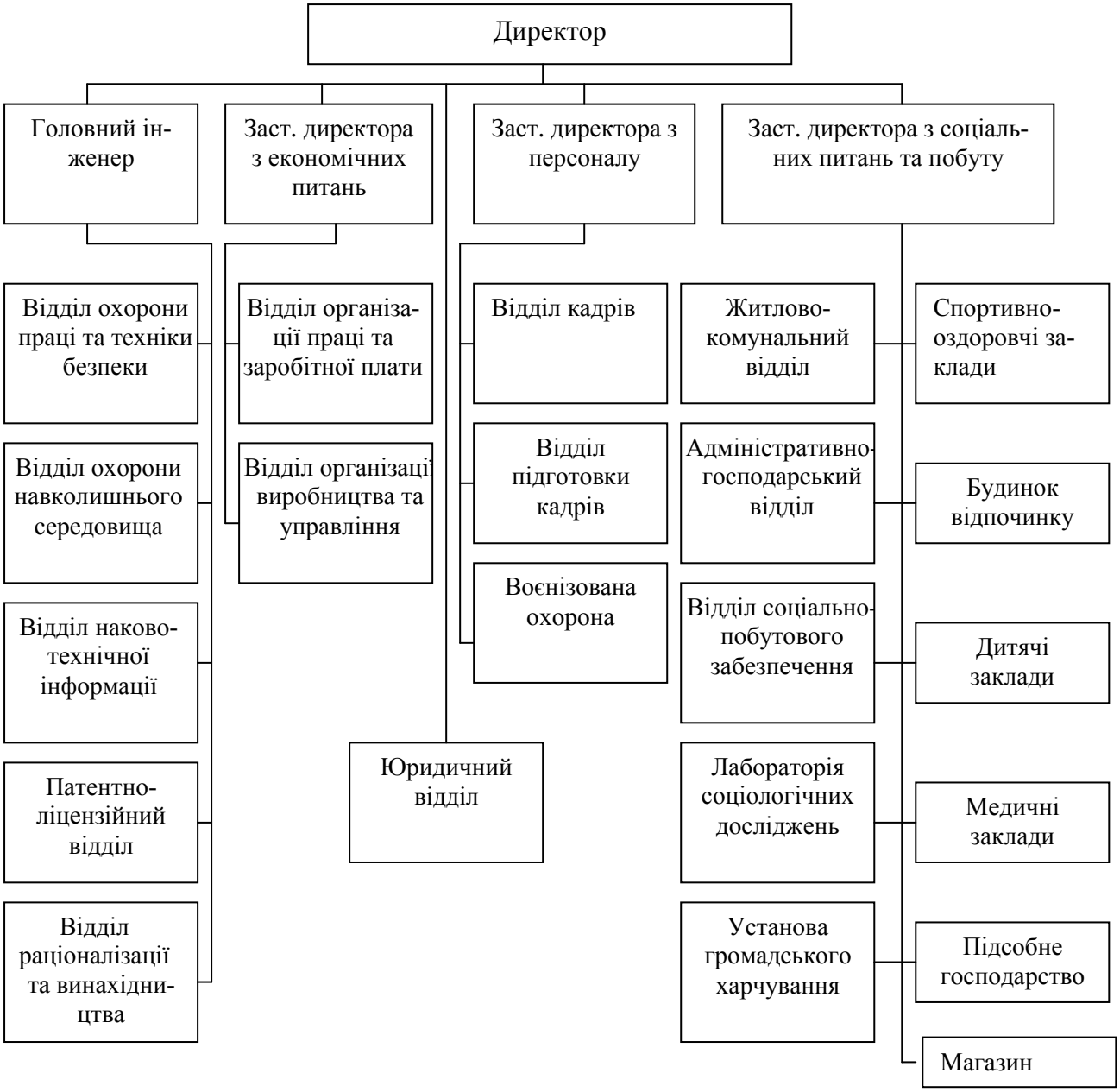

Рис. 2 - Схема традиційної структури системи управління персоналом організації

Варіант 3.
Методики оцінювання ефективності роботи з персоналом: зарубіжний та вітчизняний досвід

Завдання 1. Ситуація. «Побудова організаційної структури системи управління персоналом організації»

Вихідні дані. Розробляється організаційний проект системи управління великої організації в умовах реструктуризації. Існує намір істотно перебудувати і систему управління персоналом організації.

Постановка завдання: Побудувати схему організаційної структури системи управління персоналом організації, маючи на увазі, що велика організація має весь набір функціональних підрозділів, що входять до служби управління персоналом. Потрібно також врахувати, що функції окремих підсистем, наведених на рис. 1, можуть виконувати декілька функціональних підрозділів. Подумайте, які підрозділи з управління персоналом можуть мати виробничі одиниці (спеціалізовані виробництва, корпуси, цехи, великі дільниці), що входять до складу великого підприємства?

Завдання 2. «Критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді»

Опишіть основні критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді, без яких неможливо здійснити правильний відбір.

Варіант 4.
Метод управління за цілями в оцінюванні ефективності роботи організації та персоналу

Завдання 1. «Система мотивації за моделями Герцберга та Маслоу»

Вихідні дані. З'ясуйте сутність змістових систем мотивації за Герцбергом та Маслоу, використовуючи наведене нижче описання моделей.

Таблиця 2 – Модель мотивації Генрцберга

Гігієнічні фактори	Мотивуючі фактори
Політика й управління Технічне керівництво Оплата праці Взаємовідносини з керівництвом Умови роботи	Досягнення Визнання Процес роботи Відповідальність Просування по службі

Постановка завдання: З'ясуйте, у чому полягає сутність системи мотивації персоналу за Герцбергом та Маслоу. Розкрийте основні риси мотиваційних підходів, використовуючи представлені моделі. Який з підходів до мотивації персоналу, на Ваш погляд, більш поширений в Україні?

Таблиця 3 - Модель мотивації Маслоу

Потреби самовираження	Реалізація власного потенціалу Зростання та збільшення кількості знань Розширення сфери повноважень
Потреби визнання і самоствердження	Компетентність у своїй професії Самостійність Право приймати рішення
Потреби належності й причетності	Бути визнаним у спорідненій за духом групі Контакт з людьми Бути прийнятим
Потреби безпеки	Довгострокове забезпечення грошового доходу з метою задоволення фізіологічних потреб Гарантія робочого часу на довготривалий термін
Фізіологічні потреби	Їжа Квартира Одяг

Завдання 2. «Підбір джерел комплектування штату»

Використовуючи різні джерела — матеріали періодичного друку та інших засобів масової інформації, а також Інтернету, сформуйте «базу даних» на вакантну посаду менеджера з персоналу віртуально створеної вами організації. Проаналізуйте переваги й недоліки кожного джерела комплектування штату.

Варіант 5.
Організаційна культура як фактор підвищення ефективності управління персоналом

Завдання 1. «Вдосконалення системи оплати праці»

Влаштовуючись на роботу в АТ «Інжсервіс» на посаду директора з персоналу, Ольга Янковська знала, що створення нової системи оплати праці буде одним із головних її завдань. Тому з першого робочого дня вона спробувала досконально вивчити існуючу в організації, що займається продажем, монтажем і обслуговуванням інженерного обладнання, систему заробітної плати. За два тижні Ольга встановила наступне:

- з 204 співробітників «Інжсервісу» 176 отримували почасову заробітну плату, що розраховується за ставками семирічної давності, до яких застосовувалися коефіцієнти, що встановлюються Генеральним директором;

- число «відпрацьованих» протягом місяця годин було постійним - 41, понаднормові не виплачувалися;

- почасова ставка механіка з обслуговування становила 1,1 ставки монтажника, в той час як на місцевому ринку праці монтажники заробляли в 1,5-1,7 рази більше, ніж в «Інжсервісі».Плинність серед монтажників становила 30 % на рік, серед механіків — 2 %;

- почасова ставка водія становила 1,2 від ставки механіка з обслуговування, в інших організаціях водії заробляли від 80 до 200 % від зарплати в «Інжсервісі». Плинність серед водіїв становила 50 % на рік;

- адміністративний персонал «Інжсервісу» отримував посадові оклади, що встановлюються Генеральним директором і переглядаються «за можливістю». Підвищення заробітної плати адміністративного персоналу не завжди співпадало з переглядом почасових ставок. Плинність адміністративного персоналу становила 3 % на рік;

- протягом півроку «Інжсервіс» не міг заповнити вакантну посаду начальника відділу продажу, для якої був встановлений посадовий оклад у 80 % від окладу Генерального директора.

Дайте відповіді на питання:

1. Які висновки можна зробити із зібраної Ольгою інформації?
2. Що б ви порекомендували Ользі як перший крок створення нової системи оплати праці?
3. Яка система найбільш підходить «Інжсервісу»?
4. Як заповнити посаду начальника відділу продажу?

Завдання 2. «Види співбесід з кандидатами на посаду»

Охарактеризуйте відомі вам види співбесід з кандидатами на посади та заповніть табл. 4.

Таблиця 4 – Характеристика помилок під час співбесіди

№ п/п	Помилки при співбесіді	Наслідки помилок

Варіант 6.
Проблеми та аспекти кадрового аудиту в напрями формування кадрової політики організації

Завдання 1. «Визначення розміру заробітної плати»

Розрахувати заробітну плату за місяць робітника V тарифного розряду за умови використання відрядно-преміальної системи оплати праці та виплати передбачених надбавок і доплат. Загальний відпрацьований час за місяць — 22 дні, норма виробітку за зміну — 10 придатних виробів. Годинна тарифна ставка за V розрядом становить 5,8 грн. При високій якості робіт за виконання плану виплачується премія в розмірі 15 %. Якість виконання робіт відповідає встановленим вимогам. Умови праці шкідливі.

Завдання 2. «Стабілізація штатного складу персоналу підприємства»

Вихідні дані.

Ви менеджер з персоналу великого торговельного підприємства ЗАТ «Акрополіс», середньоспискова чисельність працівників якого склала в поточному році 720 осіб, у т.ч. керівників — 18 %, спеціалістів — 36 %, інших службовців — 5 %, решта — торгово-оперативний персонал. Запланований обсяг товарообігу підприємства на наступний рік становить 250 млн грн, плановий обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника — 340 тис грн, коефіцієнт вибуття спеціалістів на рік становить 0.02, а загальна потреба у спеціалістах на наступний рік становить 25 осіб.

Плинність кадрів на підприємстві складає 5 % у рік у т.ч. 4 % — за рахунок продавців. Всього на підприємстві працює 78 % жінок, третина працівників не мають навіть неповної вищої освіти, з них 65 % — чоловіки.

Найчисельнішою категорією персоналу на підприємстві є торгово-оперативний персонал (67 %). Частка керівників всіх рівнів — 5,4 %, решта працівників — спеціалісти. Оскільки підприємство розширює обсяги своєї дія-

льності, то виникає проблема щодо удосконалення системи управління персоналом.

Заслухавши доповідь директора Павленка М.М, працівники підприємства поставили низку запитань, на які він не зміг чітко відповісти. Це були питання про якісний склад, рівень плинності та проблеми стабілізації складу персоналу. У зв'язку з цим питання були перенесені на наступне засідання спостережної ради а директору підприємства було запропоновано ретельніше до нього підготуватися.

За неофіційною інформацією, на підприємстві серед робітників існує незадоволення напруженим графіком роботи несприятливим соціально-психологічним кліматом, нестачами, які покриваються за рахунок зарплати персоналу.

Варіант 7.
Сучасні Internet - технології як чинник підвищення ефективності роботи з персоналом.

Завдання 1. «Нормативно-правове забезпечення управління персоналом»

Вихідні дані і постановка завдання. Сформувати перелік нормативно-правових документів (законів, указів, постанов, положень, класифікаторів, інструкцій тощо), які використовуються у сфері менеджменту персоналу з зазначенням вирішуваних завдань. Результати занести в табл.5

Таблиця 5 - Нормативно-правові документи у сфері управління персоналом

№	Назва нормативно-правового документа	Тип вирішуваного завдання з управління персоналом

Завдання 2. «План роботи з персоналом»

Приватне підприємство «Номатія» функціонує на ринку продажу костюмних виробів вже 5-й рік. Вас нещодавно призначили на посаду менеджера з персоналу даного підприємства. Ще 3 роки тому загальний обсяг товарообігу підприємства складав у середньому 3000 тис. грн на місяць, а середній обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника становив 2 тис. грн. Стан підприємства з кожним роком покращується, загальна чисельність працівників за останні 3 роки зросла на 60 %; продуктивність праці одного працівника збільшилася в 1,5 раза, обсяги діяльності підприємства за цей період часу зросли вдвічі. Розширення сфери діяльності підприємства та вихід на реалізацію продукції в Росію викликало потребу керівництва в удосконаленні методів роботи з персоналом у таких напрямах: планування загальної чисельності персоналу підприємства та за окремими підрозділами; відбір кандидатів на вакантні посади; розробка та запровадження методів додаткового стимулювання персоналу.

Виконайте такі завдання:

1. Здійсніть необхідні розрахунки щодо визначення фактичної та планової чисельності персоналу підприємства, у т. ч. за основними категоріями працюючих.

2. Побудуйте план роботи з персоналом підприємства на наступний рік.

Варіант 8.
Особливості процесу набору персоналу в умовах ринку

Завдання 1.«Політика менеджменту персоналу»

Вихідні дані та постановка завдання. На основі систематизації видів, напрямів і шляхів реалізації політики менеджменту персоналу скласти перелік основних причин неефективної політики менеджменту персоналу та розробити заходи по їх усуненню. Результати занести в табл. 6.

Таблиця 6 - Заходи щодо вдосконалення політики менеджменту персоналу

№	Причини неефективності політики менеджменту персоналу	Заходи щодо вдосконалення політики менеджменту персоналу
1		
2		
…		

Завдання 2. «План кар'єри»

Вихідні дані та постановка завдання. За наведеною нижче формою скласти план кар'єри для різних груп працівників:

- випускника вищого навчального закладу, навчання якого здійснювалось за кошти організації на контрактних засадах і який себе зарекомендував як перспективний, належним чином підготовлений, з активною життєвою позицією фахівець;

- спеціаліста з достатнім стажем роботи, грамотного та енергійного працівника, з високою якістю та ефективністю праці, з мотивацією на розвиток кар'єри;

- спеціаліста з перспективою швидкого просування по службі, який прийнятий на роботу з іншого підприємства та характеризується високим професіоналізмом, мотивацією на розвиток власної кар'єри, за діловими якостями має суттєві переваги над наявними працівниками і потрібен для організації.

