

**Міністерство освіти і науки України**

**Харківський національний аграрний університет  
імені В.В. Докучаєва**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Практикум**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Харків – 2018**

УДК 658.012.32(075.8)

Рецензенти:

**Шиян Д.В.**, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця, докт. екон. наук, професор;

**Оліник Т.І.**, завідувач кафедри прикладної економіки і міжнародних економічних відносин ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, докт. екон. наук, професор.

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради  
Харківського національного аграрного університету  
ім. В. В. Докучаєва (протокол № 5 від 28 березня 2018 р.)*

**Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В.** Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.

Призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання в системі аудиторної роботи та самостійного поглибленого вивчення дисципліни «Управління персоналом». Практикум може бути використаний для здобувачів інших спеціальностей, слухачів післядипломної освіти, керівників і спеціалістів сільськогосподарського виробництва.

Структура практикуму складається зі вступу, загальних методичних вказівок, 13 тематичних розділів, списку літературних джерел, додатків. Змістова частина тематичних розділів розкриває основні положення змісту дисципліни і складається з мети, форми проведення, методичних вказівок, вихідних даних, практичних завдань та ситуаційних вправ, дискусійних питань, тестових контрольних завдань, довідкової літератури.

© Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В., 2018

© Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2018

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій	5
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система .....	18
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом .....	28
Тема 4. Кадрове планування в організаціях .....	42
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу .....	52
Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу .....	65
Тема 7. Формування колективу організації .....	83
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу .....	94
Тема 9. Оцінювання персоналу в організації .....	106
Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації .....	122
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу .....	140
Тема 12. Соціальне партнерство в організації .....	152
Тема 13. Ефективність управління персоналом.....	164
ДОДАТКИ.....	175
Додаток А. Відповіді до тестових завдань для самоперевірки знань	176
Додаток Б. Характеристика командних ролей (за м. Белбінім).....	177
Додаток В. Тест на визначення командних ролей.....	182
Додаток Д. Визначення основних якостей сучасного керівника.....	185
Додаток Е. Положення про відділ кадрів.....	187
Додаток Ж. Посадова інструкція головного економіста.....	
сільськогосподарського підприємства .....	192
Додаток З. Значущість якостей управлінського персоналу ....	195
Додаток К. Карта оцінки якостей персоналу.....	197
Додаток Л. Оцінка ділових та особистісних якостей кандидата на посаду комерційного директора.....	202
Додаток М. Анкета дл опитування.....	204
Додаток Н. Тест «Чи чекає вас блискуча кар'єра?».....	206
Додаток П. Тест кар'єрних орієнтацій.....	210
Додаток Р. Ваш стиль роботи з документами.....	216

## ВСТУП

Одним з головних завдань сучасного агропромислового виробництва є формування дієвої системи управління персоналом, яка вирішується з урахуванням комплексу економічних, організаційних, та соціально-психологічних факторів. Управління персоналом – один з важливіших напрямів діяльності організації. В останні роки підходи до управління персоналом дуже змінилися, і на це слід поглянути з позиції їх розвитку. Коли починають розглядати «людський бік» ділових відносин, більшість керівників сьогодні обмежуються проблемами, об'єднаними терміном «управління кадрами». Традиційно керівник був зобов'язаний вимагати від підлеглого виконання інструкцій та правил, а також займався питаннями оцінки складності роботи та винагороди. В теперішній час на функції керівника впливають перш за все такі зміни:

по-перше, сучасний працівник став більш освіченим та підготовленим до роботи, краще знає свої права, краще інформований та більше цікавиться багатьма проблемами, у тому числі виробничими, економічними, юридичними, психологічними, політичними. Система цінностей сучасного працівника змінилася, а життєві запити зросли. Людські відносини в організаціях стали більш складними та важко піддаються регулюванню. Це відображає як технологічні зміни, так і важливі соціальні тенденції, такі, як демократизація політичного та громадського життя;

по-друге, виникли нові підходи до «людського фактора» в організаціях. Людей поступово починають вважати найціннішим ресурсом організації. З цього принципу слідують певні висновки стосовно правил поведінки та мотивування людей для досягнення більшої ефективності роботи, ролі керівника, капіталовкладень у навчання та підвищення кваліфікації. Це пов'язано з розвитком наук про поведінку, зокрема, психології і соціології, стосовно функціонування організацій та відносин між окремими людьми і трудовими групами. Виникли методи роботи, здатні підвищити ефективність індивідуального та групового руху до мети;

по-третє, сьогодні керівники стикаються з усе більш складними людськими проблемами та ледве справляються з великими обсягами інформації, яку слід розглядати, приймаючи управлінські рішення стосовно персоналу.

З огляду на наведені вище умови, сучасний управлінець повинен

володіти базовими знаннями в галузі управління персоналом та вміти застосовувати їх на практиці. Матеріали практикуму спрямовані на практичну підготовку таких фахівців вищої кваліфікації. Зміст практикуму базується на загальних, міжнаціональних принципах науки і практики управління персоналом, одночасно з цим враховує особливості сучасного вітчизняного менеджменту, його практичної складової.

Мета практикуму: ознайомити здобувачів з практичними основами процесу планування, формування і ефективного використання персоналу підприємств та організації різноманітних організаційно-правових форм власності і господарювання; сформуванню у них найважливіші навички управлінської діяльності.

Основними завданнями є:

- ◆ вивчення особливостей людини, як об'єкта управління, її взаємодії з навколишнім середовищем, організацією;
- ◆ розгляд сучасних теорій управління персоналом, його професійний розвиток і навчання;
- ◆ вивчення методів управління персоналом та діловою кар'єрою;
- ◆ набуття практичних навичок з оцінки і атестації кадрів, ділового адміністрування в системі аграрного менеджменту;
- ◆ вивчення прогресивних методів наукової організації управлінської праці і активізації людського фактора у виробництві;
- ◆ розгляд кадрової політики, системи мотиваційного забезпечення;
- ◆ вивчення стратегічних концепцій управління персоналом.

Матеріали практикуму орієнтовані на формування у здобувачів раціонального системного мислення, що відображають досягнення сучасної теорії і практики управління персоналом. Практикум містить практичні завдання, ділові ігри, управлінські ситуації, тести, завдання для самостійного виконання за всіма основними розділами курсу «Управління персоналом».

Практикум призначений для здобувачів вищих навчальних закладів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Дана навчально-методична розробка буде корисна і для здобувачів інших спеціальностей, які вивчають дисципліну «Управління персоналом». Вона може зацікавити аспірантів, слухачів підвищення кваліфікації, фахівців, зайнятих у сфері виробничої діяльності в системі управління персоналом.

## **Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Мета заняття:** усвідомити основні категорії й поняття дисципліни «Управління персоналом».

### ***Контрольні питання й логічні вправи:***

1. З'ясуйте роль та значення управління персоналом як наукової галузі та навчальної дисципліни.
2. Сформулюйте концепцію менеджменту персоналу.
3. Охарактеризуйте основні принципи управління персоналом.
4. Назвіть і розкрийте сутність функцій менеджменту персоналу.
5. Сформулюйте та опишіть основні етапи історичного розвитку науки «Управління персоналом».
6. Проаналізуйте теорії «Х», «У», «Z» в управлінні персоналом.
7. Визначте особливості і специфіку управління персоналом у закордонних організаціях.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 1.** Політика управління персоналом організації «N» має таке формулювання:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється з фахівців, які мають профільну освіту, одержану у вищих навчальних закладах; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;
- політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів: підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється у плановому порядку, не рідше одного разу щоп'ять років за рахунок працівника;
- політика зайнятості: організація надає перевагу молодим працівникам; працівники звільняються з роботи при досягненні ними пенсійного віку, незалежно від займаних посад;
- політика управління службовим зростанням: у разі появи вакансій перевага у просуванні надається працівникам організації; на просування по службі не можуть розраховувати особи, які мали раніше адміністративні покарання;

- політика стимулювання: розміри оплати праці окремих працівників та їх груп є комерційною таємницею організації;
- соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури; формування позитивного соціально-психологічного клімату в первинних трудових колективах.

Проаналізуйте кадрову політику організації за такими критеріями:

- а) повнота охоплення змісту роботи з персоналом;
- б) зміст окремих розділів кадрової політики;
- в) мотиваційна сила впливу кадрової політики на працівників організації і тих, хто міг би в ній працевлаштуватися;
- г) відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству України.

## **Завдання 2. Аналіз професійної мобільності персоналу**

### *Вступ*

У реалізації закритої кадрової політики значна роль відводиться професійній мобільності, під якою розуміють зміну працівником своєї професії (фактична професійна мобільність) або готовність працівника змінити свою професію, набути нової або перейти на роботу по одній з тих професій, які ним освоєні (потенційна мобільність).

Зрозуміло, що відношення працівника до подібних змін у своїй виробничій діяльності не може бути однозначним, оскільки інтереси працівника та інтереси керівництва підприємства не завжди співпадають. Для надання професійній мобільності більшої організованості було вирішено провести соціологічне опитування серед працівників.

### *Завдання*

Складіть анкету, адресовану працівникам, для того, щоб зрозуміти їх відношення до зміни професійних, спонукальних мотивів або, навпаки, стримуючих факторів, умов, необхідних для розширення професійної мобільності, стимулів освоєння інших професій.

Подумайте, яка ще інформація дозволить керівництву підприємства розвивати у працівників їх професійну гнучкість, не сприятиме підвищенню ефективності використання найманої робочої сили, збереженню її зайнятості на підприємстві, яке функціонує в нестабільному зовнішньому середовищі.

## **Ситуації для обговорення**

### **Ситуація 1**

Між двома підлеглими середнього рівня управління виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звернувся до вас з проханням розібратися та підтримати його.

Оберіть та обґрунтуйте свій варіант поведінки в цій ситуації:

а) запобігти конфлікту на роботі, а конфліктні взаємини порекомендувати вирішувати поза роботою;

б) попросити розібратися з конфліктом спеціалістів лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, до чиїх обов'язків має відношення ситуація, що виникла;

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

г) з'ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для співробітників та спробувати через нього вплинути на них.

### **Завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** Сформулюйте перелік відмінностей між поняттями «команда», «група», «трудова колектив». Що об'єднує ці поняття? Сформулюйте і запишіть умови формування згуртованої команди в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### **Умови формування згуртованої команди**

Формуванню команди сприяє	Формуванню команди перешкоджає

**Завдання 2.** У трудовому колективі є неформальні групи, сформовані на основі лідерства. Запропонуйте способи взаємодії формального лідера (керівника) з ними для досягнення цілей організації.

### **Завдання 3. Визначення командних ролей.**

**Мета:** за рекомендованою літературою ознайомитися з різними характеристиками командних ролей; набути вмінь визначати власну командну роль та рольовий профіль.

#### *Вступ*

У процесі управління персоналом надзвичайне значення має вдале створення команди із поважаючих один одного спеціалістів. Ця



команда в процесі спільної роботи та неформального спілкування перетворюється на суцільний життєздатний колектив з високим професійним рівнем. У команді складаються стереотипи розподілу ролей у типових ситуаціях, які часто повторюються. Розподіл ролей у команді відіграє важливу роль, адже необхідно, щоб кожен член команди грав ту роль, яка б відповідала його здібностям і можливостям. Гнучкий рольовий розподіл є ефективним методом підвищення конкурентоспроможності команди, її стійкості до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів при виконанні професійних обов'язків.

#### *Завдання*

1. На основі тесту «Визначення командних ролей» та підрахування балів, визначити сумарну оцінку власної командної ролі, тобто тієї ролі, яку ви можете краще за все виконувати. Потім визначити числове значення відповідної ролі.

2. Для візуального представлення результатів за командними ролями побудувати схему (рольовий профіль) у вигляді стовпчикової діаграми.

#### *Вихідні дані*

Одним з підходів до кількості командних ролей, які виконують члени групи є підхід британського науковця доктора М. Белбіна. Автор вважає, що кожен член організації грає подвійну роль. Перша роль – чисто функціональна і витікає з формальної структури організації. Але друга роль, яку М. Белбін назвав «роллю в групі», набагато менш очевидна, проте вона є істотно важливою для успішної діяльності колективу. Внаслідок ґрунтовних експериментів він виділив і описав всього вісім ділових ролей, які лише і можуть грати члени колективу; інших ролей у групі просто не існує. Ці вісім ролей в колективі такі: «лідер» «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер» (табл. 1.2).

Рекомендації щодо формування продуктивної групи:

1. Не у кожену групу неодмінно повинно входити вісім членів – за кількістю ролей. Це є цілком можливим, а інколи бажаним і навіть необхідним, щоб особа, що входить до групи грала більше, ніж одну роль. Важливо, щоб у групі, яка успішно діє, кожен з восьми ролей грала принаймні одна людина, і всі вісім ролей робили свій вплив у процесі життєдіяльності групи.