ПЛАН КАР'ЄРИ

1.Прізвище

2.Ім'я

3. По батькові

4. Посада

5.Рік народження___

6.Стаж роботи (всього/на посаді)

7.Освіта _____

(де навчався та коли закінчив навчання)

8.Висновок атестаційної комісії

9.Підвищення кваліфікації (коли і де підвищувалась кваліфікація)

Методичні вказівки. План кар'єри складається керівником підрозділу, в якому працює фахівець, спільно з кадровою службою організації вибірково, тобто тільки для перспективних працівників, які володіють знаннями, вміннями, навичками, професійними та особистими якостями, необхідними для успішного та ефективного виконання обов'язків у рамках різних посад у процесі тривалої роботи в організації.

План кар'єри — це план переміщень і призначень працівника в організації, план на тривалий період його професійної діяльності. Тому в плані кар'єри відображуються такі заходи кадрового менеджменту як атестація працівника, підвищення кваліфікації, зарахування в резерв керівних кадрів, призначення на нові посади тощо.

План кар'єри вміщує 2 розділи: загальні відомості про працівника та плановані заходи. Загальні відомості відображають кадрові та біографічні характеристики, плановані заходи — перспективи професійного зростання.

Складається план кар'єри на період не менше 5 років та не більше 10 років.

Варіант 9.
Пошук роботи за кордоном: проблеми та можливості

Завдання 1. «Формування функціональних підсистем кадрової служби»

Розставте в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми (покажіть схематично):

- забезпечення потреби організації в персоналі;
- використання персоналу;
- аналіз маркетингової інформації;
- розроблення системи цілей управління персоналом;
- визначення змісту праці на кожному робочому місці;
- вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;
- адаптація персоналу;
- визначення переліку функцій та організаційної структури служби управління персоналом;
- формування системи управління персоналом;
- планування кількісної та якісної потреби в персоналі;
- відбір персоналу на вакантні посади;
- визначення потреби в персоналі;
- виробнича соціалізація персоналу;
- мотивування трудової діяльності працівників;
- управління кар’єрою персоналу;
- вивільнення персоналу;
- визначення змісту та процесу мотивування;
- ділове оцінювання персоналу;
- розвиток персоналу;
- організація навчання персоналу.

Завдання 2. «Формування та впровадження системи оплати праці»

Денис Ковальчук є генеральним директором і власником компанії «Ніка», що займається імпортом і оптовою торгівлею комп'ютерною технікою. У компанії працюють два фахівці по закупівлі комп'ютерів за рубежем, які одержують посадові оклади і місячні премії в розмірі до 40 % окладу (рішення про виплату премій приймає генеральний директор), і п'ять комерційних агентів, зайнятих продажем на внутрішньому ринку, які одержують комісійні в розмірі 10 % від суми продажу. Ціни на комп'ютери, що реалізовуються, встановлює генеральний директор. Аналіз фінансових результатів за останні шість місяців показав Денису, що прибутковість компанії стала скорочуватися, незважаючи на постійне зростання обсягів реалізації та збереження товарних запасів на одному рівні, і що збільшилися терміни збору дебіторської заборгованості. Фахівці по закупівлі протягом всіх шести місяців отримували 40 %-ову премію, однак їх винагорода становила тільки 40 % від середнього доходу комерційного агента.

Варіант 10.
Кадрові та рекрутингові агентства: організація та досвід роботи в Україні та за кордоном

Завдання 1. «Розробка положень про структурні підрозділи»

Вихідні дані та постановка завдання: На основі типової структури положення про підрозділ скласти положення про підрозділи, що виконують функції таких підсистем:

- планування і маркетингу персоналу;
- соціально-трудових відносин;
- розвитку персоналу;
- мотивації та стимулювання;
- соціального розвитку;
- правового забезпечення.

Завдання 2. «Показники ефективності технологій формування персоналу»

Використовуючи результати засвоєння теоретичних положень, матеріали додаткового обстеження та власну обізнаність щодо практичних аспектів ефективності підбору працівників в організацію, визначте параметри якості управлінських технологій з формування персоналу організації. Результати занесіть у наведену нижче табл.7.

Таблиця 7 – Ефективність управлінських технологій з формування персоналу організації

Методи пошуку та відбору персоналу	Результат від загальної кількості всіх методів (%)	Коефіцієнт прийняття розісланих пропозицій	Коефіцієнт прийняття пропозицій щодо працевлаштування

Варіант 11.
Документація, що призначена для комплектування штату в процесі набору та відбору кандидатів на вакантні посади

Завдання 1. «Фактори й наслідки умов праці»

Факторами, що загрожують здоров'ю працівників, визначено умови праці, які повільно та поступово (й часто незворотним чином) призводять до погіршення здоров'я працівників. Типовими причинами є фізичні та біологічні чинники, токсичні й канцерогенні речовини, хімікати, стресові умови роботи (див. рис. 3).

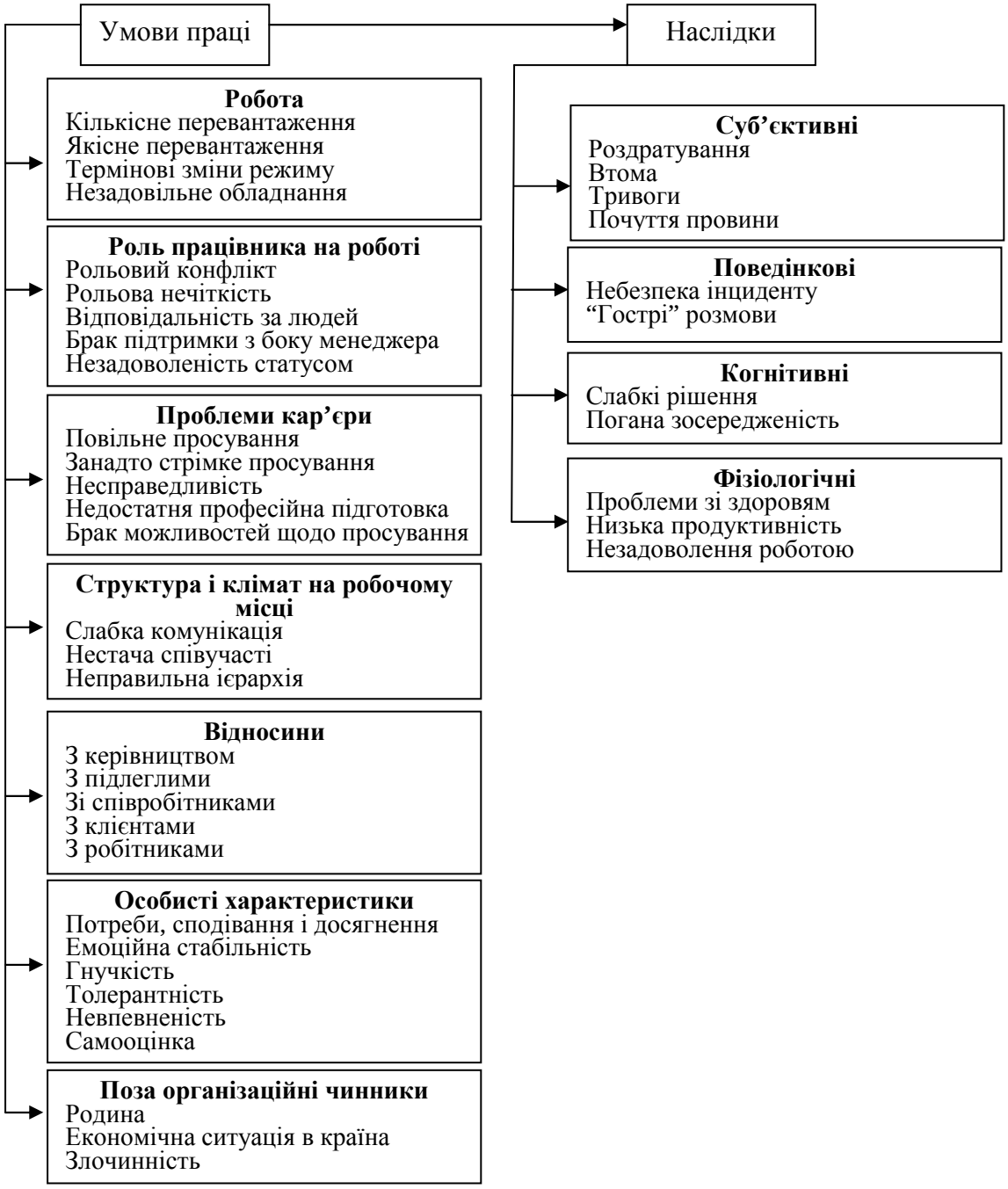

Рис. 3. - Фактори й наслідки умов праці

Постановка завдання.

1.Опишіть причинно-наслідкові зв'язки між умовами праці та суб'єктивними, поведінковими, когнітивними, фізіологічними результатами роботи.

2.На основі оцінки поточної ситуації в Україні вкажіть основні чинники умов праці, які негативно впливають на результати роботи персоналу.

3.Вкажіть основні чинники умов праці, які особисто для Вас становлять найбільший дискомфорт.

4.Доповніть перелік негативних наслідків поганих умов праці.

Як мають взаємодіяти вищі керівники, керівники виробничих підрозділів (начальники цехів, ділянок, майстра), службовці, представники профспілки, комітету із техніки безпеки та його фахівці, щоб зробити робоче місце безпечним для здоров'я і життя працівника?

Чи порушуються права курців політикою заборони куріння на роботі?

Які основні причини нещасних випадків і захворювань, пов'язаних із роботою?

Завдання 2. «Розробка системи оплати праці»

Компанія «Агротех» займається продажем і довготривалою орендою сільськогосподарської і дорожньої техніки в Центральному районі України. Дирекція компанії знаходиться в Харкові, а 20 дилерських контор розташовані в більш або менш великих містах.

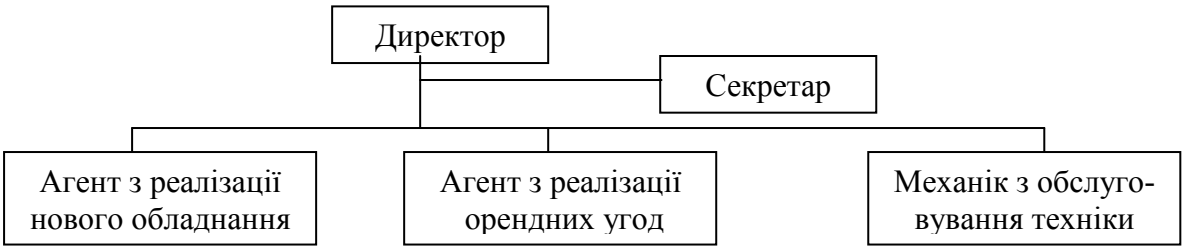

Рис 4 Організаційна структура компанії «Агротех»

Кожна контора відповідає за результати реалізації в своєму регіоні. Як показники планування для ділера використовують: піврічний обсяг продажу техніки (в грн), оборот від надання обладнання в оренду, фонд заробітної плати співробітників контори. Всі дилерські контори мають подібну структуру. Керівництво «Агротеху» розробляє систему оплати праці для організації. Надайте їм допомогу в підготовці нової системи.

Варіант 12.
Особливості проведення співбесіди з кандидатами при прийманні на роботу в різних країнах

Завдання 1. «Порівняльна характеристика методів оцінювання персоналу»

Вихідні дані та постановка завдання: На основі узагальнення теоретичних положень ділової оцінки персоналу скласти порівняльну характеристику відомих Вам методів оцінювання працівників, включаючи оцінку ділового потенціалу та результатів роботи (табл. 8).

Таблиця 8 – Порівняльна характеристика методів ділової оцінки персоналу

№	Метод оцінки	Сутність	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо практичного застосування
1					
2					
3					
…					

Завдання 2. «Показники ефективності роботи управлінських підрозділів підприємства»

Використовуючи матеріали підручників «Управление персоналом» Єгоршина А. П. [21, с. 560—562] та «Управление персоналом» Кібанова А. Я. [26, с. 478—479], виконайте такі завдання:

1. Складіть перелік критеріальних показників ефективності роботи підприємства.
2. Ознайомтеся з перевагами та недоліками кожного з наведених показників, здійсніть (у разі потреби) їх корегування на основі врахування практичного досвіду.
3. Зведіть всі показники в таблицю за наведеною нижче формою (табл. 9).
4. Розподіліть зазначені Вами показники серед управлінських підрозділів.

Таблиця 9 - Деякі критеріальні показники ефективності роботи підприємства

№ п/п	Показники	Спосіб розрахунку (додайте формулу)	Керівники та підрозділи системи управління організації		
			Керівництво організації	Функціональні підрозділи	Керівники підрозділів
Показники економічної ефективності досягнення кінцевих результатів					
1…10					
Показники якості, результативності та складності праці					
11…17					
Показники соціальної ефективності					
18…24					

Варіант 13.
Професійний розвиток працівників як засіб підвищення ефективності роботи організації

Завдання 1. «Вдосконалення системи оцінки персоналу»

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, що проводиться у штаб-квартирі за класичною схемою — щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки та плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Одержати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить значну частку свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється в своєму офісі. Усього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали, що:

- 65 % співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;
- 50 % співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають у своєму розпорядженні необхідну для цього інформацію;
- 45 % співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;
- 12 % стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;
- 68 % співробітників не відчувають, що результати атестації використовують для чого-небудь, крім підвищення окладу;
- 75 % керівників, що проводили атестацію, поскаржилися на нестачу часу для її підготовки і проведення;
- 25 % керівників призналися, що мають складнощі у випадках, коли необхідно критикувати атестованих, а не регулярно завищувати атестаційні оцінки.

Питання для обдумування та обговорення:

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?
2. У чому полягають причини ситуації, що склалася в корпорації?
3. Розробіть заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу штаб-квартири корпорації?

Завдання 2. «Потреба, цілі та методи професійного навчання»

Анелія Гмарник працює директором з людських ресурсів українсько-чеського підприємства «Прага». Два дні тому вона отримала персональний комп'ютер, що принесло їй велике задоволення. Але через деякий час вона дійшла висновку, що не знає, як саме працювати з комп'ютерними програмами. Згідно з документами, прикладеними до комп'ютера, в ньому були встановлені різні прикладні програми та система аналізу бази даних «Директор з персоналу». Однак Анелія ніколи раніше не користувалася деякими програмами.

У газеті, отриманій напередодні, вона побачила оголошення університету, який пропонував п'ятиденні комп'ютерні курси для початківців. Ціна за навчання — 500 грн. У тій самій газеті було опубліковано невеличке оголошення про приватні уроки комп'ютерної грамотності, що коштують 20 грн за годину. Начальник відділу інформатики «Прага» запропонував Анелії свою допомогу, але відверто зізнався, що не знайомий з базою даних «Директор з персоналу». У підпорядкуванні Анелії знаходиться 5 осіб, які отримали такі самі комп'ютери, але, на жаль, також не мають необхідних знань для оволодіння зазначеними комп'ютерними програмами.

Виконайте такі завдання:

1. Визначте потребу в професійному навчанні в даній ситуації.
2. Визначте цілі програми професійного навчання.
3. Вкажіть методи професійного навчання, що доцільно застосувати Анелії в даній ситуації.

Варіант 14.
Ділова кар’єра працівників сьогодні: реалії та перспективи

Завдання 1. «Формування системи оцінки персоналу»

Генеральний директор Міжнародного центру з підготовки управлінню звернувся в консультаційну компанію, що спеціалізується у сфері управління персоналом. Керований ним центр переріс межі неформальної організації і потребує формальних систем управління, передусім, системи оцінки персоналу. За три роки свого існування Центр перетворився з об'єднання трьох колишніх колег по консультаційній компанії у великий учбовий заклад, що реалізовує десятки програм професійної підготовки. У центрі працює 15 штатних інструкторів і 5 технічних співробітників. Олександр також періодично запрошує викладачів зі сторони, з якими укладаються разові контракти. Центр проводить підготовку керівників, фахівців з фінансів, бухгалтерського обліку і стратегічного управління, пропонуючи загальні курси для всіх бажаючих, а також розробляючи спеціальні програми на замовлення організацій. На долю останніх припадає до 70 % обсягу робіт Центра.

На думку генерального директора, початковий період «компанії-сім'ї», коли кожен старався щосили, завершився і Центр потребує формальної системи оцінки роботи кожного із співробітників.

Питання для обдумування та обговорення:

1. Побудуйте «дерево цілей» у сфері управління персоналом Бізнес-центру.
2. Запропонуйте Генеральному директорові систему оцінювання роботи співробітників.

Завдання 2. «Вибір форми підготовки працівників»

Вихідні дані. Фірма «Будінвест» займається будівництвом. На фірмі працюють 1500 осіб. Об'єкти знаходяться в центрі міста, де неможливо застосовувати старі технології по зведенню підмурівків будівель. Це призводить до необхідності застосування нових технологій по зведенню підмурівка. Для того щоб освоїти ці технології, технологам, інженерам і робітникам фірми необхідно пройти підготовку, причому для деяких категорій цю підготовку можна здійснити за кордоном.

Для фірми «Будінвест» критерієм ефективності є мінімальна вартість підготовки.

При розрахунку вартості підготовки необхідно враховувати, що її мають пройти такі категорії працівників:

а) технологи — 5 осіб;

б) інженери — 4 особи;

в) робітники — 50 осіб.

Фірма з підготовки кадрів «Кадри для вас», яка знаходиться за кордоном, пропонує різні форми підготовки для різних категорій працівників.

1. Підготовка з відривом від основної роботи коштує 40000 доларів за три місяці з урахуванням переїзду до місця навчання і оплати проживання одного інженера за рубежем; одного технолога — 15000 доларів протягом одного місяця. Час підготовки для технологів і інженерів не може бути скорочений, хоч якщо замовник виявляє бажання його скоротити, то фірма йде на індивідуальне навчання, але це підвищує вартість на 20 %.

У зв'язку з виробничою необхідністю «Будінвест» або відправляє всіх технологів і конструкторів на підготовку за кордон, або всіх навчає на місці з запрошенням фахівця. При виїзді за кордон можливе скорочення термінів навчання.

2. У разі підготовки від однієї організації більше трьох осіб, фірма «Кадри для вас» робить їй знижку в оплаті в розмірі 10 % від вартості підготовки для всіх працівників, які навчаються.

3. Фірма з підготовки кадрів пропонує також пакет відеоматеріалів і набір інструкцій для заочного навчання всіх інженерів і технологів за 100000 доларів; для робітників такий пакет документів коштує 50000 доларів.

Для підвищення якості засвоєного матеріалу фірма присилає фахівця в Київ для консультування з розрахунку 150 доларів на день, не враховуючи вартості перельоту в обидва напрямки (800 доларів), проживання в готелі та витрати на відрядження (200 доларів на день). Термін проживання фахівця не може бути менше двох тижнів.

4. Навчання працівників проводиться на місці з запрошенням зарубіжного фахівця. Вартість оплати праці і проживання фахівця в Києві протягом місяця становить 18000 доларів за групу в складі не більше 25 осіб.

Постановка завдання:

1. Визначити всі варіанти професійної підготовки для працівників «Будінвесту».

2. Розрахувати вартість підготовки за всіма варіантами.

3. Визначити, на які показники діяльності «Будінвесту» будуть впливати результати підготовки.

4. Визначити можливі шляхи розрахунку ефективності підготовки в процесі використання працівників, які підвищили свою кваліфікацію.

Методичні вказівки. Для визначення вартості підготовки необхідно провести розрахунок з кожним варіантом навчання всіх категорій працівників. Для цього пропонують витрати за варіантами занести в табл. 10:

Таблиця 10 - Варіанти навчання працівників

№	Заходи	Розрахунок вартості підготовки
1 варіант		
1		
…		
2 варіант		
1		
…		

Варіант 15.
Кар’єра жінки в організації: технологічні особливості

Завдання 1. «Структура та зміст оціночної картки»

Проаналізуйте наведений нижче зразок «Оціночної картки». З метою проведення оцінки кандидата на вакантну посаду при первинному відборі в організацію розробіть удосконалений варіант оціночної картки менеджера з персоналу.

ОЦІНОЧНА КАРТКА
(зразок)

Прізвище, ім'я, по батькові

Посада _____

Відділ _____

Перелік функціональних обов'язків

Таблиця 11

Показники для оцінювання:	**Оцінка в балах (1 бал — показник значно перевищує вимоги,... 5 балів — показник значно нижчий за вимоги)**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1 . Ділові якості					
2. Рівень винахідливості та кмітливості					
3. Рівень професійних знань					
4. Готовність до ризику					
5. Товариськість					
6. Адаптивність					
7. Організаторські здібності					
8. Ініціативність та ідейні передбачення					
9. Здатність до прийняття управлінських					
10. Вміння вести ділові переговори					
11. Здатність впливати на людей					
12. Здібності керівника					
13. Якість виконання доручень					
14. Ступінь відповідальності					
15. Інтенсивність праці та терпіння					
16. Ораторські здібності					
1 7. Стиль спілкування					
18. Комунікативні властивості					
19. Ступінь прояву творчості в роботі					
20. Здатність до аналізу проблеми і формулювання правильних висновків					
Сума балів з кожного рангу					

Показники для оцінювання:	Оцінка в балах (1 бал — показник значно перевищує вимоги,...5 балів — показник значно нижчий за вимоги)				
	1	2	3	4	5
Загальна сума балів					
Частка відповідності оцінки вимогам,					
Пропозиції щодо подальшого використання співробітника на підставі результатів оцінки: - залишити на своєму робочому місці - перевести в інший відділ зі збереженням посадового окладу - перевести на вищу посаду - понизити в посаді зі зменшенням заробітної плати - звільнити працівника з роботи - удосконалити коло функцій на робочому місці працівника					
Обґрунтування обраної пропозиції:					
Особистісні дані (тип темпераменту, психологічний тип особистості, здібності, риси характеру, які сприяють більш якісному виконанню обов'язків на робочому місці):					
Висновок функціонального керівника щодо оцінки співробітника:					
Думка особи, яка отримала оцінку: «претензій до оцінки не маю » не згодний (не згодна) з наступним:					
Вік оцінюваного_____					
Стаж роботи на посаді_____					

Дата_____ Підпис _____

Завдання 2. «Побудова кар'єрограми для менеджера»

Вихідні дані і постановка завдання: Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю «Менеджмент» зі спеціалізацією «Управління персоналом». Перед ним виникає проблема — побудувати свій подальший життєвий шлях.

Побудувати кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після вищого навчального закладу.

Методичні вказівки: Кар'єрограма — інструмент управління кар'єрою, яка являє собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єрограма складається з двох частин. Одна частина містить перелік посад, об'єднаних у послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які менеджер може займати протягом всього свого кар'єрного шляху з зазначенням термінів зайняття посад за роками.

На рис. 5 приводиться кар'єрограма менеджера з персоналу вищої ланки управління

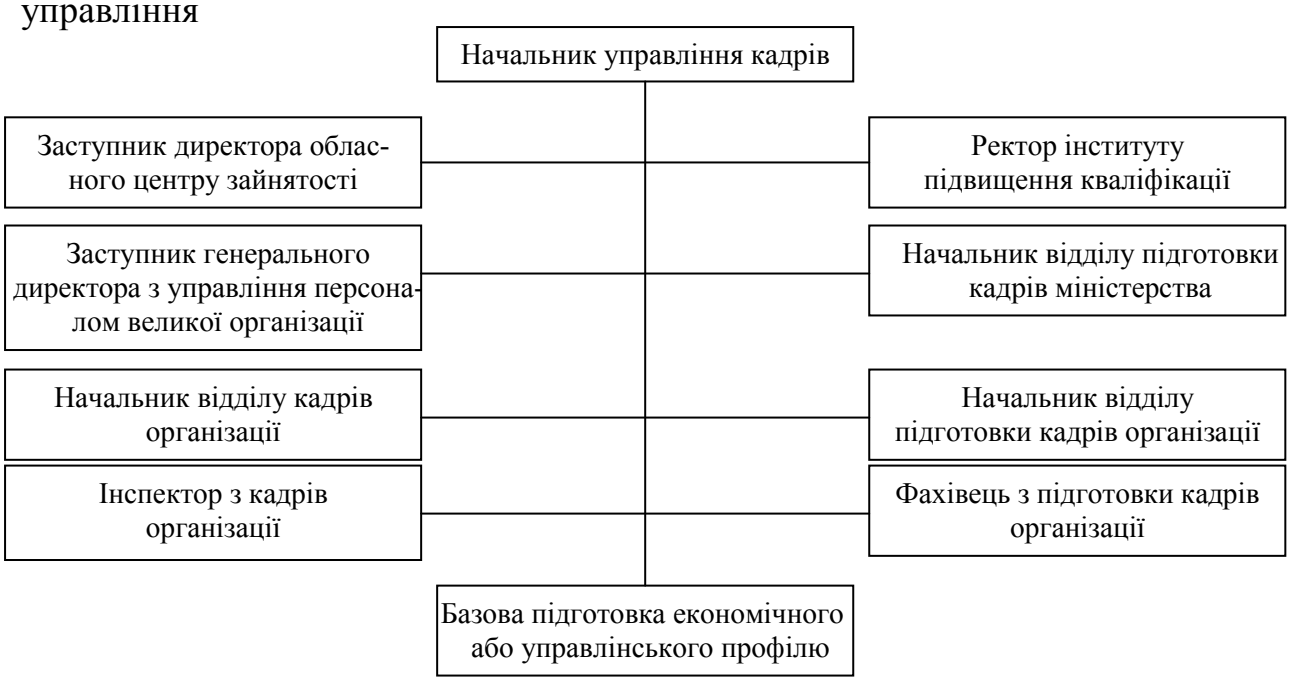

Рис 5. - Кар'єрограма менеджера з персоналу вищої ланки управління

Друга частина включає характеристику видів підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки з зазначенням навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і отримання наукових ступенів і вчених звань, зі зазначенням періодів (у роках) проходження підготовки. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Потрібно зазначити, що терміни знаходження на окремих посадах мають ув'язуватися з термінами постійної підготовки.

Таблиця 12

Період зайняття посад (років)	Кваліфікаційна підготовка
	Самостійне навчання, стажування, лекторська і консультаційна діяльність, участь у конференціях, симпозіумах, семінарах тощо
5 – 6	Захист докторської дисертації. Навчання в докторантурі
4 – 5	Захист кандидатської дисертації. Навчання в аспірантурі управлінського і економічного профілю
3 – 4	Навчання на спеціальному факультеті перепідготовки керівних кадрів при вищому навчальному закладі. Самостійне навчання (стажування)
2 – 3	Навчання в інституті підвищення кваліфікації. Самостійне навчання (стажування)
1 – 2	Вищий навчальний заклад

Варіант 16.
Управління службово-посадовим рухом: закордонний та вітчизняний досвід

Завдання 1. «Стабілізація штатного складу персоналу підприємства»

Вихідні дані.

Ви менеджер з персоналу великого торговельного підприємства ЗАТ «Акрополіс», середньоспискова чисельність працівників якого склала в поточному році 720 осіб, у т.ч. керівників — 18 %, спеціалістів — 36 %, інших службовців — 5 %, решта — торгово-оперативний персонал. Запланований обсяг товарообігу підприємства на наступний рік становить 250 млн грн, плановий обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника — 340 тис грн, коефіцієнт вибуття спеціалістів на рік становить 0.02, а загальна потреба у спеціалістах на наступний рік становить 25 осіб.

Плинність кадрів на підприємстві складає 5 % на рік у т.ч. 4 % — за рахунок продавців. Всього на підприємстві працює 78 % жінок, третина працівників не мають навіть неповної вищої освіти з них 65 % — чоловіки.

Найчисельнішою категорією персоналу на підприємстві є торгово-оперативний персонал (67 %). Частка керівників усіх рівнів — 5,4 %, та решта працівників — спеціалісти. Оскільки підприємство розширює обсяги своєї діяльності, то виникає проблема щодо удосконалення системи управління персоналом.

Заслухавши доповідь директора Павленка М.М., працівники підприємства поставили ряд запитань, на які він не зміг чітко відповісти. Це були питання про якісний склад, рівень плинності та проблеми стабілізації складу персоналу. У зв'язку з цим, питання були перенесені на наступне засідання спостережної ради, а директору підприємства було запропоновано ретельніше до нього підготуватися.

За неофіційною інформацією, на підприємстві серед робітників існує незадоволення напруженим графіком роботи несприятливим соціально-психологічним кліматом, нестачами, які покриваються за рахунок зарплати персоналу.