**Розподіл командних ролей  
(адаптований варіант ролей М. Белбіна)**

Умовна назва ролі	Характерні риси особистості	Позитивні якості	Прийнятні недоліки
<b>Лідер</b> (за Белбіним – Координатор)	Здатний, упевнений в собі, з ровиненим самовладанням	Здатність відноситися до всіх пропозицій відповідно їх об’єктивній цінності без упередженої думки. Прагнення до досягнення мети	Не більше, ніж ординарний інтелект, помірні творчі здібності
<b>Реалізатор</b> (за Белбіним – Мотиватор)	Динамічний, дуже неспокійний, схильний випереджати інших, товариський	Напористість, готовність боротися з інертністю, добросердя і самообманом	Схильність піддаватися провокаціям, дратівливості і нетерплячості
<b>Генератор ідей</b> (за Белбіним – Генератор)	Індивідуалістичний, із серйозним складом розуму	Розвинені інтелект і уява, всеохоплюючі знання, обдарованість	Схильність витати в хмарах, неувага до практичних справ і протоколу
<b>Об’єктивний критик</b> (за Белбіним – Аналітик)	Тверезість, обережність, мала емоційність	Обачність, розсудливість, здоровий розум, практичність, наполегливість	Нездатність проїнятися ентузіазмом самому і заразити інших цим ентузіазмом
<b>Організатор або начальник штабу</b> (за Белбіним – Практик)	Консерватор з розвиненим почуттям обов’язку і передбаченою поведінкою	Організаційні здібності й практичний здоровий розум, працездатність, дисциплінованість	Недостатньо гнучкий, не сприймає невідомі ідеї
<b>Постачальник</b> (за Белбіним – Дослідник ресурсів)	Схильність до ентузіазму, допитливість і комунікабельність	Легко вступає в контакт з людьми, швидко дізнається про все нове та легко долає труднощі	Схильний швидко втрачати інтерес до справи, коли зникне первинний ентузіазм
<b>Душа компанії</b> (за Белбіним – Натхненник команди, Колективіст)	М’який, чутливий, орієнтований на спілкування з людьми	З готовністю відповідає на потреби людей і вимоги ситуації, створює атмосферу дружньої роботи	Нерішучість в критичні моменти
<b>Обробник або Контролер</b> (за Белбіним – Виконавець)	Сумінність, старанність, любов до порядку, схильність всього боятися	Здатність доводити справу до кінця, педантичність, вимогливість	Тривожність через дурницю, може обмежувати свободу дій колег

2. При формуванні організації в ній мають бути представлені ті особові характеристики, які охоплюють весь діапазон якостей, необхідних для того, щоб всі вісім ролей було реалізовано. Якщо організація діє не дуже успішно, слід проаналізувати її склад у світлі цих ролей. Можливо виявиться, що в ній ніхто не грає жодну з важливих ролей. Тобто, необхідно постаратися або змінити склад організації, поповнивши її відповідними співробітниками або зорієнтувати певних членів організації на виконання відповідних ролей.

3. При комплектуванні штату неможна зосереджувати увагу лише на керівникові та його заступниках. Необхідно прагнути підібрати таких людей, щоб якомога швидше охопити всі ролі (додаток Б).

4. Має бути забезпечений баланс восьми ролей, без домінування будь-якої однієї. Особливу увагу слід приділити підбору людей на ролі «лідера» і «генератора ідей». «Лідер» повинен бути владним, авторитетним і надихаючим, таким, що викликає довіру, вишукує таланти і здібності у членів групи та знає, як їх використати на користь справи. Для того, щоб група діяла успішно, в ній має бути один сильний «генератор ідей» (якщо в групі багато «генераторів», вона загрузне в безплідних дебатах і дискусіях)».

Для визначення сумарної оцінки власної командної ролі та її числового значення відповідної ролі слід скористатися тестом на визначення командних ролей (додаток В).

#### *Оцінка результатів тестування*

За кожен відповідь «так» на всі характеристики нараховуйте по 2 бали, за кожен відповідь «не впевнений» – 1 бал. За відповіді «ні» бали не нараховуються.

Підрахуйте бали по кожній характеристиці та занесіть у табл. 1.3.

Підрахуйте суму балів по кожному стовпцю і визначте сумарну оцінку  $i$ -ї командної ролі ( $\sum i$ ). Потім визначте числове значення відповідної командної ролі за формулою:

$$R_i = 0,357 \sum i, \quad (1.1)$$

де  $R_i$  – числове значення відповідної командної ролі;

$\sum i$  – сумарна кількість балів, що відповідає  $i$ -й ролі за узагальнюючою таблицею підрахунку балів по кожній характеристиці.

Підрахуйте бали по кожній характеристиці та занесіть їх у таблицю.

Таблиця 1.3

**Узагальнююча таблиця підрахунку балів  
по кожній характеристиці**

Лідер R <sub>1</sub>		Реалізатор R <sub>2</sub>		Генератор ідей R <sub>3</sub>		Об'єктивний критик R <sub>4</sub>		Організатор або начальник штабу R <sub>5</sub>		Постачальник R <sub>6</sub>		Душа компанії R <sub>7</sub>		Обробник або Контролер R <sub>8</sub>	
Питання	Бал	Питання	Бал	Питання	Бал	Питання	Бал	Питання	Бал	Питання	Бал	Питання	Бал	Питання	Бал
1		2		3		4		5		6		7		8	
9		10		11		12		13		14		15		16	
17		18		19		20		21		22		23		24	
25		26		27		28		29		30		31		32	
33		34		35		36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45		46		47		48	
49		50		51		52		53		54		55		56	
Σ <sub>1</sub> =		Σ <sub>2</sub> =		Σ <sub>3</sub> =		Σ <sub>4</sub> =		Σ <sub>5</sub> =		Σ <sub>6</sub> =		Σ <sub>7</sub> =		Σ <sub>8</sub> =	

Для візуального подання результатів числових значень командних ролей студенти повинні побудувати умовну схему у вигляді стовпчикової діаграми. По осі X розміщуються вісім командних ролей (Лідер – R<sub>1</sub>, Реалізатор – R<sub>2</sub>, Генератор ідей – R<sub>3</sub>, Об'єктивний критик – R<sub>4</sub>, Організатор або начальник штабу – R<sub>5</sub>, Постачальник – R<sub>6</sub>, Душа компанії – R<sub>7</sub>, Обробник або Контролер – R<sub>8</sub>). По осі Y відкладаються числові значення відповідної командної ролі працівника (сумарна кількість балів командної ролі відповідає 5 рівням: 1 бал – найнижчий, 2 бали – нижче середнього, 3 бали – середній, 4 бали – вище середнього та 5 балів – вищий рівень). Чим вищим є рівень, тим сильніше виражена відповідна командна роль.

Виконуючи таке завдання, студенти мають навчитися, з одного боку, визначати відповідну командну роль, яка відповідає їхнім здібностям і можливостям, а з іншого – усвідомити важливість можливості спробувати на собі якомога більше ролей, що розширює можливості взаємозамінюваності персоналу. Для цього також

важливо проаналізувати рівень сформованості тієї чи іншої командної ролі та сформулювати певні висновки щодо подальшої роботи над розвитком знань та вмінь, щоб у майбутньому відповідати тій чи іншій командній ролі.

### *Тести для самоперевірки знань:*

**1. Принцип єдиноначальності в управлінні персоналом передбачає:**

- 1) одноосібну відповідальність підлеглого за справи;
- 2) одноосібне виконання завдань керівника;
- 3) застосування в управлінні індивідуальних планів;
- 4) підпорядкованість підлеглого лише одному керівнику.

**2. У якому визначенні найбільш повно відображений зміст поняття «кадри управління»?**

- 1) керівники служб і підрозділів, які здійснюють функцію загального керівництва;
- 2) спеціалісти, які керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва;
- 3) склад кваліфікованих працівників, які зайняті в сфері управління;
- 4) менеджери вищої, середньої та низової ланок управління.

**3. Управління персоналом – це ...**

- 1) діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей організації;
- 2) процес планування, підбору, оцінки та мотивації персоналу в процесі виробничої діяльності;
- 3) процес ефективного використання професійних здібностей персоналу;
- 4) діяльність, спрямована на активізацію людського фактора і творчу віддачу персоналу

**4. Персонал – це ...**

- 1) склад управлінських працівників;
- 2) склад постійних і тимчасових працівників підприємства;
- 3) склад постійних працівників підприємства;
- 4) склад керівників виробничих підрозділів підприємства.

**5. Управлінський персонал – це...**

- 1) менеджери, які керують виробничими підрозділами;
- 2) спеціалісти функціональних служб підприємства;

- 3) керівники вищої, середньої та низової ланок управління;
- 4) працівники підприємств, на яких покладено виконання функцій управління.

#### **6. Предметом управління персоналом є:**

- 1) мотиваційні основи активізації продуктивності праці;
- 2) підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів підприємства;
- 3) взаємовідносини між управлінським і неуправлінським персоналом в процесі виробничої діяльності;
- 4) процес залучення, відбору та оцінки персоналу підприємства в процесі його виробничої діяльності.

**7. Теорія управління персоналом, за якої працівник не бажає працювати і виходячи з цього його необхідно матеріально стимулювати, постійно надавати вказівки і контролювати – це:**

- 1) теорія «Х»;
- 2) теорія «У»;
- 3) теорія «Z»;
- 4) теорія очікувань.

#### **8. Кадри – це ...**

- 1) управлінські працівники вищого рівня ієрархії;
- 2) постійні і тимчасові працівники кваліфікованої і некваліфікованої праці;
- 3) керівники, спеціалісти і технічні виконавці підприємства;
- 4) кваліфікований склад усіх працівників підприємства.

**9. Теорію адміністративної ємності в управлінні персоналом розробив ...**

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) А. Маслоу;
- 3) Ф. Дунаєвський;
- 4) А. Гастєв.

#### **10. Принципи управління персоналом – це ...**

- 1) основні вихідні положення і правила, вироблені наукою та практикою, щодо управління персоналом;
- 2) види практичної діяльності, пов'язані з управлінням персоналом;
- 3) об'єктивні взаємозв'язки між виробничими процесами управління персоналом;
- 4) способи здійснення процесу управління персоналом.

**11. Закономірності управління персоналом – це ...**

- 1) способи здійснення процесу управління персоналом;
- 2) основні вихідні положення і правила, вироблені наукою та практикою, щодо управління персоналом;
- 3) види практичної діяльності, пов'язані з управлінням персоналом;
- 4) об'єктивні взаємозв'язки між явищами і процесами, що протікають в системі управління персоналом.

**12. Функції управління персоналом – це ...**

- 1) об'єктивні взаємозв'язки між явищами і процесами, що протікають в системі управління персоналом;
- 2) види практичної діяльності, пов'язані з управлінням персоналом;
- 3) способи здійснення процесу управління персоналом;
- 4) основні вихідні положення і правила, вироблені наукою та практикою, щодо управління персоналом.

**13. Теорія управління персоналом, за якої посередній працівник любить працювати, прагне нести відповідальність, його стимулює задоволення таких потреб як творчий розвиток, повага, самореалізація – це ...**

- 1) теорія «У»;
- 2) теорія «Х»;
- 3) теорія «Z»;
- 4) теорія справедливості.

**14. Трудові ресурси – це ...**

- 1) економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі у виробництві;
- 2) працівники підприємств і організацій, що володіють освітньо-професійною здатністю до праці;
- 3) керівники і спеціалісти підприємств і організацій, що здійснюють лінійне та функціональне керівництво об'єктами управління;
- 4) постійні та залучені працівники, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

**15. Існуючі та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу**

**підприємства – це ...**

- 1) ресурсний потенціал;
- 2) кадровий потенціал;
- 3) корпоративна культура;
- 4) трудовий потенціал.

**16. Управління персоналом, що включає: довічний найм, поступове просування по службі, неспеціалізовану діяльність, колективне прийняття рішень, підвищену увагу до підлеглих відноситься до...**

- 1) американського підходу;
- 2) комплексного підходу;
- 3) японського підходу;
- 4) європейського підходу.

**17. Постановка завдань перед персоналом, делегування повноважень підлеглим з розробкою каналів передачі інформації є функцією ...**

- 1) планування;
- 2) організації;
- 3) мотивації;
- 4) контролю.

**18. Планування персоналу передбачає ...**

1) розробку завдань перед кожним працівником з делегуванням відповідних повноважень;

2) підбір персоналу відповідно до професійних можливостей працівників на робочих місцях;

3) коригування завдань, пов'язаних з управлінням персоналу в умовах виробництва;

4) постановку цілей, розробку планів і прогнозування можливостей персоналу у майбутньому.

**19. Теорію «Z» управління персоналом розробив ...**

- 1) Д. Мак Грегор;
- 2) У. Оучі;
- 3) Ф. Тейлор;
- 4) Е. Мейо.

**20. Своєчасність прийняття рішень в системі управління персоналом розкриває зміст принципу ...**

- 1) оперативності;
- 2) перспективності;



- 3) узгоджуваності;
- 4) комфортності.

**21. У якому визначенні найбільш повно відображений зміст поняття «мотивація праці персоналу»?**

- 1) цілеспрямований процес створення умов, які впливають на поведінку людини і викликають трудову активність працівника;
- 2) сукупність методів і форм, що використовує керівник в управлінській діяльності по відношенню до підлеглих;
- 3) зовнішні спонукання до праці, що викликають трудову активність працівника;
- 4) процес задоволення потреб особистості в процесі виробничої діяльності.