Завдання 2. «Потреба у підвищенні кваліфікації керівників»

Вихідні дані. У табл. 13 наведені дані про розподіл керівних працівників організації за стажем роботи й рівнем освіти.

Таблиця 13

Стаж роботи	Освіта				Разом	
	Вища		Без вищої			
	осіб	у % до загальної чисельності	осіб	у % до загальної чисельності	осіб	у % до загальної чисельності
Працівники, які мають стаж до 5 років	50	35,7	30	21,4	80	57,1
у тому числі за стажем у керівній посаді:						
до 3 років,	27	29,3	17	12,1	44	31,4
з них пройшли підготовку	4	2,8	6	4,3	10	7,1
від 3 до 5 років,	23	16,4	13	9,3	36	25,7
з них пройшли підготовку.	2	1,4	5	3,6	7	5,0
Працівники, які мають стаж понад 5 років,	40	28,6	20	14,3	60	42,9
у тому числі за стажем в керівній посаді:						
до 3 років,	21	15,0	9	6,5	30	21,5
з них пройшли підготовку	5	3,6	3	2,1	8	7,7
від 3 до 5 років,	11	7.9	7	5,0	18	12,9
з них пройшли підготовку	4	2,8	2	1,4	6	4,2
понад 5 років,	8	5,7	4	2,8	12	8,5
з них пройшли підготовку	3	2,1	1	0,7	4	28
Всього, осіб	90	64,3	50	35,7	140	100

Постановка завдання: Визначити чисельність працівників організації, які направляються на підвищення кваліфікації з періодичністю один раз у 3 і 6 років, залежно від факторів, стажу роботи, рівня освіти і річних темпів науково-технічного прогресу.

Методичні вказівки: При визначенні чисельності працівників організації, які направляються на підготовку, слід виходити з міркувань, що працівники, які не мають необхідного рівня освіти і займають посаду керівника менше 5-ти років, а також мають необхідну освіту і стаж менше 3-х років мають підвищувати кваліфікацію один раз у 3 роки. Ті працівники, які мають необхідний рівень освіти і стаж керівника більше 3-х років або стаж роботи в галузі більше 5-ти років без вищої і середньої спеціальної освіти, можуть підвищувати кваліфікацію рідше — приблизно один раз у 6 років. Ця залежність виражається таким співвідношенням:

$$П_{підг} = f(q, p),$$

де $П_{підг}$ — періодичність підготовки;

q — частка працівників за стажем;

p — частка працівників за освітою.

Таким чином, у трирічну групу слухачів входять керівники, які мають стаж роботи на керівних посадах:

1) до трьох років (q < 3) та з вищою або середньою спеціальною освітою ($Р_{вс}$);

2) до п'яти років (q < 5) без вищої й середньої спеціальної освіти ($Р_{бвс}$).

Тоді періодичність підготовки для цієї групи виражається залежністю:

$$П_{підг3} = f(q < 5\ Р_{бвс},\ q < 3\ Р_{вс}).$$

У шестирічну групу слухачів входять керівники, що мають стаж роботи на керівній посаді:

1) до трьох років (q > 3) та з вищою або середньою спеціальною освітою ($Р_{вс}$);

2) до п'яти років (q < 5) без вищої й середньої спеціальної освіти ($Р_{бвс}$).

$$П_{підг6} = f(q > 5\ Р_{бвс},\ q > 3\ Р_{вс}).$$

За розрахунком чисельності співробітників, які направляються на підготовку, потрібно виключити чисельність керівних працівників, які раніше пройшли підготовку в системі підвищення кваліфікації ($К_{підг}$), а також співробітників передпенсійного віку.

Формула розрахунку річної чисельності слухачів має такий вигляд:

$$Ч_{підг} = \frac{Ч_{заг}[(q, p) - К_{підг}]}{П_{підг}},$$

де $Ч_{заг}$ — загальна чисельність керівників в організації.

Таким чином, річна чисельність слухачів трирічної групи розраховується за такою формулою:

$$Ч_{підг3} = \frac{Ч_{заг}[(q\langle 3 РРв - К_{підг}) + (q\langle 5 РРбв - К_{підг})]}{3},$$

а річна чисельність слухачів шестирічної групи — таким чином:

$$Ч_{підг6} = \frac{Ч_{заг}[(q\rangle 3 РРв - К_{підг}) + (q\rangle 5 РРбв - К_{підг})]}{6},$$

Формули розрахунку чисельності слухачів мають бути скориговані на коефіцієнт J, що відображає темпи зістарення знань ($Т_{зн}$), рівень змінюваності кадрів ($Д_{зм}$), збільшення кількості організацій у галузі (Q):

$$J = Т_{зн} \times Д_{зм} \times Q$$

Варіант 17.
Гуманізація праці персоналу як вимога часу

Завдання 1. «Оцінювання персоналу з використанням графологічного методу»

Оцініть деякі властивості Вашого характеру за почерком, використавши тест «Почерк і характер».

Напишіть під диктовку текст у сім-десять рядків. Оцініть свій почерк за допомогою запропонованих чинників, для чого в кожній із семи наведених груп виберіть один показник.

Таблиця 14

Показник	Бали У, чЛ ^
1. Розмір літер	
маленькі	7
дуже маленькі	3
середні	17
великі	20
2. Нахил літер	
лівий	2
різко ліворуч	5
правий	15
різко праворуч	6
пряме написання	10
3. Особливості написання літер у словах	
схильність до з'єднання	11
схильність до виділення	18
змішаний стиль	15
4. Рядки	
«повзуть» догори	16
прямі	12
«сковзають» униз	1
5. Натиск	
легкий	8
середній	15
сильний	21
6. Форма літер	
округлі	9
безформі	10
незграбні	19
7. Загальне враження про почерк	
охайний	13
нерівний	9
недбалий	4

Визначте набрану Вами суму балів:

38 — 51 бал мають люди зі слабким здоров'ям;

52—63 бали мають боязкі, пасивні та флегматичні люди; 64—75 балів мають нерішучі, покірливі, наївні, однак не позбавлені власної гідності люди;

76—87 балів мають люди товариські, вразливі, прямодушні;

88—98 балів мають люди зі стійкою психікою, відважні, кмітливі й ініціативні;

99—109 балів мають люди швидкого розуму і незалежних думок і в той же час запальні і з певною мірою егоїстичні; 110—121 бал мають важко керовані люди.

Завдання 2. «Оцінка ефективності праці керівників і фахівців управління в ході атестації»

Вихідні дані. Менеджер з персоналу Петренко П.П. за минулий місяць виконував два види робіт. Атестаційна комісія проводила оцінку виконаних робіт за трьома показниками, використовуючи наступну шкалу:

Таблиця 15

Рівень складності праці	**Оцінка в балах**
ВИКОНАНА РОБОТА ЗА СКЛАДНІСТЮ:	
- істотно перевищує вимоги посадової інструкції	5
- дещо перевищує вимоги посадової інструкції	4
- відповідає вимогам посадової інструкції	3
- трохи нижче вимог посадової інструкції	2
- істотно нижче вимог посадової інструкції	1
Рівень напруженості праці	
- більшу частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника	5
- деяку частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника	4
- всі покладені обов'язки були виконані працівником у повному обсязі	3
- працівнику надавалася допомога у виконанні закріпленої за ним роботи	2
- значна частина закріпленої за фахівцем роботи виконувалася його співробітниками	1
Рівень якості праці	
РОБОТА ВИКОНАНА:	
- на високому рівні	5
- на хорошому рівні	4
- задовільно	3
- нижче середнього рівня	2
- незадовільно	1

Постановка завдання:

Визначити коефіцієнт ефективності праці ($К_{еф}$) менеджера з персоналу Петренка П.П.

Методичні вказівки. Для оцінки ефективності праці керівників і фахівців управління використовуються результати атестації, які фіксуються в спеціально розроблених атестаційних листах оцінки результатів діяльності за рік, складених за матеріалами атестаційних листів з оцінки поточної діяльності співробітників.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Керівник організації
_____

Атестаційний лист оцінки результатів діяльності за рік

П.І.Б. співробітника
Посада
Стаж роботи за спеціальністю
Базовий оклад

№	Найменування показника оцінки	Оцінка в балах	Коментар керівника
1	*Рівень складності праці (К1)* Робота, що виконується, перевищує вимоги посадової інструкції за складністю або істотно нижче за них		
2	*Рівень напруженості праці (К2)* У процесі роботи співробітник виконував додатково обов'язки тимчасово відсутнього працівника або частину його обов'язків виконували інші співробітники		
3	*Рівень якості праці (К3)* Акуратність і ретельність у виконанні роботи, відповідність її стандартам якості		
4	*Рівень планування праці (К4)* Продемонстрована здатність встановлювати цілі, розробляти і впроваджувати плани дій, адаптувати їх відповідно до змін		
5	*Рівень організації праці (К5)* Здатність координувати ресурси і час для досягнення результатів		
6	*Здібність до керівництва (К6)* Уміння керувати і мотивувати інших, встановлювати стандарт, оцінювати роботу інших і сприяти її поліпшенню		
7	*Комунікабельність (К7)* Здатність ефективно інформувати і впливати на інших, ясно виражаючись у письмовій і усній формі.		
8	*Ставлення до роботи (К8)* Чітке і добросовісне ставлення до праці		

Підсумкова атестація

Незадовільно (1 бал)	Нижче середнього рівня (2 бали)	Задовільно (3 бали)	Добре (4 бали)	Відмінно (5 балів)

Керівник (атестації)
Співробітник (атестації)
Члени атестаційної комісії

Атестаційний лист оцінки поточної діяльності

П.І.Б. співробітника
Атестуючий
Відділ
Дата проведення
Трудовий стаж за спеціальністю

1. *Опис роботи*:

Головні функції, що виконуються, - посадові обов'язки:

	Необхідні результати	**Оцінка виконання**
1 2 …		

Додаткові обов'язки, фактично виконані співробітником:

	Необхідні результати	**Оцінка виконання**
1 2 …		

2. Проблеми, що виникли під час виконання роботи

3. Цілі й завдання щодо поліпшення роботи

4. Дії, які мають бути здійснені для поліпшення виконання роботи

5. Оцінка поточної діяльності (які завдання щодо поліпшення роботи були виконані з моменту останньої атестаційної бесіди, коментарі керівника; кількісна оцінка визначається у % до раніше встановлених вимог до робочого місця)

6. Адміністративні дії, що пропонуються безпосереднім керівником

Керівник атестації
Співробітник (атестовуваних)

На основі даних атестаційних листів розраховують коефіцієнти ефективності праці ($К_{еф}$) по кожному співробітнику. Для цього складається табл.16

Таблиця 16 - Показники ефективності праці співробітників

Робота №1											
№		**Оцінки в балах**								*****	******
	П.І.Б. співробітника	**К1**	**К2**	**К3**	**К4**	**К5**	**К6**	**К7**	**К8**		
		Б'1	Б'2	Б'3	Б'4	Б'5	Б'6	Б'7	Б'8	Б'ср	Д'

Робота №2									
Оцінки в балах								*	**
К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8		
$Б"_1$	$Б"_2$	$Б"_3$	$Б"_4$	$Б"_5$	$Б"_6$	$Б"_7$	$Б"_8$	Б"СР	Д"

* - середній бал

** - тривалість виконання роботи в днях

Варіант 18.
Робота з кадровим резервом у стратегічному управлінні персоналом підприємства

Завдання 1. «Оцінка ефективності проекту введення в посаду спеціаліста з найму»

Вихідні дані. На підприємстві, яке за масштабами діяльності належить до малих, роботу з найму працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. При цьому він витрачає до 15 % фонду корисного часу на цю роботу. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора у формуванні доходу підприємства становить ЗО %. Директор вважає, що введення посади спеціаліста з найму дозволить йому зекономити час, який він витрачає на організацію найму, та зосередитись на головних завданнях підприємства.

Доходи підприємства в середньому за місяць складають 85000 грн. Поточні витрати — 35000 грн на місяць. Одноразові витрати — 12000 грн на місяць. Річний корисний фонд робочого часу директора — 1920 год. Передбачувана заробітна плата спеціаліста з найму — 1600 грн. Відрахування на соціальні заходи здійснюються згідно чинних нормативів.

Постановка завдання. Визначити економічну ефективність введення посади спеціаліста з найму. Запропонувати інші варіанти введення нової посади, коли проект буде ефективним чи невигідним.

Методичні вказівки. Розв'язання завдання передбачає проведення низки розрахунків:

- визначається річна економія часу директора внаслідок введення посади спеціаліста з найму;
- розраховується дохід, який приносить робота директора за рік;
- розраховується дохід, який приносить одна година роботи директора;
- визначається величина додаткового доходу, який принесе директор у випадку введення посади спеціаліста з найму;
- розраховується величина збільшення поточних витрат підприємства на заробітну плату спеціаліста з найму з урахуванням відрахувань на соціальні заходи;

• розраховується індекс дохідності проекту (відношення сумарного доходу до сумарних витрат).

Якщо індекс дохідності менше одиниці, проект вважається невигідним, оскільки витрати на введення посади спеціаліста з найму перевищать додатковий дохід від діяльності директора.

Якщо індекс дохідності більше одиниці, проект вважається ефективним, оскільки додатковий дохід від діяльності директора перевищить витрати на введення посади спеціаліста з найму.

Завдання 2. «Напрями розрахунку економічного ефекту від заходів по роботі з персоналом»

Розкрийте сутність напрямів розрахунку економічного ефекту від окремих заходів по роботі з персоналом. Результати оформіть у вигляді табл. 17

Таблиця 17 - Економічний ефект від заходів по роботі з персоналом

№ п/п	**Затрати**	**Напрями розрахунку ефекту**
Заходи з навчання та підвищення кваліфікації		
1…i	?	?
Заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємства		
j…n	?	?
Заходи з оцінювання роботи та працівників		
m…p	?	?
Заходи з удосконалення процедури найму		
r…w	?	?

Варіант 19.
Проблеми розвитку світової системи освіти та пошук шляхів її вирішення в Україні

Завдання 1. «Правила проведення відбіркової співбесіди»

Дайте відповіді на питання тесту, що може використовуватися для визначення вміння студента (студентів) проводити відбіркову співбесіду (інтерв'ю), а також ступеня засвоєння відповідної теми навчальної дисципліни і підведіть підсумки.