**22. У якому визначенні найбільш повно відображений зміст поняття «ієрархія управління персоналом»?**

- 1) принцип, який зобов'язує працівника підпорядковуватися вищому органу управління;
- 2) взаємодія виробничих підрозділів на основі спеціалізованого розподілу праці;
- 3) сукупність підрозділів, які утворюють певний рівень управління;
- 4) супідрядність і взаємодія окремих працівників в системі управління виробництвом.

**23. Назвіть функцію управління, зміст якої розкриває наступне визначення: «Формування системи управління персоналом, визначення видів діяльності, розстановка працівників і налагодження взаємодії між ними»?**

- 1) функція планування персоналу;
- 2) функція організації персоналу;
- 3) функція мотивації персоналу;
- 4) функція контролю персоналу.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – 504 с.
2. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2006. – 308 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібн. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Нагаєв В.М. Управління персоналом: Тестові завдання для контролю залишкових знань студентів / В.М. Нагаєв. – Х.: ХНАУ, 2013. – 58 с.
5. Теория и практика управления персоналом: учебно-методическое пособие / Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1998. – 255 с.
6. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров / М. Белбин. – М.: НИРРО, 2003. – 232 с.
7. Аблязов Р.А. Командний менеджмент: навч. посіб. / Р.А. Аблязов, Г.І. Пазурець, І.Б. Дудаєва. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – С. 90-109.
8. Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / О.І. Сердюк, Т.О. Сазонова, О.В. Мирна, В.О. Осташова, І.М. Шупта; за ред. О.І. Сердюк. – Полтава: ПДАА, 2010. – 344 с.

## **Тема 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА**

**Мета заняття:** визначити особливості системи управління персоналом в організації; сформулювати уявлення щодо понять персоналу, професії, спеціальності і посади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; ознайомитися з принципами побудови професійно-кваліфікаційної моделі фахівців аграрного підприємства.

### ***Контрольні питання й логічні вправи:***

1. Розкрийте сутність системи управління персоналом.
2. Дайте визначення поняття «персонал» та наведіть його класифікацію.
3. Охарактеризуйте структуру персоналу організації.
4. Наведіть визначення поняття «кадри управління АПК».
5. Сформулюйте принципові відмінності між поняттями «професія», «спеціальність», «посада».
6. Охарактеризуйте професійно-кваліфікаційну модель фахівця аграрного підприємства.

### ***Практичні завдання***

#### ***Завдання 1. Розробка карти оцінки професійної компетентності управлінського персоналу організації***

**Мета:** закріпити теоретичні знання з питань оцінки професійної компетентності персоналу в системі менеджменту організацій; придбати практичні вміння у розробці карти оцінки професійної компетентності персоналу сільськогосподарського підприємства.

#### ***Вступ***

У системі кадрового менеджменту особливу увагу слід приділяти розробці системи оцінки персоналу відповідно до критеріальних показників професійної компетентності. Професійна компетентність – це сформована інтегративна особистісна характеристика фахівця, що визначається системою знань, вмінь та навичок, а також його професійно-творчого досвіду у певній сфері у розрізі ділових, організаційних та особистісних якостей. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати структуру професійної компетентності кадрів і відповідні критерії оцінки професійних, організаційних та особистісних (морально-психологічних) якостей персоналу.

### Завдання

1. Розробіть карту оцінки професійної компетентності персоналу планово-економічної служби для сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи оцінки професійної компетентності управлінських кадрів у відповідності до ринкових умов господарювання.

### Вихідні дані

У сільськогосподарському підприємстві формується система оцінки професійної компетентності управлінського персоналу. На засіданні дирекції прийнято рішення, крім ділових (професійних) якостей, у систему оцінки включити такі критерії: організаторські здібності, ініціативність, інноваційність, соціальний та творчий досвід, дисциплінованість, вміння співпрацювати з колективом. Перед менеджером по кадрах та головним економістом сільськогосподарського підприємства поставлено завдання: обґрунтувати критерії та розробити карту оцінки якостей професійної компетентності персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Карта оцінки професійної компетентності управлінського персоналу**

Якість	Критерій оцінки			
	«5» (відмінно)	«4» (добре)	«3» (задовільно)	«2» (незадовільно)
1. Професійні здібності				
2. Організаторські здібності				
3. Особисті (морально-психологічні) якості				
4. Професійний досвід				
5. Творчі здібності				
6. Вміння співпрацювати з колективом				

### Завдання 2. Розробка професійно-кваліфікаційної моделі фахівця

*Мета:* закріпити теоретичні знання з питань функціональних вимог щодо кваліфікаційних характеристик персоналу в системі менеджменту організацій; придбати практичні вміння у розробці

професійно-кваліфікаційної моделі фахівців сільськогосподарського підприємства.

### *Вступ*

У системі кадрового менеджменту велика увага повинна приділятися розробці кваліфікаційних характеристик персоналу. Працівники кадрової служби повинні знати основні вимоги, що пред'являються до окремих посад управлінського персоналу за професійною структурою і вміти розробляти професійно-кваліфікаційні моделі керівників і спеціалістів сільськогосподарського виробництва.

### *Завдання*

1. Розробіть професійно-кваліфікаційну модель економіста-маркетолога для сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи вимог щодо процесу підбору управлінських кадрів у відповідності до ринкових умов господарювання.

### *Вихідні дані*

У сільськогосподарському підприємстві формується нова система вимог щодо процесу підбору управлінського персоналу. На засіданні дирекції прийнято рішення розробити професійно-кваліфікаційні моделі управлінського персоналу у відповідності до ринкових умов господарювання. Перед менеджером по кадрах поставлено завдання: обґрунтувати критерії професійно-кваліфікаційних моделей посадових осіб управлінського персоналу та розробити структуру цих нормативно-правових документів.

*Таблиця 2.2*

### **Професійно-кваліфікаційна модель управлінського фахівця**

<b>Економіст-маркетолог повинен</b>		<b>Методи оцінки знань, умінь та навичок</b>
1. Знати:		
2. Уміти:		
3. Володіти навичками:		
4. Мати досвід:		
5. Мати світогляд:		

## **Ситуації для обговорення**

### *Ситуація 1*

Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, не звертає увагу на зауваження, не виправляє те, на що ви йому вказуєте.

Як ви вчините з цим підлеглим в подальшому:

а) розберетеся з мотивами впертості працівника та, зрозумівши їх необґрунтованість, застосуєте звичні адміністративні карні заходи;

б) в інтересах справи намагатиметесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт;

в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що неправильна поведінка працівника буде засуджена і до нього будуть застосовані заходи громадського впливу;

г) спочатку спробуєте розібратися в тому, чи ви самі не помиляєтесь у взаєминах з підлеглим (колегою), а потім вирішите, як поводитися.

### **Завдання для самостійного виконання**

#### **Завдання 1. Побудова соціально-психологічного портрета сучасного керівника**

*Мета завдання:* ознайомлення та усвідомлення змісту найважливіших соціально-психологічних якостей і рис характеру, властивих сучасному керівнику, а також формування розуміння необхідності саморозвитку і самовиховання в процесі підготовки до управлінської діяльності.

Заняття проходить у формі навчально-ділової гри.

Кожен студент самостійно готує макет табл. 2.3, в яку в ході гри буде записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

*Таблиця 2.3*

№ п/п	Якості	Самооцінка	Свій ідеал	Ідеал підгрупи	Ідеал групи
1	2	3	4	5	6

Кількість занесених в таблицю якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менше 20. Записують всі в однаковій послідовності.

Кожна із запропонованих якостей пояснюється студентом, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно.

**Робота проводиться в 5 етапів:**

*Етап 1.* Студенти самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є в таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

«5» – якість виражена добре, виявляється постійно;

«4» – якість виражена добре;

«3» – якість виявляється рідко і виражена слабо;

«2» – якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

*Етап 2.* Кожний з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільш високо (на 5 балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, повинні бути виражені найбільш яскраво; «2» – виставляє тим соціально-психологічним якостям, що можуть бути взагалі відсутні. При цьому за умови проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої в четвертому стовпчику «Свій ідеал» повинно бути:

– не більше трьох «5»;

– не менше трьох «3»;

– не менше однієї «2».

*Етап 3.* Група поділяється з урахуванням симпатій і антипатій на кілька підгруп чисельністю по 5-7 чоловік, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінку в п'ятий стовпчик «ідеал підгрупи», дотримуючись прийнятих обмежень. У процесі обговорення студенти розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати свою точку зору, вислуховувати і враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити до 10-15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач.

*Етап 4.* З результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументовано відстоює «розроблений портрет керівника», а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці поставлені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям «ідеалу групи» у шостому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими

досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль управління. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає головним арбітром.

*Етап 5.* Підраховують суму балів, що отримали якості «ідеалу групи» (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою «самооцінки» (3-й стовпчик) роблять висновки:

1) якщо сума «самооцінки» перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшенні своєї ролі, наявності елемента тиску на інших;

2) якщо «самооцінка» менше на 4 і більше балів від оцінки «ідеалу групи», варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю керування, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що сформувала група.

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожен може орієнтувати себе на розвиток задатків і формування визначених здібностей та вмій (додаток Д).

### *Тести для самоперевірки знань:*

**1. Наведіть класифікацію управлінських кадрів в залежності від їх ролі в процесі управління виробництвом:**

- 1) кадри вищої, середньої та низової ланок;
- 2) кадри з вищою, середньою та загальною освітою;
- 3) керівники, спеціалісти, технічні виконавці;
- 4) економісти, бухгалтери, інженери.

**2. Яке поняття розуміють під таким визначенням: «Рід занять, форма трудової діяльності, що здійснюється з урахуванням набутих у процесі навчання і практичної діяльності спеціальних трудових навичок»?**

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



**3. Назва посад менеджерів залежить від:**

- 1) виконуваних функцій управління;
- 2) конкретного виду діяльності;
- 3) об'єкта керівництва;
- 4) сфери управління.

**4. Нормативний документ, який регламентує діяльність управлінського працівника на виробництві – це:**

- 1) професійно-кваліфікаційна модель;
- 2) професіограма;
- 3) посадова інструкція;
- 4) трудова книжка.

**5. Яка категорія управлінського персоналу керує людьми в процесі виробництва через прийняття управлінських рішень?**

- 1) менеджери;
- 2) спеціалісти;
- 3) технічні виконавці;
- 4) службовці.

**6. Бригадир тракторно-рільничої бригади відноситься до категорії:**

- 1) лінійний персонал;
- 2) функціональний персонал;
- 3) службовці;
- 4) технічні виконавці.

**7. Головний економіст відноситься до категорії:**

- 1) лінійний персонал;
- 2) функціональний персонал;
- 3) службовці;
- 4) технічні виконавці.

**8. Рівень знань, вмінь, навичок, досвіду творчої виробничої діяльності у певній сфері - це:**

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

**9. Назва посад спеціалістів залежить від:**

- 1) рівня управління;
- 2) обсягів управлінської діяльності;
- 3) об'єкта керівництва;
- 4) виконуваних функцій управління.

**10. Які розділи у наведеному порядку належать до посадкової інструкції працівника?**

- 1) цілі, функції, методи, засоби;
- 2) загальні положення, обов'язки, права, відповідальність;
- 3) планування, організація, мотивація, контроль;
- 4) розпорядництво, регламентування, регулювання, оцінка.

**11. Дії, що виконуються при здійсненні певного виду діяльності, які завдяки численним повторенням стають автоматичними і виконуються без свідомого контролю – це ...**

- 1) знання;
- 2) уміння;
- 3) навички;
- 4) досвід.

**12. Сукупність правил, які описують і регулюють порядок роботи персоналу у вигляді відповідних нормативних актів – це:**

- 1) регламентація діяльності персоналу;
- 2) контролінг персоналу;
- 3) соціоніка персоналу;
- 4) планування персоналу.

**13. Що характеризує соціальна структура персоналу?**

- 1) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;
- 2) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, стать, освіта, сімейний стан);
- 3) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками;
- 4) класифікація працівників в залежності від виконуваних функцій.

**14. Наведіть правильне визначення штатної структури персоналу.**

- 1) кількісно-професійний склад персоналу з відповідними розмірами оплати праці і фондом заробітної плати;
- 2) структурний розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками організації;
- 3) класифікаційний розподіл працівників в залежності від виконуваних функцій;
- 4) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, стать, освіта, сімейний стан, тощо).

**15. Що визначає рольова структура персоналу?**

- 1) кількісно-професійний склад персоналу за розмірами оплати праці і фондом заробітної плати;
- 2) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан тощо);
- 3) класифікацію працівників за функціональними ознаками;
- 4) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками.

**16. У залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на дві категорії:**

- 1) лінійні та функціональні;
- 2) менеджери вищої та низової ланки;
- 3) фахівці та спеціалісти;
- 4) кадри та професіонали.

**17. Людина, яка має індивідуальні психологічні якості, що характеризують її особисті потреби, інтереси, мотиви – це:**

- 1) особистість;
- 2) інтелектуал;
- 3) фахівець;
- 4) індивідум.

**18. Сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою, складає:**

- 1) облікову чисельність працівників;
- 2) явочну чисельність працівників;
- 3) статистичну структуру персоналу;
- 4) структуру персоналу.

**19. Наявність комунікаційних здібностей, умінь підтримувати відносини в колективі, впливати на оточуюче соціальне середовище:**

- 1) функціональна компетентність;
- 2) інтелектуальна компетентність;
- 3) соціальна компетентність;
- 4) кваліфікація.

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

- 1) постійні;
- 2) сезонні;
- 3) тимчасові;
- 4) немає правильної відповіді.

**21. Яку назву має пропущений четвертий етап процесу управління персоналом у наступній моделі: 1 - планування персоналу, 2 - набір персоналу, 3 - відбір персоналу, 4 - ... , 5 - профорієнтація і адаптація персоналу, 6 - навчання та підвищення кваліфікації персоналу, 7 - оцінка персоналу, 8 - управління просуванням персоналу по службі.**

- 1) лізинг персоналу;
- 2) мотивація персоналу;
- 3) маркетинг персоналу;
- 4) соціоніка персоналу.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – С. 39 – 49; 192 – 202.
2. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Управление персоналом: учеб. пособ. – Симферополь: Таврия, 1998. – С.73-78.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Балабанов Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанов, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.

### **Тема 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Мета заняття:** охарактеризувати процес управління персоналом в організації; визначити особливості кадрової політики та її зміст на різних етапах розвитку організації; здобути навички розробки кадрової політики; сформулювати уявлення про процес управління персоналом в організації; ознайомитися з принципами кадрової роботи; визначити та охарактеризувати модель процесу управління персоналом в організації; оцінити особливості американського і японського кадрового менеджменту.

#### ***Контрольні питання й логічні вправи:***

1. Визначте особливості і специфіку процесу управління персоналом в організації.
2. Сформулюйте особливості кадрової політики.
3. Назвіть і коротко розкрийте сутність етапів планування персоналу.
4. Охарактеризуйте основні принципи та закономірності американського і японського кадрового менеджменту.
5. З'ясуйте сутність та типи стратегії управління персоналом.

#### ***Практичні завдання***

##### ***Завдання 1. Складання плану кадрового менеджменту***

###### ***Вступ***

У системі управління виробництвом велику увагу слід приділяти плануванню кадрового менеджменту. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати загальні положення і принципи складання плану кадрового менеджменту, його структуру, вміти використовувати методи планування, розподіляти обов'язки між працівниками при його складанні.

###### ***Завдання***

1. Скласти план кадрового менеджменту для сільськогосподарського підприємства, де ви проходили виробничу практику.
2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення організації планування в системі кадрового менеджменту на виробництві у відповідності до ринкових умов господарювання.

*Вихідні дані*

У сільськогосподарському підприємстві організовано складання річного плану кадрового менеджменту. У цій роботі беруть участь працівники служби управління персоналом у співпраці з керівниками і спеціалістами господарства. Складанню плану кадрового менеджменту передував аналіз елементів кадрової роботи, що повторюються. На основі цього були виділені основні заходи, що включаються до плану. Зміст плану відповідає основним вимогам, які сформульовані у Положенні про діяльність служби управління персоналом (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Структура плану кадрового менеджменту**

Заходи, що плануються	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3
1. Складання соціального паспорта кадрів управління підприємства		
2. Розробка перспективного плану потреби і забезпеченості спеціалістами		
3. Вивчення громадської думки про роботу спеціалістів і керівників підприємства		
4. Атестація керівників і спеціалістів		
5. Уточнення плану-резерву висунення на посаду керівників і головних спеціалістів за підсумками атестації і вивчення громадської думки		
6. Періодичне проведення засідань ради головних спеціалістів і адміністрації		
7. Організація роботи наставників молодих спеціалістів, контроль їх діяльності		
8. Організація процесу навчання у вищих навчальних закладах випускників шкіл, які проявили задатки організаторів		
9. Проведення заходів щодо зменшення плінності кадрів, найбільш перспективних спеціалістів		
10. Складання плану підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів		
11. Уточнення функціональних положень для керівників і спеціалістів підприємства		
12. Вивчення рівня організації управлінської праці на підприємстві		

продовження табл. 3.1

1	2	3
13. Проведення навчання зі спеціалістами всіх рівнів (з проблем права, фінансів, адміністративного мистецтва та ін.)		
14. Вивчення і покращення мікроклімату у виробничих підрозділах		
15. Покращення умов праці і побуту керівників і спеціалістів господарства		
16. Відшукування нових і вдосконалення традиційних методів стимулювання персоналу		
17. Обговорення стану роботи з кадрами управління		
18. Планування процесу просування по службі за результатами атестації персоналу		
19. Створення картотеки осіб, яких можна залучити до конкурсу на заміщення посад, що звільнюються		
20. Складання плану звільнень спеціалістів (за віком, невідповідністю посаді та з інших причин)		

## **Завдання 2 Складання функціональної матриці управління персоналом в системі менеджменту організацій**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з функціонального забезпечення системи менеджменту організацій; придбати практичні вміння у складанні функціональної матриці управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

### *Вступ*

Працівники служби кадрового менеджменту повинні добре знати виробничу структуру організації, функції окремих підрозділів і персоналу управління. Вони повинні вміти разом з керівниками і спеціалістами визначати цільові програми організації і вдосконалювати її функціональні завдання.

### *Завдання*

1. Складіть функціональну матрицю управління персоналом сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки вдосконалення функціональної матриці у відповідності до ринкових умов господарювання.

Таблиця 3.2

**Вихідні дані**

Пор. №	Функції управління	Структурні підрозділи	Виконавці
1	Загальне керівництво підприємством		
2	Аналіз господарської діяльності		
3	Управління економічною діяльністю		
4	Організація виробництва		
5	Управління технологією		
6	Управління персоналом		
7	Управління інженерно-технічним забезпеченням виробництва		
8	Охорона праці і безпеки		
9	Управління обліком, звітністю і фінансовою діяльністю		
10	Організація діловодства		
11	Управління будівництвом і реконструкцією		
12	Управління матеріально-технічним постачанням		
13	Управління реалізацією продукції		
14	Юридичне обслуговування		
15	Управління складським господарством і збереженням продукції		
16	Соціальне управління		
17	Господарсько-побутове обслуговування		
18	Управління природокористуванням		
19	Управління культурним і фізичним вихованням		



## ***Ситуації для обговорення***

### *Ситуація 1*

У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений з іншого підприємства.

Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

а) встановити тісний контакт з прибічниками нововведень та, не сприймаючи всерйоз аргументи прибічників старого стилю керівництва, вести роботу з упровадження нововведень, впливаючи на незгодних силою свого прикладу та прикладом інших;

б) спробувати переконати та залучити на свій бік прихильників попереднього стилю роботи, противників новацій, вплинути на них аргументами в процесі дискусії;

в) обрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися у ситуації, що склалася та запропонувати заходи з її нормалізації, опираючись на підтримку адміністрації, профспілки та ін.

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

### *Ситуація 2*

Ви працюєте головним бухгалтером. Вам особисто необхідно покритикувати свого підлеглого при безпосередньому контакті з ним.

1. Під час роботи ваш підлеглий вивів з ладу (через свою неуважність забув виключити) дорогу електронно-обчислювальну техніку (комп'ютер). Як ви йому за це винесете догану?

2. Комірник, завідуючий складом (чи інша матеріально-відповідальна особа) несвоєчасно подав звіт та ще й неакуратно складений. Що ви йому скажете?

## ***Завдання для самостійного виконання***

### ***Завдання 1. Формування «ядра» робочої сили***

#### *Вступ*

На підприємстві обрана кадрова політика, в основі якої лежить стратифікація (розшарування) колективу за ступенем значимості тієї чи іншої групи працівників для підприємства. З метою формування

«ядра» робочої сили вирішено провести оцінку рівня конкурентоспроможності кожного з працівників.

*Завдання*

1. Skorиставшись наведеними нижче даними про працівників однієї з професійних груп, а також методичними рекомендаціями, розрахувати рівень конкурентоспроможності кожного працівника та віднести його до однієї з п'яти груп (з низьким рівнем конкурентоспроможності; з рівнем, нижчим від середнього; вищим від середнього; вищим рівнем конкурентоспроможності).

2. Висловити свою думку відносно запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності працівника:

1) відносно використаних у ній ознак (критеріїв) конкурентоспроможності працівника за право бути включеним до складу «ядра» робочої сили підприємства;

2) відносно градації важливості використаних ознак.

*Вихідні дані*

*Таблиця 3.3*

**Характеристика працівників**

№ п/п	Табельний номер	П.І.Б.	Кваліфікація (К)				Стаж роботи в професії (С)	Вік, років (В)	Освіта (Ос)
			Розряд (Р)	Освоєння додаткових професій (Д)	Освоєння суміжних професій (См)	Надання раціональних пропозицій (П)			
1			3	-	-	-	4	25	Практик
2			3	-	1	-	3	21	ПТУ
3			4	1	1	1	5	24	Практик
4			4	2	-	-	10	32	Практик
5			4	1	-	3	8	43	Практик
6			5	-	2	-	6	41	ПТУ
7			5	3	-	-	11	50	Практик
8			5	-	1	2	25	52	Практик
9			6	1	3	2	28	58	Практик
10			6	2	-	1	15	35	ПТУ

*Методичні вказівки:*

Рівень конкурентоспроможності працівника (Р) розраховується:

$$P = (K \cdot 0,6 + C \cdot 0,2 + B \cdot 0,1 + Oc \cdot 0,1) / 10 \quad (3.1)$$

де  $K$ ,  $C$ ,  $B$ ,  $Oc$  – бальна оцінка відповідно кваліфікації, стажу, віку та освіти; 0,6; 0,2; 0,1; 0,1 – вагові коефіцієнти (значимість) відповідної ознаки.

Бальна оцінка кваліфікації ( $K$ ) здійснюється за формулою:

$$K = P + D \cdot 1,5 + C_m \cdot 1,0 + P \cdot 0,2 \quad (3.2)$$

де  $P$  – номер розряду працівника;  $D$  – кількість освоєних працівником додаткових професій;  $C_m$  – кількість освоєних працівником суміжних професій;  $P$  – кількість раціональних пропозицій; 1,5; 1,0; 0,2 – вагові коефіцієнти ознак кваліфікації.

Для бальної оцінки стажу роботи по професії ( $C$ ), віку ( $B$ ) та освіти ( $Oc$ ) слід скористатися даними таблиці 3.4.

Приналежність працівника до тієї чи іншої групи конкурентоспроможності відбувається на основі кількісного значення рівня конкурентоспроможності і даних таблиці 3.5.

Таблиця 3.4

**Градації ознак конкурентоспроможності працівників та їх бальна оцінка**

Ознака конкурентоспроможності	Градація ознак конкурентоспроможності	Оцінка градації в балах
Стаж роботи по професії	менше 3-х років	3,0
	від 3 до 10 років	7,0
	від 10 до 20 років	10,0
	від 20 до 30 років	7,7
	більше 30 років	5,3
Вік	до 20 років	2,7
	від 20 до 30 років	7,3
	від 30 до 40 років	10,0
	від 40 до 50 років	7,7
	від 50 до 60 років	6,3
	більше 60 років	2,0
Освіта	Практик (середня, незакінчена середня)	3,7
	ПТУ за профілем роботи	6,3
	Технікум за профілем роботи	8,3
	Виш за профілем роботи	10,0
	Технікум, виш не за профілем роботи	6,7

Таблиця 3.5

**Градації рівня конкурентоспроможності працівника**

Конкурентоспроможність	Числове значення рівня конкурентоспроможності
1. Низька	До 0,50
2. Нижче середнього рівня	від 0,50 до 0,60
3. Середня	від 0,60 до 0,70
4. Вище середнього рівня	від 0,70 до 0,80
5. Вища	більше 0,80

**Завдання 2.** Як відомо зі світової практики, в менеджменті персоналу сформувалися дві основні школи (концепції) – американська і японська. У своїй основі ці школи мають чітко визначені підходи до роботи з персоналом (див. табл. 3.6), а саме: принципи організації діяльності, спрямованість, середовище, розподіл функцій (обов'язків), системи заохочення тощо.

Таблиця 3.6

**Підходи до менеджменту персоналу організації**

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
Методи найму	Після завершення навчання	За діловими якостями	Відданість справі
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результату	Залежно від заслуг

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

Кожна з вказаних шкіл підтвердила протягом тривалого часу своє право на існування значними здобутками своїх країн в економічній сфері. Але серед фахівців до сьогодні точаться суперечки щодо доцільності переносу досвіду застосування цих моделей на національні економіки.

За наступними питаннями підготуйтеся до обговорення даної проблеми в аудиторії.

1) ознайомтеся з особливостями домінуючих за кордоном шкіл управління персоналом:

– надайте оцінку значущості кожного критерію організації роботи з точки зору забезпечення надійної та стабільної діяльності організації;

– за встановленими критеріями складіть своє особисте ставлення до існуючих систем організації роботи з менеджменту персоналу;

– визначте позитивні та негативні (на ваш погляд) моменти кожної з описаних у таблиці 3.6 концепцій менеджменту персоналу.