Тест «Оцінювання кандидата на робоче місце»

(прочитайте кожне висловлювання та позначте правильну, на Ваш погляд, відповідь)

Твердження	Правильно	Неправильно
1. Під час співбесіди з претендентом на робоче місце найкраще за все покладатися на свої почуття		
2. Перерахування переліку вимог до працівника є обов'язковою умовою при веденні розмови з претендентом		
3. Щоб визначити, чи зможе претендент працювати самостійно, найкраще за все попросити його описати, як він справляється з теперішньою роботою		
4. Питання про хобі у претендента на вакантну посаду дозволяє, крім усього іншого, зробити висновок про те, чи є він комунікабельним		
5. Якщо представник підприємства опише претенденту умови роботи на новому робочому місці як досить важкі, то зможе дізнатись, чи готовий він до такої роботи та яке навантаження він зможе витримати		
6. При проведенні співбесіди слід поцікавитися у претендента щодо його ставлення до протилежної статі		
7. Із позиції тактовності слід уникати питання про те, чи все у порядку в претендента у подружньому житті		
8. Питання про те, як претендент ставиться до роботи в команді, допоможе сформувати уявлення про стиль його керівництва		
9. Можна спробувати дізнатись також про релігійні погляди претендента		
10. Можна спробувати встановити також політичні погляди претендента		
11.Відповідь на питання про те, які газети та журнали регулярно читає претендент, сформує уявлення про його політичні погляди		
12. Дізнавшись про те, в якого шевця претендент шиє собі одяг, можна з'ясувати, якого фінансового становища він намагається досягти		
13. Інтелект та освіта повинні мати вирішальне значення при оцінюванні кандидата		
14. Не слід ставити питання, чому претендент прагне залишити своє останнє місце роботи: в даному випадку він ніколи не скаже правду		
15. Якщо той, хто приймає рішення про прийняття на роботу претендента на керівну посаду, після 20-хвилинної розмови з ним помиляється у виборі, то він сам винен у цьому		

Запропонований тест має спонукати Вас до зміни погляду на проблему.

Завдання 2. «Мотиваційний потенціал»

З метою виявлення особистого мотиваційного потенціалу проранжуйте мотиви трудової діяльності за ступенем їх значущості та визначте можливі способи їх реалізації. Додайте необхідні дані у табл. 18.

Таблиця 18

№ п/п	Мотив	Значущість (ранг)	Спосіб реалізації
1	Можливість проявляти творчість		
2	Самостійність та повна незалежність у діяльності		
3	Шанована робота		
4	Справедливість оцінки результатів праці		
5	Участь в управлінні		
6	Гарні колеги		
7	Втілення підприємницьких ідей		
8	Високий рівень заробітної плати		
9	Соціальні гарантії		
10	Надійне майбутнє		
11	Відсутність значних перевантажень		
12	Відсутність жорсткої регламентації		
13	Цікава та змістовна робота		
14	Влада		
15	Самореалізація		
16	Соціальні пільги		
17	Спілкування з колегами		
18	Користь для фірми		
19	Ділова кар’єра		
20	Високий статус		
21	Повага з боку колег і підлеглих		
22	Важливість посади в організаційній ієрархії		
23	Самовираження		
24	Сприятливий морально-психологічний клімат у колективі		
25	Можливість самостійно приймати рішення		
26	Наявність у підпорядкуванні надійних виконавців		
27	Помірні фізичні навантаження		
28	Можливість підвищувати кваліфікацію		
29	Надійна підтримка у колективі		
30	Широкі повноваження		
31	Велика відпустка		
32	Авторитет у колективі		

У якості рекомендацій можуть бути використані дані, наведені у табл. 19-20.

Таблиця 19 - Взаємозв'язок головних мотивів поведінки із формами стимулювання

Мотиви та потреби	**Форми та заходи стимулювання**
Матеріальне стимулювання	
Заробіток	Відрядна оплата Індивідуальне преміювання Колективне преміювання Винагорода за підсумками року: премії, участь у прибутках, можливість придбання акцій компанії Плата за знання та компетентність Система пільг і привілеїв
Моральне стимулювання	
Впевненість у майбутньому	Забезпечення стабільної зарплати та гарантованості робочого місця за умови якісної роботи
Потреба у гарних стосунках з колегами та керівництвом	Можливість спілкування на робочому місці, якщо це не приносить шкоди роботі Підтримка неформальної атмосфери спілкування Покращення морально-психологічного клімату
Статус, потреба у повазі та досягненні успіху	Підвищення персоналу Перепідготовка з метою підвищення рівня компетентності Підвищення престижності робочого місця, відчуття значущості роботи для фірми Відкрита винагорода якісної роботи з високими вимогами Участь співробітників у прийнятті рішень Підтримка ініціативних людей Організація наставництва
Самостійність	Делегування відповідальності та повноважень Розвиток самоконтролю
Самореалізація та творчість	Ротація кадрів Створення умов для вияву здібностей людини Забезпечення можливості для отримання освіти

Таблиця 20 - Характеристика факторів, що підвищують (знижують) мотивацію працівників

Фактори підвищення мотивації	**Фактори зниження мотивації**
Можливість просування по службі	Відсутність перспектив Невпевненість у майбутній зайнятості
Оплата праці за результатами	Несправедлива оцінка праці Відсутність винагороди за якісну працю
Схвалення виконаної на належному рівні роботи	Нехтування індивідуальними результатами праці Реалізація з боку адміністрації принципу: “Здобутки – наші, невдачі – провина підлеглих”
Розвиток індивідуальних здібностей у процесі роботи	Помилкове уявлення: “Ініціатива призводить лише до збільшення завантаженості”
Складна робота	Примітивна робота Занижені вимоги до працівника
Робота, яка дозволяє самостійно приймати рішення	Відсутність ефективного контролю з боку вищого керівництва
Високий рівень відповідальності та значущості роботи	Відчуття працівників, що вони працюють виключно на боса
Цікава робота	Одноманітність у роботі
Робота, що вимагає творчого підходу	Рутинна робота
Справедливий розподіл роботи	Різний ступінь завантаженості працівників
Відсутність стресових ситуацій	Часті стресові ситуації через недоліки в управлінні
Гарні стосунки з колегами та керівником	Постійні міжособові конфлікти. Обмежена можливість спілкування на роботі
Високий рівень інформованості про роботу	Недостатня інформованість про те, що відбувається в організації Відчуття, що від виконавців щось приховують
Гнучкий графік роботи	Надмірна регламентація
Додаткові пільги	Відсутність пільг

Варіант 20.
Система багаторівневої освіти працівників в Україні: проблеми та перспективи

Завдання 1. Тест «Мотивація діяльності»

Поставте «так» або «ні» напроти наведених висловлювань.

Таблиця 21

№ п/п	Питання	Відповідь	
1	Мотиви визначають не тільки мету, але й шлях її досягнення	так	ні
2	Визначення засобів досягнення мети в процесі мотивації передує виникненню потреби	так	ні
3	Теорії змістових мотивацій пояснюють, як людина здійснює свій вибір у тій або іншій ситуації	так	ні
4	А. Маслоу вважав, що людина визнає відразу декілька різних потреб, які знаходяться між собою в комплексній взаємодії	так	ні
5	Потреба у співучасті вимагає створення для людини можливостей більш широкої взаємодії з іншими	так	ні
6	Мотивація — це те, що ініціює активність, діяльність людини зсередини	так	ні
7	Ієрархія потреб в теорії Маслоу відноситься рівною мірою до всіх людей	так	ні
8	Мотиватори модифікують поведінку людини	так	ні
9	Всі потреби людини знаходять усвідомлене сприйняття	так	ні
10	Через стимули активізується дія певних мотивів	так	ні
11	Потреба в самовираженні по А. Маслоу викликає пошану до людини з боку інших в організації	так	ні
12	Не кожна ціль має мотиваційну силу	так	ні
13	Мотивування складає основу управління організацією	так	ні
14	Можливості використання заробітної плати як стимулюючого засобу обмежені	так	ні

Завдання 2. “Система мотивації персоналу”

Вихідні дані. В табл. 22 представлено комплексну систему мотивації персоналу.

Таблиця 22 - Структура комплексної системи мотивації

Складові мотивації	Інструменти, методи	Цілі мотивації
Культура підприємства Система загальних для всього персоналу підприємства ціннісних орієнтацій та норм	Статут підприємства; основн принципи управління та організації діяльності підприємства; стиль керівництва	Розуміння і визнання цілей діяльності підприємства Орієнтація на перспективу Узгодження взаємних інтересів керівництва та працівників
Ідентифікація з корпорацією Імідж підприємства в очах персоналу і зовнішнього оточення	Різні форми інформації про підприємство	Ідентифікація з підприємством Єдина орієнтація у сприйнятті підприємства як всередині, так і зовні. Відчуття приналежності до підприємства
Система участі Участь працівників у розподілі прибутку, участь у капіталі підприємства і розвиток співпраці	Форми і методи розподілу фінансового результату; участь у капіталі; розвиток відносин партнерства	Установка на корпоративність у поведінці. Орієнтація на співвідношення витрат і результату, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, корисній для підприємства
Принципи управління Розпорядження і нормативні положення для регулювання відносин між керівниками і підлеглими в рамках діючої всередині організації концепції управління	Положення про основні принципи управління ; управління на основі особистого прикладу; управлінський тренінг	Спільна і конструктивна співпраця Позитивне ставлення до співробітників. Відповідальність і самостійність керівників. Соціальна захищеність і інтеграція з підприємством
Обслуговування персоналу Всі форми соціальних пільг, послуг і переваг, що надаються працівникам незалежно від їх становища на виробництві і результатів їх роботи	Безпека праці, охорона здоров‘я; створення умов для відпочинку; заняття спортом; турбота про працівників, які потребують допомоги	Соціальна відповідальність по відношенню до інших. Підвищення трудової активності
Залучення до прийняття рішень Узгодження з працівником певних рішень, що приймаються на робочому місці, в робочій групі або на виробничій дільниці	Делегування відповідальності; визначення форм відповідальності; добровільна участь у прийнятті рішень	Участь у прийнятті рішень на робочому місці Залучення до справ підприємства Прийняття на себе відповідальності
Групи якості Організація робочих груп з кола працівників, що мають однакові або аналогічні завдання для спільного вирішення виробничих проблем	Робоча група; проектний колектив; бригада по управлінню і координації	Якісна робота і самоконтроль Колегіальність у спілкуванні з членами групи Готовність і здатність до вирішення проблем
Автономні робочі групи Організаційні одиниці, які самостійно (повністю або частково) організовують свою роботу	Робочі бригади, проектні колективи; постійні або тимчасові групи, що створюються для виконання певних завдань	Відповідальність групи й її членів Взаєморозуміння і співпраця Самостійність у прийнятті рішень
Чинники змісту роботи Заходи, спрямовані на кількісні та якісні зміни робочого завдання і поля діяльності	Зміст праці; збагачення праці; розширення зони праці; ротація; надомна робота; колективна організація праці	Гнучкість при виконанні робочого завдання Розуміння виробничих взаємозв’язків Взаємна відповідальність та самостійність

Організація робочого місця Оснащення робочих місць технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівників	Технічні й організаційні допоміжні засоби; фізіологічні і психологічні елементи умов праці (ергономіка, естетичне оформлення та ін..)	Задоволеність станом робочого місця Ідентифікація з робочим завданням Задоволення від роботи і більш якісне виконання завдання
Кадрова політика Планування і вибір заходів щодо підвищення кваліфікації та внутрішньовиробничої мобільності з урахування потреб, бажань і професійних здібностей працівників	Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів; тренінги та семінари; планування кар'єри; перспективні програми формування структури кадрів	Внутрішньовиробнича мобільність і гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації Самостійність і ініціативність Творча та інноваційна діяльність
Регулювання робочого часу Гнучке пристосування робочого часу до потреб працівників і підприємства	Скорочення робочого часу гнучкий робочий час; гнучкий графік; неповний робочий час вихідні дні, пов'язані з релігійними святами; гнучкий розподіл річного фонду робочого часу; збільшення тривалості відпустки працівникам з великим стажем роботи	Відповідальне і свідоме використання робочого часу Привабливість праці, пов'язана з гнучкістю робочого часу Ефективність використання робочого часу
Інформованість працівників Доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства	Заводські журнали; цехові листки; довідники підприємства; збори колективу; звіти про роботу; наради працівників	Інформованість про справи підприємства Інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця Мислення і діяльність з позицій інтересів підприємства
Оцінка персоналу Система планомірної та формалізованої оцінки працівників за певними критеріями, що формуються заздалегідь	Методи оцінки результатів праці і потенційних можливостей працівника; оцінка поведінки	Позитивний вплив на поведінку і розвиток особи Відповідальність за свої дії Самокритична оцінка трудових досягнень

Постановка завдання: З'ясуйте, у чому полягає сутність системи мотивації персоналу. Опишіть основні компоненти мотивації, використовуючи інструменти, методи й цілі мотивації, що наведені в табл. 22.

Варіант 21.
Навчання працівників за кордоном: специфіка та потреба часу

Завдання 1. «Концепція управління персоналом»

Мета: ознайомитися з особливостями домінуючих за кордоном шкіл управління персоналом та сформулювати принципи вітчизняного підходу у вирішенні цієї проблеми.

Завдання:

- розглянути, запам'ятати та усвідомити зміст узагальнених критеріїв організації роботи з персоналом;
- надати оцінку значущості кожного критерію з точки зору забезпеченості надійної та стабільної діяльності організації;
- за встановленими критеріями скласти своє особисте ставлення до існуючих систем організації управління персоналом;
- зробити прогноз на майбутнє щодо перспективності застосування дотримання певних критеріїв у повсякденній практиці;
- визначити позитивні та негативні (на ваш погляд) моменти кожної з описаних у таблиці 23 систем управління персоналом;
- сформулювати принципи, притаманні європейській та вітчизняній системам організації роботи з персоналом.

Коротка характеристика ситуації

Світова практика бізнесу вже давно стала свідком і одночасно учасником змагання двох провідних загальновідомих шкіл управління персоналом: американської та японської. У своїй основі ці школи мають чітко визначені підходи до персоналу (див. табл. 23), а саме принципи організації діяльності, спрямованість, середовище, розподіл функцій (обов'язків), системи заохочення тощо.

Кожна з вказаних шкіл підтвердила протягом тривалого часу своє право на існування значними здобутками своїх країн в економічній сфері, тому вони справедливо посідають провідні місця серед існуючих систем управління персоналом. Прибічники обох підходів праві кожний по-своєму, коли переконливо

доводять їх переваги. Але серед фахівців до цих пір точаться суперечки щодо доцільності переносу досвіду застосування цих моделей на національні економіки.