2) на підставі критеріїв, наведених у таблиці 3.6 обґрунтуйте, у чому полягає специфіка вітчизняного підходу до менеджменту персоналу та опишіть основні риси такого підходу за тими ж критеріями.

3) порівняйте принципи американської, японської та західноєвропейської моделі менеджменту персоналу. Проаналізуйте їх взаємозв'язок із принципами сучасного менеджменту.

Сформулювати принципи, притаманні вітчизняній системі організації роботи з персоналом.

*Аудиторна робота у міні-групах.* Робота у міні-групах спрямована на узгодження різних поглядів на обговорювані питання. Результатом роботи міні-групи є узгоджена відповідь на кожне поставлене завдання. Міні-група презентує узгоджені відповіді для колективного обговорення.

### ***Тести для самоперевірки знань:***

**1. Сукупність положень, принципів, методів, критеріїв, стандартів роботи з персоналом з метою формування висококваліфікованих кадрів – це:**

- 1) кадрова робота;
- 2) кадровий менеджмент;
- 3) кадрова політика;
- 4) кадрове планування.

**2. Яка основна мета кадрової політики організації?**

- 1) створення згуртованої і високопродуктивної робочої сили;
- 2) мінімізація витрат на робочу силу;
- 3) створення максимальної кількості робочих місць;
- 4) планування перспективної потреби у кадрах.

**3. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?**

- 1) вищого;
- 2) середнього;
- 3) оперативного;
- 4) нижчого.

**4. Кадрова політика поділяється на такі типи:**

- 1) активна та пасивна;
- 2) реактивна та превентивна;
- 3) закрита та відкрита;
- 4) усі названі варіанти.

**5. За якої кадрової політики керівництво організації має прогнози кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї і цільових кадрових програм?**

- 1) пасивної;
- 2) активної;
- 3) відкритої;
- 4) превентивної.

**6. За якої кадрової політики кадрова служба здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом і за необхідності надає екстрену допомогу ?**

- 1) відкритої;
- 2) превентивної;
- 3) реактивної;
- 4) пасивної.

**7. За якої кадрової політики керівництво організації не має чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків?**

- 1) превентивної;
- 2) закритої;
- 3) активної;
- 4) пасивної.

**8. У якому визначенні найбільш повно відображене поняття «кадрова політика»?**

- 1) сукупність цілей, принципів, методів, форм роботи з персоналом з метою формування висококваліфікованих кадрів;
- 2) сукупність критеріїв і обмежень в процесі управління персоналом;
- 3) сукупність методів підбору персоналу;
- 4) сукупність напрямків розвитку діяльності персоналу з метою підвищення ефективності виробництва.

**9. На які типи поділяється кадрова політика за рівнем відкритості формування кадрового складу?**

- 1) превентивна та реактивна;
- 2) активна та пасивна;
- 3) закрита та відкрита;
- 4) активна та реактивна.

**10. З яких послідовних етапів складається процес проектування кадрової політики?**

- 1) прогнозування, нормування, оцінка персоналу;
- 2) нормування, програмування, моніторинг персоналу;
- 3) аналіз, організація, мотивація персоналу;
- 4) діагностика, планування, вибір методів управління персоналом.

**11. Яку назву має кадрова політика, за якої керівництво організації: 1) має прогнози і засоби впливу на ситуацію; 2) розробляє антикризові кадрові програми і здійснює моніторинг ситуації; 3) має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації:**

- 1) реактивна;
- 2) превентивна;
- 3) авантюристична;
- 4) активна.

**12. Об'єктом кадрової роботи на підприємстві є:**

- 1) рядові працівники;
- 2) управлінський персонал;
- 3) усі працівники підприємства;
- 4) організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

**13. Вид управління, який спирається на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді – це:**

- 1) механізм реалізації кадрової політики;
- 2) система управління персоналом;
- 3) кадрова політика;
- 4) кадрова стратегія.

**14. Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації визначає етап проектування кадрової політики:**

- 1) моніторинг персоналу;
- 2) програмування;
- 3) нормування;
- 4) програмування та нормування.

**15. Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом зі стратегічним розвитком організації визначає етап проектування кадрової політики:**

- 1) нормування;
- 2) програмування;
- 3) моніторинг персоналу;
- 4) програмування та моніторинг персоналу.

**16. Назвіть стратегію управління персоналом організації, за якої остання розвиває нові напрями діяльності, вкладає кошти в людський капітал з високою часткою фінансових ризиків:**

- 1) стратегія прибутку;
- 2) стратегія динамічного зростання;
- 3) стратегія підприємництва;
- 4) стратегія ліквідації;

**17. Назвіть стратегію управління персоналом організації, за якої остання знаходиться у стадії зрілості і розраховує одержувати постійний прибуток від інвестицій в людський капітал:**

- 1) стратегія динамічного зростання;



- 2) стратегія прибутку;
- 3) стратегія підприємництва;
- 4) стратегія ліквідації.

**18. Назвіть стратегію управління персоналом організації, за якої остання динамічно змінює цілі і структуру відповідно напрямкам кадрової політики:**

- 1) стратегія прибутку;
- 2) стратегія ліквідації;
- 3) стратегія підприємництва;
- 4) стратегія динамічного зростання.

**19. Назвіть стратегію управління персоналом організації, за якої остання веде боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, освоєння нових технологій в умовах конкуренції на ринку праці:**

- 1) стратегія динамічного зростання;
- 2) стратегія ліквідації;
- 3) стратегія різких змін;
- 4) стратегія підприємництва.

**20. Назвіть останній етап стратегічного управління персоналом: 1 - аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації; 2 - визначення стратегії та цілей управління персоналом; 3 - реалізація стратегії; 4 - ...:**

- 1) контроль виконання стратегії;
- 2) оптимізація стратегії;
- 3) зміна стратегії;
- 4) аналіз стратегії.

**21. Визначені види діяльності управлінського персоналу з підлеглими з метою підвищення їх компетентності – це:**

- 1) кадрова політика;
- 2) кадрова робота;
- 3) кадровий моніторинг;
- 4) кадровий консалтинг.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – С. 151-166.
2. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: Учеб. пособ. / И.Ф. Зиновьев, Н.Н. Панова. – Симферополь: Таврия, 1998. – С.95-98.
3. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: практикум (модульний варіант) / В.М. Нагаєв. – К.: ЦУЛ, 2004. – 306 с.
4. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. – К.: КНТЕУ, 2001. – 247 с.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учебное пособие. – 2-е изд., исправ. и доп. / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.
6. Нагаєв В.М. Управління персоналом: Тестові завдання для контролю залишкових знань студентів / В.М.Нагаєв. – Х.: ХНАУ, 2013. – 58 с.

## Тема 4. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Мета заняття:** розкрити сутність кадрового планування; визначити мету і завдання планування роботи з персоналом; охарактеризувати види планування; описати методи визначення потреб у персоналі; визначити значення оперативного плану роботи з персоналом; ознайомитися з принципами та методами маркетингу персоналу.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. З'ясуйте сутність поняття «кадрове планування».
2. Визначте мету і завдання планування роботи з персоналом.
3. Сформулюйте фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
4. Назвіть і коротко розкрийте методи визначення потреб у персоналі.
5. Охарактеризуйте структуру інформації про персонал.
6. Вивчіть та охарактеризуйте методіку укрупнених нормативів визначення кількісного складу персоналу.
7. Дайте визначення якісному складу персоналу.
8. З'ясуйте особливості аналізу персоналу за статтю, віковим складом працівників, освітою, кваліфікацією, стажем роботи.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1 Оптимізація чисельності управлінського персоналу групи загальногосподарського керівництва методом укрупнених нормативів**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з методіки оптимізації чисельності управлінських кадрів за методикою укрупнених нормативів; придбати практичні вміння з розрахунку оптимальної чисельності управлінського персоналу загальногосподарського керівництва сільськогосподарського підприємства.

### **Вступ**

У процесі удосконалення системи менеджменту персоналу важливу роль відіграє оптимізація чисельності управлінських кадрів. Одним з найбільш поширених методів визначення штатної чисельності адміністративно-управлінського персоналу є нормативний метод. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського

виробництва повинні знати основні нормоутворюючі фактори та штатні нормативи для основних категорій управлінських кадрів і вміти приводити ці параметри у відповідність до сучасних вимог.

### *Завдання*

1. Проаналізуйте чисельний склад управлінських працівників загально-господарського керівництва сільськогосподарського підприємства (табл. 4.1) і визначте оптимальну чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методикою укрупнених нормативів.

2. Сформулюйте основні напрямки оптимізації чисельності управлінських кадрів на виробництві.

### *Вихідні дані*

*Таблиця 4.1*

#### **Чисельність працівників загальногосподарського керівництва СВК «Агропрогрес» (за даними штатного розкладу)**

Посади працівників загально-господарського керівництва	Фактична чисельність, чол.	Норматив-на чисельність, чол.	Відхилення (норматив від факту)
1. Керівник підприємства	1		
2. Заступник керівника з виробництва	1		
3. Інспектор по кадрах	1		
4. Диспетчер	1		
5. Юрисконсульт	-		
6. Інженер з охорони праці і ТБ	1		
7. Секретар	1		

*Таблиця 4.2*

#### **Виробничі показники СВК «Агропрогрес»**

Показники	Значення
1. План реалізації продукції, тис. грн.	1660
2. Середньорічна чисельність працівників, чол.	215

**Завдання 2. Оптимізація чисельності управлінського персоналу планово-економічної та бухгалтерської служб методом укрупнених нормативів**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оптимізації чисельності управлінських кадрів за методикою укрупнених нормативів; придбати практичні вміння з розрахунку оптимальної чисельності управлінського персоналу планово-економічної та бухгалтерської служб сільськогосподарського підприємства.

### Вступ

У процесі удосконалення системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства важливу роль відіграє оптимізація чисельності управлінських кадрів. Одним з найбільш поширених методів визначення штатної чисельності адміністративно-управлінського персоналу є нормативний метод. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати основні нормоутворюючі фактори та штатні нормативи для основних категорій управлінських кадрів і вміти приводити ці параметри у відповідність до сучасних вимог.

### Завдання

1. Проаналізуйте чисельний склад управлінських працівників планово-економічної та бухгалтерської служб сільськогосподарського підприємства (табл. 4.3) і визначте їх оптимальну чисельність за методикою укрупнених нормативів.

2. Сформулюйте основні напрямки оптимізації чисельності управлінських кадрів на виробництві.

### Вихідні дані

Таблиця 4.3

#### Чисельність працівників планово-економічної і бухгалтерської служб СВК «Агропрогрес» (за даними штатного розкладу)

Посади працівників	Фактична чисельність, чол.	Нормативна чисельність, чол.	Відхилення (норматив від факту)
<i>Планово-економічна служба</i>			
1. Головний економіст	1		
2. Економіст по праці	1		
<b>Усього</b>	2		
<i>Бухгалтерська служба</i>			
1. Головний бухгалтер	1		
2. Зам. головного бухгалтера	1		
3. Бухгалтери (виробничого, матеріального, розрахункового відділів)	5		
4. Обліковці	2		
5. Касир	1		
<b>Усього</b>	10		

**Виробничі показники СВК «Агропрогрес»**

Показники	Значення
1. Середньорічна чисельність працівників, чол.	215
2. План реалізації продукції, тис. грн.	1660
3. Чисельність працівників у первинних виробничих підрозділах	17-25

***Ситуації для обговорення***

*Ситуація 1*

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував коштовне обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, травмувався. Винуватець телефонує вам додому і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити?

Якою буде ваша відповідь на дзвінок?

а) «Дійте згідно інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі та зробіть усе, що потрібно»;

б) «Повідомте про те, що сталося вахтеру. Складіть акт про поломку обладнання, а постраждалий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося»;

в) «Без мене нічого не робіть. Я зараз приїду та сам з усім розберуся»;

г) «У якому стані постраждалий? Якщо необхідно – викличте лікаря».

*Ситуація 2*

У відділ прийшов молодий спеціаліст, який з відзнакою закінчив навчальний заклад і на той час уже був одруженим. Керівництво пообіцяло його забезпечити житлом, а також йому був призначений оклад рівний окладу працівників, які не мають вищої освіти, але володіють великим практичним досвідом. Працівники зустріли молодого спеціаліста негативно і не тільки не допомагають, але й іноді заважають входженню його у роботу.

1. Як би ви вчинили в цій ситуації? Поясніть свою поведінку.

2. Визначте причини, функції цього конфлікту та вид конфлікту за характерними ознаками.

***Завдання для самостійного виконання***

***Завдання 1. Оптимізація чисельності управлінських кадрів агрономічної служби методом укрупнених нормативів***

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оптимізації чисельності управлінських кадрів за методикою укрупнених нормативів; придбати практичні вміння з розрахунку оптимальної чисельності управлінського персоналу агрономічної служби сільськогосподарського підприємства.

*Завдання*

1. Проаналізуйте чисельний склад управлінських працівників агрономічної служби сільськогосподарського підприємства (табл. 4.5) і визначте їх оптимальну чисельність за методикою укрупнених нормативів (табл. 4.6).

2. Сформулюйте основні напрямки оптимізації чисельності управлінських кадрів на виробництві.

*Вихідні дані*

*Таблиця 4.5*

**Чисельність працівників агрономічної служби  
СВК «Агропрогрес»**

Посади працівників	Фактична чисельність, чол.	Нормативна чисельність, чол.	Відхилення (норматив від факту)
<i>Агрономічна служба</i>			
1. Головний агроном (старший агроном)	1 -		
2. Галузеві агрономи	2		
<i>Усього</i>	3		

*Таблиця 4.6*

**Структура посівних площ СВК «Агропрогрес»**

Культури	Фактична площа, га	Коефіцієнт переводу	Умовна посівна площа, га
1. Зернові	760	1,0	
2. Зернобобові	510	2,0	
3. Кукурудза на зерно	100	2,0	
4. Соняшник	380	1,25	
5. Цукровий буряк	280	4,0	
6. Картопля	50	4,0	
7. Овочі відкритого ґрунту	20	4,0	
8. Кормові коренеплоди	85	4,0	
9. Кукурудза на силос	420	2,0	
10. Пасовища	450	0,8	
<i>Усього</i>	3055		

## **Завдання 2. Оптимізація чисельності управлінських кадрів зооветеринарної служби методом укрупнених нормативів**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оптимізації чисельності управлінських кадрів за методикою укрупнених нормативів; придбати практичні вміння з розрахунку оптимальної чисельності управлінського персоналу зооветеринарної служби сільськогосподарського підприємства.

### *Завдання*

1. Проаналізуйте чисельний склад управлінських працівників зоотехнічної та ветеринарної служб сільськогосподарського підприємства (табл. 4.7) і визначте їх оптимальну чисельність за методикою укрупнених нормативів (табл. 4.8).

2. Сформулюйте основні напрямки оптимізації чисельності управлінських кадрів на виробництві.

### *Вихідні дані*

*Таблиця 4.7*

### **Чисельність працівників зоотехнічної та ветеринарної служб СВК «Агропрогрес» (за даними штатного розкладу)**

Посади працівників	Фактична чисельність, чол.	Нормативна чисельність, чол.	Відхилення (норматив від факту)
<i>Зоотехнічна служба</i>			
1. Головний зоотехнік	1		
2. Галузеві зоотехніки	2		
<b>Усього</b>	3		
<i>Ветеринарна служба</i>			
1. Головний ветлікар	1		
2. Ветлікарі	1		
3. Ветфельдшери	2		
<b>Усього</b>	4		

*Таблиця 4.8*

### **Структура поголів'я худоби СВК «Агропрогрес»**

Види тварин	Кількість, гол.	Коефіцієнт переводу	Умовне поголів'я, гол.
1. ВРХ	520	1,0	
2. Молодняк ВРХ	850	0,66	
3. Свині	300	0,16	
4. Коні	10	0,16	
<b>Усього</b>	1680		



**Тести для самоперевірки знань:**

**1. Мета кадрового планування:**

- 1) визначення кваліфікаційного рівня та професійної придатності працівників;
- 2) виявлення майбутньої потреби у персоналі, його кількісного та якісного складу;
- 3) оптимізація функціональних завдань персоналу організації;
- 4) створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу.

**2. Назвіть пропущений етап кадрового планування:**

**1-інформаційний, 2- розробка проектів кадрового плану, 3-... , 4- визначення необхідних витрат, 5 – кадровий контроль.**

- 1) прийняття рішень;
- 2) мотивація персоналу;
- 3) маркетинг персоналу;
- 4) лізинг персоналу.

**3. Двома основними джерелами залучення персоналу в організації:**

- 1) планові та позапланові;
- 2) активні і пасивні;
- 3) об'єктивні і суб'єктивні;
- 4) зовнішні і внутрішні.

**4. Вид управлінської діяльності, спрямований на визначення джерел покриття потреби у персоналі на ринку праці – це:**

- 1) лізинг персоналу;
- 2) маркетинг персоналу;
- 3) організація персоналу;
- 4) планування персоналу.

**5. Загальна потреба підприємства у рядовому персоналі визначається за такими показниками:**

- 1) обсяг виробництва, норма виробітку на одного працюючого;
- 2) обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника;
- 3) фонд робочого часу працівника, продуктивність праці;
- 4) трудомісткість управлінських операцій, обсяг виробництва.

**6. Загальна потреба у спеціалістах визначається за таким показником:**

- 1) норма виробітку;
- 2) норма керованості;
- 3) норма обслуговування;
- 4) норма часу.

**7. Який нормувальний фактор визначає штатну чисельність працівників планово-економічної служби?**

- 1) кількість структурних підрозділів підприємства;
- 2) середньорічна чисельність працівників;
- 3) план реалізації продукції та середньорічна чисельність працівників;
- 4) умовна збиральна площа.

**8. Який нормувальний фактор визначає штатну чисельність працівників бухгалтерської служби?**

- 1) середньорічна чисельність працівників та план реалізації продукції;
- 2) кількість структурних підрозділів підприємства;
- 3) обсяг документообігу;
- 4) умовна збиральна площа.

**9. Норма керованості для керівників первинних виробничих підрозділів у сільськогосподарському підприємстві дорівнює ...**

- 1) 5-10 працівників;
- 2) 10-20 працівників;
- 3) 20-30 працівників;
- 4) 30-50 працівників.

**10. Розрахуйте оптимальний кількісний склад управлінського персоналу агрономічної служби, якщо умовна збиральна площа підприємства дорівнює 6000 га:**

- 1) 1 працівник (головний агроном);
- 2) 2 працівника (1 головний і 1 галузевий агроном);
- 3) 3 працівника (1 головний і 2 галузевих агрономи);
- 4) 4 працівника (1 головний і 3 галузевих агрономи).

**11. Розрахуйте оптимальний кількісний склад управлінського персоналу зоотехнічної служби, якщо умовне поголів'я худоби у підприємстві дорівнює 1600 голів:**

- 1) 1 працівник (старший зоотехнік);
- 2) 2 працівника (1 головний і 1 галузевий зоотехнік);
- 3) 3 працівника (1 головний і 2 галузевих зоотехніка);
- 4) 4 працівника (1 головний і 3 галузевих зоотехніка).

**12. Для визначення чисельності якого типу персоналу використовується формула Розенкранца ?**

- 1) управлінського;
- 2) рядового;

- 3) сезонного;
- 4) постійного.

**13. Чисельність працівників, які безпосередньо підпорядковані керівнику – це:**

- 1) штатний розклад;
- 2) фронт контролю;
- 3) норма обслуговування;
- 4) норма виробітку.

**14. Загальна потреба підприємства у керівниках підрозділів визначається:**

- 1) обсягом виробництва;
- 2) нормою обслуговування;
- 3) нормою керованості;
- 4) нормою виробітку.

**15. Основними видами планування роботи з персоналом є:**

- 1) довгострокове, перспективне, поточне;
- 2) стратегічне, тактичне, оперативне;
- 3) стратегічне, довгострокове, поточне;
- 4) перспективне, бізнес-планування, оперативне.

**16. Нормувальним фактором, що визначає чисельність працівників інженерної служби є:**

- 1) кількість функціональних зв'язків працівників інженерної служби;
- 2) кількість структурних підрозділів інженерної служби;
- 3) кількість лінійних зв'язків працівників інженерної служби;
- 4) кількість технічних засобів і обладнання підприємства.

**17. Два основні шляхи забезпечення потреби у персоналі :**

- 1) активні і пасивні;
- 1) планові та позаланові;
- 2) об'єктивні і суб'єктивні;
- 4) зовнішні і внутрішні.

**18. Назвіть пропущений етап маркетингу персоналу: 1- аналіз джерел інформації, 2- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів маркетингової діяльності, 3- розробка заходів за напрямками маркетингу персоналу, 4 - ..., 5 - реалізація плану маркетингу персоналу.**

- 1) визначення внутрішніх можливостей організації;
- 2) дослідження кадрових потреб;
- 3) формування плану маркетингу персоналу;

4) розробка кадрової стратегії.

**19. Яким показником визначається чисельність спискового складу персоналу за всі дні місяця (включаючи вихідні і святкові), поділена на кількість календарних днів за місяць?**

- 1) фактична чисельність;
- 2) спискова чисельність персоналу;
- 3) явочний склад персоналу;
- 4) середньоспискова чисельність персоналу.

**20. До якого типу джерел залучення персоналу відноситься приймання нових працівників і лізинг персоналу?**

- 1) внутрішні;
- 2) зовнішні;
- 3) пасивні;
- 4) активні.

**21. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Доцільна межа закріплення за керівником працівників, діяльність яких може ефективно контролюватися?»**

- 1) ієрархія;
- 2) норма керованості;
- 3) єдиноначальність;
- 4) колегіальність.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: Практикум (модульний варіант) / В.М. Нагаєв. – К.: ЦУЛ, 2004. – 306 с.
2. Рекомендації з розрахунку чисельності керівників та спеціалістів агроформувань / Д.І. Мазоренко, В.Ф. Бондаренко, Л.М. Тіщенко та ін. ХДТУСГ.– Х., 2001. – 14 с.
3. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту: підручник / Г.В.Щекін. – 4-е вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2005. – 347 с.
4. Менеджмент персоналу. Практикум: навч.посіб. / О.І. Сердюк, Т.О. Сазонова, О.В. Мирна, В.О. Осташова, І.М. Шупта; за ред. О.І. Сердюк. – Полтава: ПДАА, 2010. – 344 с.
5. Теория и практика управления персоналом: учебно-методическое пособие / Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 1998. – 255 с.
6. Нагаєв В.М. Управління персоналом: Тестові завдання для контролю залишкових знань студентів / В.М.Нагаєв. – Х.: ХНАУ, 2013. – 58 с.

## Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

**Мета заняття:** розкрити сутність набору і відбору персоналу; усвідомити особливості процесу підбору персоналу; визначити принципи підбору кадрів; зрозуміти сутність кількісних та якісних методів підбору і оцінки персоналу; описати сутність матричного методу підбору кадрів; охарактеризувати процедуру підвищення кваліфікації персоналу; з'ясувати сутність поняття «трудова адаптація».

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. Сформулюйте сутність набору і відбору персоналу.
2. Визначте особливості процесу підбору персоналу.
3. З'ясуйте сутність кількісних і якісних методів підбору і оцінки персоналу.
4. Вивчіть та охарактеризуйте матричний метод підбору кадрів.
5. Розкрийте сутність методу експертних оцінок.
6. Охарактеризуйте методи візуальної діагностики підбору кадрів.
7. Опишіть процедуру підвищення кваліфікації персоналу.
8. Наведіть основні характеристики трудової адаптації та коротко охарактеризуйте її види.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1. Підбір кадрів матричним методом**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з питань функціональних вимог щодо кваліфікаційних характеристик персоналу в системі менеджменту організацій; придбати практичні вміння у розробці професійно-кваліфікаційної моделі фахівців сільськогосподарського підприємства.

#### **Вступ**

Правильна кадрова політика, що реалізує принцип: «Кожна людина на своєму місці та кожне місце для підготовленого фахівця», об'єктивно допомагає підприємству досягти високих соціально-економічних показників.

Серед комплексу методів підбору кадрів останнім часом все частіше використовується матричний метод (попарного порівняння

кандидатів). При цьому керівників і спеціалістів обирає колектив, базуючись на даних експертної рейтингової оцінки. Для цього складається таблиця-матриця, в якій експертами визначаються найбільш значущі якості майбутнього працівника вакантної посади з вагомими коефіцієнтами і виставляються оцінки за п'ятибальною шкалою. Шляхом множення вагового коефіцієнта на оцінку окремої якості отримують часткові рейтинги кандидата. Сума часткових рейтингів визначатиме загальний рейтинг кандидата.

#### *Завдання*

1. Складіть матрицю підбору кадрів для двох кандидатів і визначте структуру та зміст необхідних якостей, їх вагомі коефіцієнти, форму рейтингової оцінки.
2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи підбору кадрів вищої ланки управління.

#### *Вихідні дані*

Директор СТОВ «Колос» вийшов на пенсію. Виникла необхідність підбору керівника сільськогосподарського підприємства. СТОВ «Колос» має зерно-молочну спеціалізацію. За основними економічними показниками господарство знаходиться на 15-у місці у районі серед 22 господарств. Площа земельних угідь складає 4,5 тис. га. Рентабельність за останній рік склала 1,5 %. Спостерігається стійка тенденція до скорочення основних економічних показників. У СТОВ «Колос» працює 125 чол., у т. ч. – 27 управлінських працівників. На посаду директора претендують два кандидати: 1– головний економіст (С.П. Іванов); 2– головний агроном (П.В. Петренко).

Структура якостей кандидатів повинна відображати професійні та організаторські здібності, морально-психологічні якості, відношення до колективу.

#### **Завдання 2. Оцінка ефективності використання робочого часу управлінського персоналу**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оцінки рівня організації управлінської праці в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розрахунку показників ефективності використання робочого часу управлінського персоналу кількісним методом.