Останнім часом серйозні зрушення економічного та політичного характеру відбулись у західній Європі. Як відомо, у європейському співтоваристві переваги надаються принципам демократичного підходу, більш послідовному врахуванню інтересів працівників та дотриманню курсу соціальної справедливості. Так що є всі підстави стверджувати про наявність суто європейської моделі управління персоналом, якій притаманна певна специфіка.

Оскільки українська економіка впевнено взяла курс на інтеграцію у Європейське співтовариство, дуже важливо визначити основні риси європейської та національної моделей управління персоналом порівняно з раніше визначеними японською та американською школами.

Важливо також встановити, яких саме змін потребує українська модель, виходячи з перспектив інтеграції у Європейський економічний простір.

Таблиця 23

Критерії організації роботи	**Японський підхід**	**Американський підхід**	**Європейський підхід**
Основа організації	Гармонія	Ефективність	Творчість
Ставлення до роботи	Головне — це виконання обов'язків	Головне — це реалізація завдань	Головне — це досягнення результату
Конкуренція	Практично відсутня	Значна	Відчутна
Гарантії зайнятості для працівника	Високі (пожиттєвий найм)	Низькі	Вагомі
Делегування влади	Знизу вверх	Зверху вниз	Розвинуті горизонтальні
Відносини з підлеглими	Сімейні	Формальні	Стримані
Метод найму	Після завершення навчання	За діловими якостями	Відданість справі
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результату	Залежно від заслуг

Опрацювавши коротку характеристику даної ситуації, виконайте перелічені раніше завдання у наданому порядку. Інструкція з виконання першого завдання.

1. Усі завдання виконують індивідуально на окремому аркуші.
2. Після закінчення індивідуальної роботи над завданням один переходять до колективного обговорення у міні-групі (2-3 особи).
3. Робота міні-групи спрямована на узгодження різних поглядів на обговорюване питання.
4. Результатом роботи міні-групи є узгоджена відповідь на кожне поставлене питання.
5. Міні-група презентує узгоджені відповіді для колективного обговорення.

Завдання 2. «Формування кадрового резерву»

Вихідні дані Компанія «Ремоліт» займається діяльністю з виготовлення та встановлення металопластикових вікон і має свою власну систему перепідготовки персоналу. Всі нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання йде безперервно.

За останній звітний період показники роботи компанії суттєво знизились, при тому, що попит на продукцію «Ремоліт» не зменшувався. Значною перешкодою для розширення обсягів реалізації компанії є нестача кваліфікованих працівників, які виготовляють продукцію. У періоди високого сезонного попиту компанія не може виконати всі замовлення, а у періоди скорочення попиту - звільняє працівників, які безпосередньо виготовляють продукцію, при цьому працівники бухгалтерського, кадрового, збутового відділів та відділу технічного обслуговування постійно залишаються на посадах.

У компанії «Ремоліт» практично не проводилась робота із службово-посадового руху, а також ніколи не формувався кадровий резерв.

Менеджером з персоналу було встановлено, що великим недоліком програм навчання є відсутність у них економічних курсів. Переважна більшість працівників «Ремоліту» не розуміє суті економічних систем, вони не завжди

усвідомлюють, як підвищення продуктивності праці, якості й конкурентоспроможності продукції може впливати на їхній власний рівень життя та гарантію зайнятості. Крім того, було встановлено, що понад 50 % персоналу володіють не однією, а принаймні двома-трьома професіями і можуть виконувати різні функції, пов'язані із виробничо-збутовою діяльністю компанії.

Таким чином, менеджери отримали додаткові можливості в переміщенні та переведенні на іншу посаду працівників «Ремоліту».

Основні дані про кадровий склад компанії «Ремоліт» представлені у табл. 24.

Постановка завдання:

1. Дайте оцінку службово-посадовому руху компанії «Ремоліт».

2. Які пропозиції Ви б внесли щодо формування кадрового резерву компанії «Ремоліт»?

3. Яким чином можна скористатися з того, що понад 50 % працівників володіють 2—3 фахами? Проявіть творчий підхід.

4. Якби Ви були директором компанії, які б дії Ви застосували щодо посадового руху?

Таблиця 24

Функціональний розподіл кадрового складу компанії «Ремоліт»	**Кількість осіб**
Керівництво	2
Обслуговуючий персонал (сантехніки, прибиральниці та ін.)	15
Бухгалтерія	8
Відділ кадрів	9
Відділ збуту	15
Працівники цеху з виготовлення виробів	33

Варіант 22.

Післядипломна освіта працівників як вимога сучасного ринку

Завдання 1. «Програма підготовки співробітників»

Регіональний директор по СНД багатонаціональної фармацевтичної компанії попросив викладачів однієї з київських бізнес-шкіл скласти програму підготовки для керівників регіональних представництв. За його задумом, по закінченні програми керівники мають отримати чітке уявлення про свої завдання, функції та обов'язки, виробити навички управління представництвами, які займаються реалізацією продукції в регіонах і в яких працює від трьох до п'яти осіб, зрозуміти культуру материнської компанії. Зі слів регіонального директора, з двадцяти керівників представництв лише двоє брали участь у програмі професійної підготовки в Західній Європі, інші задовольнялися «інструктажем на робочому місці». Більшість з них працює в компанії менше одного року, причому їх попередні кар'єри вельми різноманітні — від інженерів-механіків до хірургів. Дайте відповіді на питання:

1. З чого потрібно почати підготовку програми співробітникам бізнес-школи?
2. Порекомендуйте послідовність дій з розробки і реалізації програми підготовки.
3. Як оцінити її ефективність?
4. Які методи підготовки будуть найбільш прийнятними для даної програми?

Завдання 2. «Причини плинності кадрів»

На підприємстві «Фаворит» останні 5 років його функціонування на ринку спостерігається значна плинність кадрів з різних причин. Найбільше звільнилося працівників «за власним бажанням». Частина з них була змушена написати заяви через автократичний стиль керівництва генерального директора П. Мазура. За останній рік, відколи П. Мазур став генеральним директором «Фавориту», з підприємства звільнилося 35 осіб, у тому числі 15 кваліфікованих спеціалістів. Прихід нових працівників практично залишається без змін, оскільки що-

року поповнюється «армія безробітних». Так, набір на «Фаворит» за останній рік склав 22 особи.

Підприємство було створено 10 років тому з первинною чисельністю персоналу 25 осіб. Форма організації — приватне підприємство. Вид діяльності — виготовлення керамічних виробів. На сьогоднішній день на підприємстві працює 130 осіб, з них 85 — робітники, серед яких спостерігається найбільш висока плинність кадрів. Аналіз діяльності підприємства показав, що останні два роки їм виплачують заробітну плату час від часу, оскільки знизився попит населення на керамічні вироби.

Ремонт у цехах не проводився з моменту заснування підприємства. Керівництво не здійснює жодних заходів щодо покращення асортименту та якості продукції, не впроваджують інновації у процес виробництва.

Особливий інтерес до стабілізації роботи підприємства проявляє лише заступник генерального директора — Ірина Яковець. Вона має вищу технічну освіту, зацікавлена у покращенні умов праці робітничого персоналу, отримала додаткову освіту у вищій мистецькій школі, добре знає свою справу. Саме завдяки їй на підприємство приходять нові люди, частково зменшилася плинність спеціалістів за останні 2 роки (на 5 %), планується відкриття ще одного цеху.

Виконайте такі завдання:

1. Охарактеризуйте стан плинності кадрів на даному підприємстві, розрахуйте можливі показники плинності та зведіть їх у таблицю.
2. Вкажіть фактори, причини та мотиви плинності кадрів.
3. Розробіть систему заходів зі стабілізації роботи підприємства на ринку.
4. Побудуйте оперограми процедури вивільнення працівників з організації.

Варіант 23.
Вища освіта в Україні як потреба ринку та індивідуальне прагнення до саморозвитку

Завдання 1. «Комплексна оцінка ефективності роботи відділу кадрів»

Вихідні дані. В обласному управлінні аграрної політики м. Києва функціонує відділ кадрів чисельністю 3 особи: начальник відділу кадрів — Мельниченко В. В., інструктор з кадрової роботи — Іванченко П. Р. та спеціаліст з правових питань — Голуб Л. О. На нещодавній нараді керівником установи — Приймаком С. В. було прийнято рішення про необхідність оцінювання ефективності роботи відділу кадрів, оскільки за останній період часу були проінвестовані певні заходи з покращення кадрової роботи, але її підсумки не підводились.

Відповідальність за результати оцінювання були покладені на заступника керівника з адміністративних питань Розумного В. Р. Для аналізу роботи підрозділу він провів ретельне обстеження та зібрав такі дані:

- за останній рік в установу було прийнято 15 нових осіб, з них одна особа звільнилася за власним бажанням, а одна особа пішла у декретну відпустку;

- серед нових працівників просунулися по службі за цей час три особи - внаслідок вивільнення робочих місць та проходження однією особою курсів підвищення кваліфікації;

- із числа нових осіб справляються з обов'язками повною мірою (на 95 %) 6 %, три особи часто перевиконують зазначений обсяг роботи (в середньому на 10%), решта нових працівників виконують роботу «абияк» і якість їхньої роботи, за спостереженнями Розумного В. Р., становить лише 60 %;

- на всю роботу з набору нових працівників було витрачено в організації один місячний фонд заробітної плати управлінського персоналу, частка якого становить 60 % у загальній сумі витрат установи;

- на навчання одного нового працівника та двох зі стажем роботи в установі було витрачено суму в розмірі 3-х місячних окладів одного спеціаліста установи (в середньому 480 грн);

- загальна чисельність управлінського персоналу становить 250 осіб.

Уявіть себе в якості заступника керівника — Розумного В. Р., використайте наведені нижче методичні рекомендації та виконайте такі завдання:

1. Оформіть відповідним документом рішення керівника про проведення аудиту у відділі кадрів.

2. Розрахуйте середній рівень можливих витрат на проведення кадрових заходів.

3. Оцініть якість наймання персоналу в організацію.

4. Проаналізуйте роботу з навчання працівників у даній установі. Визначте її недоліки та перспективні можливості.

5. Проведіть комплексну оцінку ефективності роботи кадрового підрозділу.

6. Обґрунтуйте склад витрат на відбір персоналу.

Методичні вказівки. Рекомендується використовувати такі формули для розрахунків кількісних та якісних показників ефективності роботи кадрових підрозділів:

1. Визначення середніх витрат на відбір нового працівника (СВв) здійснюється за формулою:

$$СВв = Вв/Чв,$$

де Вв — загальний обсяг витрат на відбір персоналу;

Чв — чисельність відібраних кандидатів.

2. Визначення середніх витрат на навчання одного працівника (СВн) здійснюється за формулою:

$$СВн = ЗВн/Чн,$$

де ЗВн — загальна вартість навчання;

Чн — чисельність працівників, які пройшли навчання.

3. Крім кількісних показників ефективності роботи служби персоналу з пошуку і підбору нових співробітників можна використовувати і якісний показник, що розраховується за формулою:

$$Кн = (Рк + Пр + Ор) : Кп,$$

де Кн — якість набраних працівників, %;

Рк — усереднений сумарний рейтинг якості виконаної прийнятими працівниками роботи;

Пр — відсоток нових працівників, які просунулися по службі протягом одного року;

Ор — відсоток нових працівників, які залишилися працювати на другий рік;

Кп — загальна кількість показників, що враховуються під час розрахунку.

Завдання 2. «Доцільність введення психологічної служби»

Сучасні західні служби управління людськими ресурсами обов'язково включають у свій склад психологічну службу. Продумайте та підготуйтеся до обговорення в аудиторії таких питань:

1. Чи є необхідність створення відповідної служби в практиці діяльності вітчизняних підприємств і чим вона визначається?

2. За яких обставин до штату кадрового підрозділу вітчизняних підприємств достатньо ввести посаду психолога? Обґрунтуйте вашу позицію.

3. Вкажіть перелік основних обов'язків та відповідальності працівників психологічної служби (психолога).

Варіант 24.
Призначення та структура картки компетентності в управлінні персоналом

Завдання 1. «Вимоги до посади менеджера з персоналу»

Виконайте завдання «Формування вимог до посади менеджера з персоналу», використовуючи наведені нижче вихідні дані.

Вихідні дані

Створюється мале промислове підприємство з виробництва та реалізації меблевих гарнітурів. Загальна чисельність персоналу — 85 осіб. Його організаційна структура управління представлена на рис. 6.

Функції з управління персоналом виконують менеджер з персоналу та всі лінійні функціональні керівники малого підприємства. Постановка завдання:

1. Виходячи з наведеної організаційної структури управління малим підприємством, складіть «Опис роботи» посади менеджера з персоналу (тобто перелік вимог до роботи на цій посаді).

2. Розрахуйте нормативну чисельність працівників кадрової служби.