### *Вступ*

Однією з головних вимог підвищення рівня організації праці на виробництві та ефективності системи менеджменту персоналу є раціональне використання робочого часу. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні володіти методикою визначення ефективності використання робочого часу і формувати напрямки оптимізації цього параметра з урахуванням системного підходу.

### *Завдання*

1. Проаналізуйте рівень ефективності використання робочого часу працівниками планово-економічної служби сільськогосподарського підприємства, попередньо розрахувавши у кількісному вираженні:

- коефіцієнт інтенсивності робочого часу ( $K_i$ );
- коефіцієнт раціонального використання робочого часу ( $K_p$ );
- загальний коефіцієнт використання робочого часу ( $K_z$ ).

2. Сформулюйте основні напрямки раціоналізації використання робочого часу працівниками планово-економічної служби сільськогосподарського підприємства.

### *Вихідні дані*

За даними фотохронометражних спостережень (методами прямого нормування) використання робочого часу працівників планово-економічної служби сільськогосподарського підприємства визначено у таблиці:

*Таблиця 5.1*

### **Використання робочого часу**

Показники	Умовні позначення	Кількісне значення
1 – втрати робочого часу всіма працівниками, %	(У)	12
2 – витрати часу на невластиві функції, %	(В)	26
3 – номінальний фонд робочого часу, %	(Н)	100

### *Ситуації для обговорення*

#### *Ситуація 1*

Одного разу ви стали учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з позицій вам

сподобалася найбільше. Яка і чому?

а) «щоб підлеглий гарно працював, потрібно знайти до нього індивідуальний підхід, враховуючи його особисті якості»;

б) «усе це дрібниці, головне в оцінці людей – їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому слід»;

в) «успіху в керівництві можна досягти лише тоді, коли підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його»;

г) «це правильно, та все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, гідна зарплата, заслужена премія».

### *Ситуація 2*

Керівник прийняв на роботу фахівця, який повинен працювати в підпорядкуванні у його заступника. Прийом на роботу не був погоджений з заступником. Незабаром виявилася нездатність прийнятого працівника виконувати свої обов'язки. Заступник службовою запискою доповідає про це керівникові.

1. Як би ви вчинили на місці керівника? Програйте можливі варіанти.

2. Визначте причини та функції цього конфлікту за характерними ознаками.

### *Завдання для самостійного виконання*

#### **Завдання 1. Оцінка рівня регламентації управлінської праці**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оцінки рівня організації управлінської праці в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розрахунку показників регламентації управлінської праці кількісним методом.

#### *Вступ*

Однією з головних вимог підвищення рівня організації праці на виробництві і ефективності системи менеджменту персоналу є регламентація функцій управління. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні вміти розробляти документи-регламенти (посадові інструкції, положення про підрозділи і служби та ін.), а також володіти методикою визначення рівня регламентації управлінських функцій.

#### *Завдання*

1. Проаналізуйте рівень регламентації функцій управління у сільськогосподарському підприємстві, попередньо розрахувавши у



кількісному вираженні:

- коефіцієнт регламентації діяльності структурних підрозділів (Крп);
- коефіцієнт регламентації праці управлінських кадрів (Кру);
- загальний коефіцієнт регламентації праці в управлінні (Кз).

2. Сформулюйте основні напрямки покращання процесу регламентації управлінських функцій у сільськогосподарському підприємстві.

#### *Вихідні дані*

За даними аналізу наявності документів-регламентів у сільськогосподарському підприємстві визначено ряд показників:

*Таблиця 5.2*

#### **Наявність документів-регламентів**

Показники	Умовні позначення	Кількісне значення
1 – загальна кількість структурних підрозділів, од.	(По)	16
2 – кількість структурних підрозділів, які мають затверджені Положення, од.	(Пз)	12
3 – загальна кількість управлінських працівників, чол.	(Уо)	28
4 – кількість управлінських працівників, які мають затверджені посадові інструкції, чол.	(Уз)	14

#### **Завдання 2. Оцінка рівня нормування управлінської праці**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оцінки рівня організації управлінської праці в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розрахунку норми керованості управлінських кадрів кількісним методом.

#### *Вступ*

У процесі удосконалення системи менеджменту персоналу важливу роль відіграє дотримання оптимальних норм керованості для менеджерів вищої, середньої і низової ланок, які керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати і вміти приводити у відповідність до сучасних вимог.

#### *Завдання*

1. Проаналізуйте дотримання норм керованості у

сільськогосподарському підприємстві, попередньо розрахувавши у кількісному вираженні:

- коефіцієнт керованості для керівника сільськогосподарського підприємства (Ккк);
- коефіцієнт керованості для керівників вторинних виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства (Кк2);
- коефіцієнт керованості для керівників первинних виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства (Кк1);
- загальний коефіцієнт керованості (Ккз).

2. Сформулюйте основні напрямки оптимізації норм керованості у сільськогосподарському підприємстві на сучасному етапі розвитку АПК.

### *Вихідні дані*

За даними комплексного аналізу структури управління сільськогосподарського підприємства визначено ряд показників:

*Таблиця 5.3*

### **Основні показники**

Показники	Умовні позначення	Кількісне значення
1 – фактичний фронт контролю для керівника сільськогосподарського підприємства, чол.	(Фк)	7
2 – норма керованості для керівника сільськогосподарського підприємства, чол.	(Нк)	5-9
3 – фактичний фронт контролю для керівників вторинних виробничих підрозділів, чол.	(Фк2)	14
4 – норма керованості для керівників вторинних виробничих підрозділів, чол.	(Нк2)	8-12
5 – фактичний фронт контролю для керівників первинних виробничих підрозділів, чол.	(Фк1)	22
6 – норма керованості для керівників первинних виробничих підрозділів, чол.	(Нк1)	20-30

### **Завдання 3. Вибір працівником своєї майбутньої роботи**

#### *Вступ*

Відомо, що стійкість трудового колективу, те, як «приживаються» нові працівники багато в чому залежить від того, в якій мірі вибір конкретного підприємства і характеру роботи був

усвідомлений.

### *Вихідні дані*

Порівнювальне соціологічне дослідження, проведене на двох підприємствах з метою виявлення мотивів вибору працівниками саме цього підприємства, дало такі результати.

Мотив вибору підприємства	Підприємство 1	Підприємство 2
1. Порада батьків	10,3	15,8
2. Приклад друзів	3,6	9,9
3. Рекомендація школи (вчителів)	1,7	3,2
4. Наявність на підприємстві навчальної бази	4,1	3,7
5. Режим роботи, який дозволяє поєднувати роботу з навчанням	12,6	7,0
6. Попереднє знайомство з підприємством, характером майбутньої роботи	12,5	6,5
7. Оголошення в газеті з запрошенням на роботу	16,8	7,0
8. Рекомендації міської служби зайнятості	6,3	4,6
9. Близькість до місця проживання	15,8	12,9
10. Наявність гуртожитку	7,3	12,6
11. Достатньо високий рівень оплати праці	25,6	41,0
12. Інші причини	6,8	3,2

*Примітка:* опитувані могли вказати не один мотив.

### *Завдання*

Проведіть групування мотивів за такими ознаками, як:

- зовнішній вплив;
- професійна спрямованість;
- матеріально-речові сторони життя.

Проаналізуйте результати групування та надайте свої пропозиції з удосконалення роботи серед молоді з метою залучення її на підприємство та закріплення у колективі.

#### ***Завдання 4.***

Яким з перерахованих нижче вимогам до роботи ви надали б перевагу під час вибору підприємства та посади:

1. Стабільність зайнятості, можливо навіть на шкоду заробітку.

2. Наявність умов для набуття досвіду, можливість стати кваліфікованим фахівцем.

3. Режим роботи, який дозволяв би після закінчення робочого дня займатися більш цікавими справами, навчанням.

4. Сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

5. Справедлива оцінка результатів роботи керівником і колегами.

6. Розвиненість на підприємстві соціально-побутової інфраструктури, можливість отримання послуг на пільгових умовах.

7. Високий заробіток.

8. Можливість найбільш повно використовувати свої здібності і особисті якості.

9. Можливість мати спокійну роботу з чітко окресленим колом обов'язків.

10. Можливість проявити в роботі творчий підхід, брати участь в управлінні, у прийнятті рішень.

### *Тести для самоперевірки знань:*

#### **1. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:**

- 1) статутом підприємства;
- 2) тарифно-кваліфікаційним довідником;
- 3) колективним договором;
- 4) посадовою інструкцією.

#### **2. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відноситься:**

- 1) центри зайнятості;
- 2) внутрішній конкурс;
- 3) суміщення професій;
- 4) ротація.

#### **3. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:**

- 1) агенства з найму;
- 2) ротація;
- 3) центри зайнятості;
- 4) самостійний пошук через засоби масової інформації.

#### **4. За проведення конкурсу з відбору кандидатів на посаду відповідає:**

- 1) конкурсна комісія;

- 2) дирекція;
- 3) менеджер з персоналу;
- 4) керівник організації.

**5. Метод внутрішнього переміщення керівних кадрів – це:**

- 1) заміщення вакансії;
- 2) ротація кадрів;
- 3) суміщення професій;
- 4) підвищення на посаді.

**6. Документ, що регламентує діяльність працівника має назву:**

- 1) посадова інструкція;
- 2) кар'єрограма;
- 3) професіограма;
- 4) оперограма.

**7. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Процес пошуку осіб з метою визначення їх відповідності основним вимогам займаної посади»?**

- 1) кадровий менеджмент;
- 2) кадрова політика;
- 3) підбір кадрів;
- 4) планування персоналу.

**8. Наведіть правильну технологічну послідовність етапів процедури підбору кадрів:**

1) 1 – розробка кваліфікаційної моделі вакантної посади, 2 – збір інформації про кандидатів, 3 – оцінка і відбір кандидатів, 4 – призначення кандидата на посаду, 5 – розробка методів підбору і оцінки кадрів;

2) 1 – розробка кваліфікаційної моделі вакантної посади, 2 – збір інформації про кандидатів, 3 – визначення методів підбору і оцінки кадрів, 4 – оцінка і відбір кандидатів, 5 – призначення кандидата на посаду;

3) 1 – збір інформації про кандидатів, 2 – оцінка і відбір кандидатів, 3 – призначення кандидата на посаду, 4 – розробка кваліфікаційної моделі вакантної посади, 5 – визначення методів підбору і оцінки кадрів;

4) 1 – розробка методів підбору і оцінки кадрів, 2 – збір інформації про кандидатів, 3 – розробка кваліфікаційної моделі вакантної посади, 4 – оцінка і відбір кандидатів, 5 – призначення кандидата на посаду.

**9. Назвіть метод підбору персоналу за якого придатність кандидата на посаду визначається особистими враженнями керівника від співбесіди.**

- 1) вільного підбору;
- 2) конкурсу;
- 3) експертних оцінок;
- 4) відповідності формальним критеріям.

**10. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Стандартизоване, нетривале за часом психофізіологічне випробування, що проводиться з метою оцінки і відбору персоналу»:**

- 1) атестація;
- 2) конкурс;
- 3) тестування;
- 4) ранжування кадрів.

**11. До якої групи методів підбору кадрів відносяться: анкетні дані, характеристики, відгуки колег, особисті бесіди?**

- 1) кількісні методи;
- 2) експертні методи;
- 3) статистичні методи;
- 4) якісні методи.

**12. До якої групи методів підбору кадрів належать: фотографічний аналіз, аналіз жестів, графологічний аналіз, іридіодіагностика?**

- 1) методи візуальної психодіагностики;
- 2) соціологічні методи;
- 3) експертно-аналітичні методи;
- 4) методи ділових ігор.

**13. Яку назву має метод підбору кадрів, змістом якого є попарне порівняння кандидатів за їх рейтингом?**

- 1) метод тестування;
- 2) метод конкурсу;
- 3) матричний метод;
- 4) метод інтерв'ю.

**14. Метод підбору кадрів «360 градусів» передбачає:**

- 1) постійну зміну запитань до претендента з боку комісії;
- 2) оцінку претендента його колегами по вертикалі і горизонталі;
- 3) постійну зміну умов, в яких проходить тестування;

4) визначення оцінок претендента за його діловими, організаційними та особистими якостями.

**15. Що означає поняття «лізинг персоналу»?**

1) оптимізація чисельності працівників за результатами їх відбору на основі тестування;

2) тимчасове наймання робочої сили через відповідні організації;

3) набір персоналу через рекрутингові агентства;

4) метод оптимізації чисельності персоналу на основі комплексної оцінки компетентності.

**16. Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах – це:**

1) відбір персоналу;

2) підбір кадрів;

3) конкурс;

4) адаптація персоналу.

**17. Яку назву має метод підбору кадрів, який здійснюється шляхом оцінки кандидатів за їх освітою, стажем роботи, віком?**

1) матричний метод;

2) метод задоволення формальним критеріям;

3) метод графологічного аналізу;

4) метод виконання управлінських дій;

**18. Що таке первинний відбір кандидатів на посаду?**

1) процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття посади;

2) обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації;

3) заходи, що проводяться організацією для оптимізації чисельності своїх співробітників;

4) усі відповіді правильні.