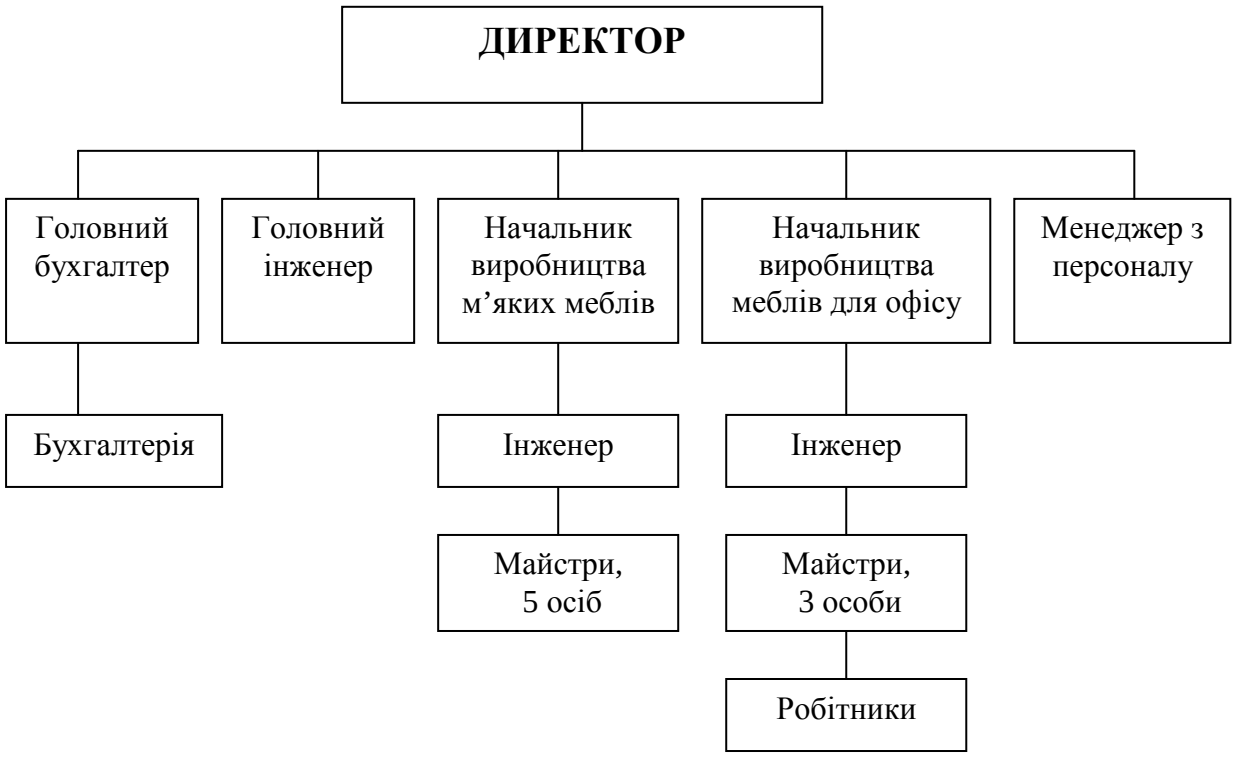

Рис. 6. - Організаційна структура управління малим підприємством

Методичні вказівки до виконання завдання: Виконуючи завдання, скористайтесь тим, що «Описання роботи» на посаді — це фіксація даних про зміст роботи на ній, що містить такі типові розділи:

- назва посади;

- кому підпорядковується працівник;

- за кого безпосередньо відповідає працівник;

- загальна мета роботи;

- умови роботи та виробниче середовище: температура, освітленість, шкідливі впливи та ін.;

- основні напрями діяльності та завдання (їх кількість обмежується 6—7 основними завданнями, що характеризують основні аспекти роботи та відтворюють дії працівника за допомогою дієслів «відповідає», «перевіряє», «складає» тощо);

- робочі взаємовідносини, тобто найбільш важливі контакти даної посади з іншими як у самій організації, так і поза нею;

- показники відповідальності (за підлеглих, за результати роботи, верстати, матеріали, фінансова відповідальність тощо)

Завдання 2. «Аналіз кадрового складу підприємства»

Припустимо, що ви — менеджер з персоналу великого торговельного підприємства, середньоспискова чисельність працівників якого склала в поточному році 720 осіб, у т. ч. керівників — 18 %, спеціалістів — 36 %, інших службовців — 5 %, решта — торгово-оперативний персонал. Запланований обсяг товарообороту підприємства на наступний рік становить 250 млн грн, плановий обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника — 340 тис. грн, коефіцієнт вибуття спеціалістів на рік становить — 0,02, а загальна потреба в спеціалістах на наступний рік становить 25 осіб.

Чисельність персоналу в поточному році порівняно з попереднім зменшилась на 5 %, у т. ч. 4 % — за рахунок продавців. Всього на підприємстві працює

78 % жінок, третина працівників не мають навіть неповної вищої освіти, з них 65 % — чоловіки.

Найчисельнішою категорією персоналу на підприємстві є торгово-оперативний персонал (67 %), керівників усіх рівнів — 5,4 % і спеціалістів — решта працівників. Оскільки підприємство розширює обсяги своєї діяльності, то виникає в першу чергу проблема з удосконаленням системи управління персоналом на ньому.

Виконайте такі завдання:

1. Розрахуйте загальну потребу підприємства в кадрах на наступний рік.
2. Проведіть кількісний та якісний аналіз кадрового складу підприємства (побудуйте таблицю), зробіть необхідні висновки та внесіть рекомендації до плану соціального розвитку підприємства.

Варіант 25.
Бізнес – тренінги персоналу як дієві методи навчання

Завдання 1. «Рекламні оголошення про прийом на роботу»

Використовуючи дані попереднього завдання, виконайте таку роботу: напишіть рекламні оголошення про прийом працівників на роботу на вакантні посади: завідувача відділом тканин і фурнітури в універсальний магазин, менеджера зі збуту в приватне підприємство, комерційного директора в спільне підприємство.

Завдання 2. «Методи відбору кадрів»

1. Заповніть наведену нижче табл. 25 і дайте відповіді на питання:

- в яких ситуаціях потрібно вдаватись до тих чи інших методів набору кадрів в організацію?

- які позитивні і негативні сторони обох типів методів?

Таблиця 25 – Переваги та недоліки методів відбору кадрів

Методи набору кадрів	Переваги	Недоліки
Активні		
Пасивні		

4. Рекомендації з виконання контрольної роботи з курсу

Виконання контрольної роботи спрямоване на поглиблення і систематизацію теоретичних знань з управління персоналом та вмінь працювати з науковою та спеціальною літературою при аналізі соціально-економічних процесів.

Загальні положення

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою частиною навчального процесу і активною формою самостійної роботи студентів.

Мета виконання контрольної роботи – поглибити і систематизувати отримані в процесі вивчення курсу теоретичних знань, навчитися самостійно працювати з науковою, спеціальною літературою, законодавчими актами і статистичними матеріалами і використовувати отримані знання на практиці для дослідження і аналізу соціально – економічних процесів.

Зміст контрольної роботи повинен відповідати плану і розкривати тему.

Варіант контрольної роботи студент вибирає по першій букві свого прізвища (див. таблицю).

Перша буква прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А,Б,В,Г,Д,Е	1
Ж,З,І,К,Л	2
М,Н,О,П,Р,С	3
Т,У,Ф,Х,Ц,Ч	4
Ш,Щ,Ю,Я	5

ЗМ 1.2 УНЕ2 Варіант №1

Визначення вимог до персоналу підприємства

Мета: прояснення завдань, визначення вимог до результату і робочих функцій для кожного виду робіт і кожного працівника.

Для з'ясування, що відбувається з персоналом, слід досліджувати проблеми, які впливають на поведінку співробітників, виявити наскільки їх компетентність відповідає вимогам організаційної діяльності. Для цього необхідно відповісти на наступні питання:

-Що за люди працюють в організації?

-За якими принципами їх відбирали для виконання цього завдання або роботи?

-Як забезпечується їх діяльність, як здійснюється підтримка?

-Якими навиками володіє персонал?

-Як і наскільки добре організація досягає успіху при поєднанні реальної компетентності персоналу і об'єктивних вимог до виконуваних їх робіт?

-Як довго персонал виконує свою роботу?

-Як часто він може практикуватися у виконанні всіх аспектів своєї роботи?

-Думка персоналу щодо своєї роботи, робочого середовища?

-Наскільки персонал мотивований?

ЗМ 1.2 УНЕ 1 Варіант №2

Формування кадрової політики організації

Мета: розвиток у майбутніх менеджерів здібностей до самостійної роботи з формування кадрової політики підприємства.

Завдання. Виберіть сферу діяльності для створення і функціонування нового підприємства з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій українських умов.

Сформулюйте кадрову політику і її особливості на кожному етапі життєвого циклу підприємства (з урахуванням розширення об'ємів і сфери діяльності підприємства) за наступними пунктами:

1) мета кадрової політики;

2) організаційна структура управління;

3) корпоративна культура і її особливості;

4) загальна характеристика працівників (особисті і ділові якості, знання, навики і досвід);

5) система оплати праці;

6) чисельність робочих груп;

7) система мотивації;

8) організація процесу підвищення кваліфікації працівників і т.п.

Життєвий цикл підприємства включає шість етапів:

1 . Створення ініціативної групи.

2 . Ц і л е п о л я г а н н я .

3. Розробка структури і визначення функцій.

4. Створення механізму функціонування підприємства.

5. Завоювання ринку.

6. Тиражування проектів.

Менеджеру по персоналу необхідно пам'ятати, що найважливішими чинниками успіху і забезпечення конкурентоспроможності науковоємних виробництв є персонал і система кадрового менеджменту. Саме кваліфіковані кадри визначають рівень технічних рішень, прогресивність технологій, продуктивність і багато що інше. Тому система кадрового менеджменту повинна бути цілком орієнтованою на реалізацію розробленої кадрової стратегії.

ЗМ 1.2 УНЕ 1 Вариант№3

Комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури

Мета: аналіз завдань, що стоять перед менеджером з персоналу в різних економічних умовах; розвиток системного підходу до вирішення проблем управління персоналом; придбання навиків виявлення і аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища при комплектуванні кадрів.

Недооцінка культури, національних особливостей менталітету негативно позначилася на перших результатах ринкових реформ в Україні, а тому сьогодні слід більш уважно аналізувати можливості і обмеження перетворень.

Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку.

Завдання 1. Виберіть сферу діяльності і сформуйте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етап життєвого циклу підприємства.

1. Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ та ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

2.Сформулюйте місію, ціль в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні завдання вашого підприємства.

3.Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні необхідні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

4.Побудуйте дерево цілі, яке відображає роботу з персоналом. Воно повинне включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації і оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею.

5.Виберіть організаційну структуру управління. Результати повинні бути представлені у вигляді об'єктивно обґрунтованої схеми.

Завдання 2. У вас на підприємстві відкрився новий відділ, в який необхідно підібрати двох чоловік. Сформулюйте назву відділу і посади (у обох кандидатів посада однакова). Висловіть передбачувані посадові обов'язки і вимоги до кандидатів, використовуючи системний аналіз.

Виявіть контингент осіб усередині вашої групи, які хотіли і могли б працювати в цьому відділі. Вони гратимуть роль працівників (із зовнішнього середовища).

Члени вашої підгрупи є працівниками вашого підприємства і також можуть претендувати на посаду в новому відділі.

Системний аналіз вакантної посади включає ряд контрольних питань.

1. Первинні дані:

- найменування підприємства і його сфера діяльності;
- найменування підрозділу;
- найменування посади.

2.Основний зміст роботи (коротке і просте формулювання того, що потрібно робити).

3.Основні виробничі зв'язки, які включають три блоки:

- кому підкоряється (посади, прізвища);
- ким керує (посади, прізвища);
- з ким взаємодіє по горизонталі (посади, прізвища).

4. Умови праці, які включають характеристику вакантної посади, тобто опис її відмінних рис від інших посад на підприємстві, в галузі, в регіоні, таких як:

- особливі умови праці;
- система і розмір оплати праці;
- пільги;
- можливості зростання.

5. Характеристика обладнання і інструментів, якими належить користуватися тому, хто зайняв вакантну посаду.

6.Характеристика прийомів і методів роботи, якими повинен володіти кандидат на вакантну посаду.

7.Характеристика видів матеріалів і інформації, які необхідно використовувати в роботі.

8.У додаткових умовах і обмеженнях указуються додаткові характеристики вакантної посади.

Завдання 3. Проведіть оцінку (ранжирування) нижчеприведених критеріїв або запропонованих вами з урахуванням цілі підприємства і сформульованих вами раніше вимог по кожній посаді.

Критерії оцінки працівника при комплектуванні кадрів:

1 . Відповідність необхідному професійному рівню.

2.Уміння працювати в групі (ступінь колективізму).

3.Терпимість.

4.Рівень кар'єрних сходів, яких хоче досягти працівник.

5.Завзятість.

6.Прагнення до успіху.

7.Працьовитість.

8. Відповідність необхідному соціально-культурному рівню.

9. Ініціативність.

10. Комунікабельність.

1 1 . Вміння вникнути в завдання.

12.Творческий підхід до вирішення завдань.

13. Фізичний стан.

14.Психічне здоров'я.

15.Оптимізм.

16.Прихильність фірмі.

17.Уміння використовувати демократичні способи переконання.

18.Підприємницький підхід до вирішення задач.

19.Керованість.

20.Ступінь впливу особистого життя на роботу.

Завдання 4. Проведіть оцінку всіх претендентів по вищеперелічених критеріях (з урахуванням їх значущості).

Завдання 5. Оцініть рівень планованого прибутку на кожного працівника в новому відділі.

Підрахуйте потенційні затрати на кожного претендента, використовуючи нижчеприведені списки витрат (для «старих працівників» необхідно також врахувати затрати на даний момент).

Затрати на нового співробітника (в грошовому виразі):

1.Затраты, пов'язані з пошуком.

2. Затрати, пов'язані з наймом.

3. Затрати на навчання.

4.Втрати від браку (в першу чергу на стадії освоєння роботи).

5.Втрати від браку кадрів до стадії повноцінної участі працівника в проекті.

6.Тимчасові втрати на етапі освоєння (перевитрата часу).

7.Заробітна платня.

8.Непряма заробітна платня (обіди, оплата проїзду і т. п.).

9.Необхідне матеріальне стимулювання (пільги, бонуси і т п.).

10.Пакет соціальних гарантій, що надається.

11.Внески підприємства до фондів державного соціального страхування.

12. Витрати підприємства на сплату податків.

13.Організація робочого місця.

14.Спеціальний одяг і т.п.

15.Інші затрати.

Затрати на «старого співробітника» (в грошовому виразі):

1.Затрати, пов'язані з виявленням осіб, придатних для нової програми.

2.Затрати на навчання.

3.Втрати від браку (в першу чергу на стадії освоєння роботи).

4.Втрати від браку кадрів до стадії повноцінної участі працівника в проекті.

5.Тимчасові втрати на етапі освоєння (перевитрата часу).

6.Збільшення заробітної платні (Δ — приріст витрат відносно до тих, хто є).

7.Необхідне матеріальне стимулювання (Δ).

8.Пакет соціальних гарантій, що надається (Δ).

9.Внески підприємства до фондів державного соціального страхування (Δ).

10.Витрати підприємства на сплату податків (Δ).

11.Організація робочого місця (Δ).

12.Спеціальний одяг і т.п.

13.Інші затрати.

Завдання 6. Розрахуйте порівняльний показник для кожного претендента. Зробіть вибір.

Розрахунковий порівняльний показник:

$$I = (Кбалл * Кобуч * Праб) / Сраб,$$

де Кбалл - бальна оцінка професійного рівня і емоційно-психологічного портрета і-го працівника;

Кобуч - коефіцієнт навчання і-го працівника (прийняти рівним 0,8 для всіх претендентів);

Праб— планований прибуток на і-го працівника;

Сраб— Затрати на і-го працівника.

ЗМ 1.2 УНЕ 2. Варіант №4

Складання посадових інструкцій

Мета: придбання навиків складання посадової інструкції з урахуванням вимог, які пред'являються до працівника.

Посада знаходиться в основі оцінки робочого місця і є початковим базисом для визначення завдань придбання персоналу і планування його розвитку. Опис посади – це інформаційний базис, який необхідний для вакансій на цю посаду і подачі оголошення про неї.

На підприємствах для опису посад практикують використання стандартних формулярів, які містять найважливіші загальні критерії.

Наприклад, для підприємств західної Європи вони включають наступні елементи:

- назва посади,
- ціль посади,
- відносини з вище і нижчестоячими посадами,
- особливі повноваження,
- докладне уявлення про діяльність (функціональні обов'язки).

Завдання. На базі теоретичних відомостей і посадової інструкції начальника відділу з персоналу ВАТ «Жовтець», представлених нижче, складіть посадову інструкцію для будь-якого працівника створеного вами раніш підприємства.

Посадова інструкція.

Ціль: елемент внутрішнього нормативного забезпечення системи управління персоналом в частині організації і оплати праці.

Форми:

- індивідуальна інструкція;
- типова інструкція, уніфікована для однопрофільної групи виконавців.

Призначення:

- визначення загальних вимог з боку підприємства до конкретної посади;
- конкретизація індивідуального контракту працівника в частині його посадових функцій, прав і відповідальності.

Принципи формування:

- повнота відбиваних функцій і прав;
- конкретність складових елементів;
- наочність вимог, що пред'являються;
- лаконічність викладу;
- функціональність для користувача.

Розробники:

- фахівці кадрової служби;
- керівники структурних підрозділів підприємства;
- керівники напрямів діяльності підприємства (для управлінців свого апарату);
- керівник підприємства (для своїх перших заступників).

Користувачі:

- виконавець;
- керівник;
- кадровик.

Порядок розробки і оформлення:

1. Розробка по уніфікованій формі:

- типова інструкція (складається фахівцем кадрової служби з участю відповідних керівників);
- індивідуальна інструкція (складається відповідним керівником).

2.Затвердження здійснюють керівники відповідних підрозділів або підприємства в цілому.

3.Використовування візується виконавцем до підписання контракту (два екземпляри):

•перший екземпляр додається до контракту і зберігається в кадровій службі;

• другий екземпляр залишається у виконавця.

Структура *посадової інструкції:*

1.Загальна частина - містить підставу розробки і призначення документа.

2. Умови призначення на посаду:

- загальні кваліфікаційні вимоги (стаж роботи за фахом, кваліфікаційний розряд і т. п.);
- освітній рівень (конкретні вимоги за наявністю спеціальної освіти).

3.Підлеглість, порядок призначення і звільнення з посади - визначає адміністративну і функціональну (технічну) підлеглість, посаду до призначення, переміщення, звільнення і ухвалення відповідного рішення.

4.Обов'язки - перелік посадових функцій (завдань).

5.Права — можливість вимагати ресурсне забезпечення (інформацію, кадри та ін.) для виконання встановлених функцій.

6.Відповідальність — види адміністративних і економічних санкцій за невиконання встановлених функцій.

ЗМ 1.2 УНЕ 3. Варіант №5

Атестація персоналу в організації

Мета: придбання навику організації процесу атестації персоналу, проведення атестаційної співбесіди на основі всебічного вивчення виконання основних обов'язків професійного рівня працівника і його ділових якостей.

Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, яка проводиться в певний час і у встановленій формі на основі спеціально розробленої процедури, за наслідками якої ухвалюються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників.

Завдання. Початкові дані. Менеджер з персоналу Петров П.П. за минулий місяць виконував два види робіт. Атестаційна комісія проводила оцінку виконаних робіт за трьома показниками, використовуючи наступні шкали:

Ступінь складності праці	**Оцінка**
Виконана робота зі складності:	
- істотно перевищує посадову інструкцію	5
- дещо перевищує посадову інструкцію	4
- відповідає посадовій інструкції	3
- дещо нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції	2
- істотно нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції	1
Ступінь напруженості праці:	
- велику частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника	5
- деяку частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника	4
- всі покладені обов'язки були виконані працівником в повному об'ємі	3
- працівнику надавалась допомога у виконанні закріпленої за ним роботи	2
- значна частина закріпленої за фахівцем роботи виконувалася його співробітниками	1
Ступінь якості праці	Оцінка
РОБОТА ВИКОНАНА:	
- на високому рівні	5
- на хорошому рівні	4
- задовільно	3
- нижче середнього рівня	2
- незадовільно	1

Постановка завдання

Визначити коефіцієнт ефективності праці (Кеф) менеджера з персоналу Петрова П.П.

Методичні вказівки.

Для оцінки ефективності праці керівників і фахівців управління використовують результати атестації, які фіксуються в спеціально розроблених атестаційних листах оцінки результатів діяльності за рік, складених за матеріалами атестаційних листів за оцінкою поточної діяльності співробітників.

«Затверджено»

_____

керівник організації

Атестаційний лист оцінки результатів діяльності за рік

Ф.И.О. співробітника_____

Стаж роботи за фахом_____

Посада _____

Базовий оклад _____

№ п/п	Найменування показника оцінки	Оцінка в балах	Коментар керівника
1	*Ступінь складності праці (К1).* Виконувана робота перевищує вимоги посадової інструкції за складністю або істотно нижче їх		
2	*Ступінь напруженості праці (К2).* В процесі роботи співробітник виконував додатково обов'язки тимчасово відсутнього працівника або частину його обов'язків виконували інші співробітники		
3	*Ступінь якості праці (К3).* Акуратність і ретельність у виконанні роботи, відповідність її стандартам якості		
4	*Рівень планування праці (К4).* Продемонстрована здатність встановлювати цілі. Розробляти і упроваджувати плани дій, адаптувати їх відповідно до змін		
5	*Рівень організації праці (К5).* Здатність координувати ресурси і час для досягнення результатів		
6	*Здібність до керівництва (К6).* Уміння керувати і мотивувати інших, встановлювати стандарт, оцінювати роботу інших і сприяти її поліпшенню		
7	*Комунікабельність (К7).* Здатність ефективно інформувати і впливати на інших, ясно виражаючись в письмовій і усній формі		
8	*Відношення до роботи (К8).* Чітке і добросовісне відношення до праці		

ПІДСУМКОВА АТЕСТАЦІЯ

Задовільний (1 бал)	Нижче середнього рівня (2 бали)	Задовільно (3 бали)	Добре (4 бали)	Відмінно (5 балів)

Керівник (атестації)_____

Члени атестаційної комісії_____

Співробітник _____

Атестаційний лист за оцінкою поточної діяльності

Ф.И.О. співробітника_____

Відділ _____

Трудовий стаж за фахом_____

Аттестующий _____

Дата проведення _____

1. Опис роботи:

Посадові обов'язки

Необхідні результати	Оцінка виконання
1	
2	
3	
4 і т.д.	

Додаткові обов'язки, виконані працівником

Необхідні результати	Оцінка виконання
1	
2	
3	
4 і т.д.	

2. Проблеми, що виникли при виконанні роботи.

3. Ціль і завдання з поліпшення роботи.

4. Дії, які повинні бути зроблені для поліпшення виконання роботи.

5. Оцінка поточної діяльності (які завдання з поліпшення роботи були виконані з моменту останньої атестаційної бесіди, коментарі керівника; кількісна оцінка проводиться в % до раніш певних вимог за посадою до робочого місця).

6. Адміністративні дії, пропоновані безпосереднім керівником.

Керівник (атестації)_____

Співробітник (той, хто проходить атестацію)_____

Використовуючи дані атестаційних листів, розраховують коефіцієнти ефективності праці (Кеф) по кожному співробітнику. Для цього складається таблиця:

№ п/п	Прізвище	Оцінка в балах за окремими показниками									
1	Іванов										
	Робота 1										
	Робота 2										
	Робота 3 і т.д.										
2	Петров										

З – середній бал по кожній n-й роботі;

Д – тривалість виконання n-й роботи в днях

$$Кефф = (С1*Д1) +.+(Сn*Дn)/ Д1 +.+Д_n$$

5. Контрольні запитання для самооцінки

1. Сутність та зв’язок понять “методи”, “методологія”, “методика”.
2. Поняття управління персоналом і напрями його розвитку.
3. Управління персоналом як об’єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності.
4. Управління персоналом як навчальна дисципліна і предмет наукових досліджень.
5. Організація як соціальний інститут і об’єкт управління.
6. Персонал організації та його структура.
7. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом.
8. Чинники, що обумовлюють стратегію та політику управління персоналом.
9. Механізм реалізації стратегії та політики управління персоналом.
10. Особливості політики управління персоналом в умовах різних моделей ринку праці.
11. Сутність і значення нормативно-правового забезпечення управління персоналом.
12. Роль науково-методичного забезпечення в управлінні персоналом.
13. Особливості кадрового забезпечення управління персоналом.
14. Матеріально-технічна та фінансова база управління персоналом.
15. Роль менеджера з персоналу в управлінні трудовим колективом організації.
16. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу організації.
17. Вплив менеджера з персоналу на трудові стосунки колективу.
18. Соціально-психологічні резерви підвищення ефективності діяльності організації.
19. Значення служби персоналу в організації.
20. Функції, завдання і структура служби персоналу.
21. Кадрове діловодство та його організація на підприємстві.
22. Особливості документаційного забезпечення руху кадрів.
23. Організація обліку персоналу.
24. Розвиток персоналу: сутність та складові.
25. Система ступеневої освіти в Україні та за кордоном: переваги, недоліки, перспективи розвитку.
26. Форми та методи професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників.

27.Сутність, напрями реалізації, етапи та моделі трудової кар’єри .

28.Процес планування кар’єри.

29.Робочий час як універсальна міра кількості праці.

30.Обмеження роботи працівників за різних обставин.

31.Регулювання тривалості відпусток працівників різних категорій.

32.Створення раціональних режимів праці й відпочинку.

33.Гнучкий режими праці та його використання в ринкових умовах.

34.Аналіз ефективності використання робочого часу залежно від режимів праці.

35.Роль і значення ділової оцінки в системі управління персоналом.

36.Організаційний механізм ділової оцінки.

37.Способи та методи оцінювання персоналу.

38.Зміст атестації працівників.

39.Показники результатів роботи управлінського персоналу.

40.Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці. Змістові та процесуальні теорії мотивації.

41.Матеріальна, трудова та статусна мотивація: методи й інструменти.

42.Оплата праці в системі матеріального стимулювання працівників.

43.Надбавки та доплати до заробітної плати.

44.Організація преміювання працівників.

45.Сутність і роль соціального партнерства в управлінні персоналом, форми та принципи соціального партнерства.

46.Нормативно-правова база соціального партнерства на виробничому рівні.

47.Зарубіжний досвід соціального партнерства і можливість використання його елементів у вітчизняній практиці.

48.Шляхи удосконалення соціального партнерства на виробничому рівні.

49.Методологія і методика визначення ефективності управління персоналом.

50.Сутність, рівень і структура витрат на персонал організації.

51.Критерії та показники ефективності управління персоналом.

52.Оцінка витрат і ефекту, пов’язаних з удосконаленням системи й технології управління персоналом.

Список літератури

1. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управлення персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.

2. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій. / С. Ф. По-кропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, — К.: КНЕУ, 2005.

3. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ 1997.

4. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. (Д. Л. Щур, Л. В. Труханович). — М.: Дело и Сервис, 2000.

5. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. Аспект зффективности. — К.: МАУП, 1997.

6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА- М., 2005.

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. ИНФРА-М, 1997.

8. Колпаков В. М. Стратегический кадровий менеджмент. — К.: МАУП, 2005.

9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. — К.: Кондор, 2003.

10. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. — К.: Інститут экономики НАН Украины, 2002.

11. Лысенко Ю. Г. и др. Стратегическое управление персоналом. — Донецк: ООО «Юго-Восток», 2002.

12. Магура М. И. Оценка работы персонала. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

13. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. — К.: КНЕУ, 2004.

14. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала. — М.: ИКІ1 «Март», 2003. Мороз В. Д. Ринок праці і планування професійної кар'єри. — Х., 2002.

15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. — К.: Т-во «Знання»,2002

16. Озерникова Т. Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике. — Иркутск, 2001.

17. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.

18. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы. — М.: Экономика, 1998.

19. Петрова І. Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом». — К.: Інститут економіки та права «КРОК», 2002.

20. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2000.

21.Пронников В. Н., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. — М., 1989.

22.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. — К.: КНЕУ, 2002.

23.Самыгин С. Й., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

24.Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: Теорія і практика регулювання. — Кіровоград: Пік, 2003.

25.Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. — К., 2001.

26.Сотникова С. И. Управление карьерой. — М.: Инфра-М, 2001.

27.Старобинский З. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.

28.Столяров В. А. Функции и оценка труда работников аппарата управлення. — М., 1995.

29.Тараненко Ж. Я., Липвинепко В. Ф. Делопроизводство кадровой службы. — Луганск: Знання, 1998. — 129 с.

30.Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. Управление персоналом. Под редакцией Т. Ю. Базарова,

31.Б. Л. Еремина. Банки й биржи - М., ЮНИТИ, 1998.

32.Управление персоналом: современная российская практика / С. К. Мордовин. — СПб.: Питер, 2003.

33.Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под. ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб.и доп. — М.:ИНФРА-М., 2006.

34.Управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Под ред. Кибанова А. Я. — М.: ПРИОР, 1999.

35.Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2005.

36.Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. — М.: Гросс Медиа, 2005. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

37.Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в зпоху интернета. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

38.Шкатулла В. Й. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, Инфра-М, 1998.

39.Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: Познание людей по их внешности и поведению. — К., 2001.

40.Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом. — К.:МАУП, 2002.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму 0502 „Менеджмент” спеціальності 6.050200 «Менеджмент організацій».

Укладачі: Ольга Михайлівна Віноградська,
Вікторія Сергіївна Шевченко,
Наталія Сергіївна Віноградська

Редактор: З.І. Зайцева

Верстка: Ю.П. Степась

План 2009, поз.487 М

Підп. до друку 17.11.09	Формат 60х84 1/16	Папір офісний.
Друк на ризографі.	Умовн. - друк.. арк. 4,8	Обл.- вид. арк. 5,2
Замовл. №.	Тираж 50 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12