**19. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців має назву:**

1) посадова інструкція;

2) технологічна карта;

3) професіограма;

4) оперограма.

**20. За допомогою якого методу проводиться роз'яснення і демонстрація працівнику прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?**

- 1) інструктаж;
- 2) лекція;
- 3) розпорядження;
- 4) нарада.

**21. Спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право обирати – це:**

- 1) тестування;
- 2) конкурс;
- 3) вибори;
- 4) ділова бесіда.

**22. Трудова адаптація працівників – це:**

- 1) входження особистості в нову виробничу та соціальну сферу;
- 2) пристосування працівника до оточуючого середовища організації;
- 3) процес знайомства працівника з трудовим колективом у формі соціального регулювання;
- 4) поступове набуття вмінь та навичок з нового виду діяльності.

**23. Назвіть три комплексні якості, яким повинен відповідати управлінський персонал:**

- 1) знання, вміння, навички;
- 2) ділова компетентність, організаторські здібності та морально-психологічні якості;
- 3) творчість, винахідливість, підприємливість;
- 4) освіта, досвід, працездатність.

**24. Яке поняття розуміють під таким визначенням: «Система якостей, яким повинен відповідати керівник і вимог, які пред'являються до його знань, умінь та навичок»?**

- 1) принципи підбору кадрів;
- 2) атестаційні показники;
- 3) кадрова політика;
- 4) професійно-кваліфікаційна модель керівника.



***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – С. 168-186.
2. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т. 2. – К.: Вища шк., 2000. – 534 с.
3. Завадський Й.С. Проектування системи управління та менеджменту: практикум. / Й.С. Завадський, О.Д. Гудзинський, Є.С. Гнед. – К: Урожай, 1997. – С. 42-48.
4. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: учеб. пособ. / И.Ф. Зиновьев, Н.Н. Панова. – Симферополь: Таврия, 1998. – С.73-78.
5. Зиновьев Ф.В. Управление сельскохозяйственным производством: практикум. / Ф.В. Зиновьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища шк., 1997. – С. 58-62.

## **Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ**

**Мета заняття:** зрозуміти призначення кадрової служби та визначити її функції; ознайомитися зі структурою кадрової служби; розкрити сутність організації діяльності кадрової служби на підставі цільового підходу; з'ясувати взаємозв'язок кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства; вивчити стан інформаційного забезпечення менеджменту персоналу.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. З'ясуйте призначення кадрової служби та визначте її функції.
2. Визначте структуру кадрової служби.
3. Розкрийте сутність організації діяльності кадрової служби на підставі цільового підходу.
4. Сформулюйте взаємозв'язок кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства.
5. Назвіть і охарактеризуйте основні підрозділи Положення про діяльність кадрової служби та Посадової інструкції менеджера по кадрах.
6. Наведіть класифікацію управлінських документів.
7. Охарактеризуйте основні вимоги до складання основних управлінських документів.
8. Опишіть методику організації обліку та звітності персоналу.

### *Практичні завдання*

#### **Завдання 1. Кадрове діловодство в системі управління персоналом**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з питань складання кадрових документів у процесі виробничої діяльності; набути практичних вмінь у складанні документів при прийомі на роботу.

#### *Вступ*

У системі управління персоналом важливе місце відводиться кадровому діловодству. Від того, наскільки правильно і своєчасно оформлений документ, наскільки швидко можна одержати потрібну довідку, часто залежить дієвість всієї системи управління виробництвом. Працівники кадрових служб, керівники і спеціалісти повинні знати реквізити і процедуру складання основних кадрових документів (наказів, заяв, характеристик, актів прийому-передачі справ та ін.), уміти вести кадрове діловодство.

### *Вихідні дані*

Випускник ХНАУ імені В.В.Докучаєва, який здобув фах магістра з менеджменту, влаштовується на роботу у СВК «Агропрогрес» на посаду економіста-маркетолога планово-економічної служби.

### *Завдання*

1. Скласти заяву про працевлаштування випускника на посаду економіста-маркетолога з резолюцією головного економіста і керівника господарства.

2. Скласти проект наказу про зарахування випускника агроуніверситету на посаду економіста-маркетолога.

3. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи кадрового діловодства для сільськогосподарського підприємства, де ви проходили виробничу практику.

### **Завдання 2. Розробка положень про виробничі підрозділи та служби в системі менеджменту організацій**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з регламентації управлінської діяльності в системі менеджменту організацій; придбати практичні вміння у складанні положень про виробничі підрозділи та служби сільськогосподарського підприємства.

### *Вступ*

У системі кадрового менеджменту велика увага повинна приділятися розробці нормативно-правових документів, що регламентують діяльність структурних підрозділів організації та їх управлінського персоналу. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати структуру і зміст основних документів-регламентів (положення про структурні підрозділи, посадові інструкції). Вони повинні вміти розробляти ці нормативно-правові документи і запроваджувати їх у виробничу діяльність підприємства (додаток Е).

### *Завдання*

1. Складіть Положення про діяльність кадрової служби для сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення функціональних завдань служби кадрового менеджменту у відповідності до ринкових умов господарювання.

### *Вихідні дані*

Прогнозуючи загальну політику сільськогосподарського підприємства, встановлено, що необхідно реформувати існуючу структуру управління. Вводяться нові структурні підрозділи: служби кадрового менеджменту, обслуговуючий кооператив для надання послуг з облікових і фінансових питань. Керівництво сільськогосподарського підприємства запропонувало розробити положення про діяльність вищезгаданих структурних підрозділів у відповідності до ринкових умов господарювання.

«Положення» і «Посадові інструкції» повинні забезпечувати реалізацію таких принципів: 1) єдиноначальності і персональної відповідальності працівника за доручену ділянку роботи; 2) органічного зв'язку структурних підрозділів та найбільш доцільне поєднання обов'язків і повноважень між ними; 3) чіткої системи підпорядкованості; 4) створення умов для вирішення виробничих питань на найнижчому рівні управління; 5) оптимальної норми обслуговування і кількості керівних об'єктів і виконавців.

### **Завдання 2 Розробка посадових інструкцій персоналу в системі менеджменту організацій**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з регламентації управлінської діяльності в системі менеджменту організацій; придбати практичні вміння у складанні посадових інструкцій персоналу сільськогосподарського підприємства.

#### *Вступ*

У системі кадрового менеджменту велика увага повинна приділятися розробці нормативно-правових документів, що регламентують діяльність структурних підрозділів організації та їх управлінського персоналу. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати структуру і зміст основних документів-регламентів (посадові інструкції, положення про структурні підрозділи). Вони повинні вміти розробляти ці нормативно-правові документи і запроваджувати їх у виробничу діяльність підприємства (додаток Ж).

#### *Завдання*

1. Складіть посадову інструкцію менеджера по кадрах для сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення функціональних обов'язків працівників служби кадрового менеджменту у відповідності до ринкових умов господарювання.

### *Вихідні дані*

Прогнозуючи загальну політику сільськогосподарського підприємства, встановлено, що необхідно реформувати існуючу структуру управління. Вводяться нові посади: менеджер по кадрах, маркетолог, заступник керівника підприємства з економічних і фінансових питань, заступник керівника з розвитку підприємства. Керівництво сільськогосподарського підприємства запропонувало розробити посадові інструкції для вищезгаданих працівників апарату управління у відповідності до ринкових умов господарювання.

«Посадові інструкції» і «Положення» повинні забезпечувати реалізацію таких принципів: 1) єдиначальності і персональної відповідальності працівника за доручену ділянку роботи; 2) органічного зв'язку структурних підрозділів та поєднання обов'язків і повноважень між ними; 3) чіткої системи підпорядкованості; 4) створення умов для вирішення виробничих питань на найнижчому рівні управління; 5) оптимальної норми обслуговування і кількості керівних об'єктів і виконавців.

### *Ситуації для обговорення*

#### *Ситуація 1*

Ви – начальник цеху (відділу). Після реорганізації необхідно терміново перекомплектувати декілька бригад (бюро) згідно свого штатного розкладу.

Яким шляхом ви підете і чому?

а) візьметесь за справу самі, вивчите усі списки та особисті справи працівників цеху (відділу), запропонуєте свій проект на зборах трудового колективу;

б) запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів – адже це їх робота;

в) з метою запобігання конфліктів запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію з комплектування нових бригад (бюро);

г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади (бюро) та ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції стосовно складу бригад (бюро).

## **Завдання для самостійного виконання**

### **Завдання 1. Ділова гра «Посадова інструкція»**

Перед вами частини посадової інструкції менеджера з персоналу однієї з компаній.

#### *Завдання*

1. Зберіть посадову інструкцію, розмістивши її елементи в правильній послідовності. Знайдіть ті частини, які не стосуються посадової інструкції менеджера з персоналу.

2. Оцініть цю посадову інструкцію. Які недоліки вона має? Що потрібно змінити?

*Примітка:* цифри зліва необхідні для подальшої перевірки правильності складання інструкції.

48	<ul style="list-style-type: none"> <li>– опис вакансії (вимоги до кандидатів, аналіз ринку праці, умови найму та ін.) разом з її заявником, вироблення методу підбору;</li> <li>– вибір засобів пошуку персоналу (рекрутингові агентства, преса та ін.), ведення роботи з ними;</li> <li>– допомога безпосереднім керівникам-заявникам вакансій в підговці до участі у співбесідах з кандидатами (розробка питань, методика співбесіди та ін.);</li> <li>– проведення співбесід і тестування кандидатів</li> </ul>
----	--

14	б) Документація і кадрове діловиробництво
----	---

10	<b>4. Спеціальні знання та навички</b> Знання ситуації по ринку праці у відповідній діяльності компанії сфери бізнесу
----	--

27	5) З відділом маркетингу Спільна робота: – з планування та організації навчального процесу по продукції компанії
----	--

6	<i>Вихідна інформація:</i> – дані на нових співробітників (копія наказу про прийом на роботу, повні паспортні дані, номер карточки пенсійного страхування, довідка про зарплату з попереднього місця роботи); – таблиць обліку робочого часу працівників; – накази та інші документи, необхідні для затвердження головним бухгалтером та роботи бухгалтерії (накази про прийом на роботу, про відпустки, про переведення на іншу посаду, дані на співробітників, яких звільняють та ін.); – зміни в штатному розкладі; – договори (для узгодження та затвердження); – звітність по витратам
---	---

39	Ціллю роботи менеджера з персоналу є організація оперативного та перспективного управління персоналом компанії разом з генеральним директором та керівниками структурних підрозділів компанії
49	<b>9. Критерії ефективності та оцінка роботи менеджера з персоналу</b> В межах цих критеріїв менеджер з персоналу компанії несе персональну відповідальність за свою роботу
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснювати контроль за використанням мобільних телефонів, вести відповідні журнали реєстрації, взаємодіяти з бухгалтерією з питань своєчасної оплати за мобільний зв'язок;</li> <li>– контролювати ведення журналів прибуття та вибуття співробітників та виходу співробітників за межі офісу під час робочого часу;</li> <li>– здійснювати контроль за виконанням співробітниками правил внутрішнього розпорядку, складати списки порушників встановлених правил щотижневого розпорядку</li> </ul>
35	<p><i>3) С фінансовим менеджером</i></p> <p>Вхідна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– затверджений кошторис витрат менеджера з персоналу (план витрат на 3 місяці, включаючи витрати на пошук та підбір персоналу, інші витрати, підлягає щомісячній корекції)</li> </ul>
9	<p><b>7. Взаємодія з іншими підрозділами та сторонніми організаціями</b></p> <p><i>1) З відділом продажу</i></p> <p>Вхідна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– копії розпоряджень по підрозділу, пов'язаних з заохоченням та покаранням співробітників, які видаються в межах повноважень начальника відділу продажу;</li> <li>– копії пропозицій з заохочення/покарання співробітників підрозділу, направлених на ім'я генерального директора;</li> <li>– заявки в установленій формі на підбір/заміну персоналу</li> </ul>
42	<p><i>б) З референтом компанії</i></p> <p>Вихідна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кадрова статистика (2-е число кожного місяця);</li> <li>– копії документів, необхідних для архіву компанії.</li> </ul> <p>Спільна робота:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– з організації/корекції документообігу та Регламентів компанії в галузі роботи з персоналом</li> </ul>
5	1) Управління персоналом:
30	3) Навчання та розвиток персоналу
47	– розробка та впровадження критеріїв оцінки ефективності

	<p>співробітників компанії спільно з керівниками структурних підрозділів;                  – розробка та проведення форм та процедур оцінки та атестації персоналу;                  – організація, координація і контроль проведення процедур оцінки ефективності персоналу</p>		
24	<p>– готувати проекти наказів, які регламентують внутрішню діяльність компанії;                  – відстежувати та контролювати ведення внутрішнього та зовнішнього документообігу;                  – здійснювати підготовку нарад та всіх, пов`язаних з ними документів;                  – вести протоколи нарад з подальшою їх розсилкою усім учасникам нарад та вести контроль за виконанням рішень нарад;                  – здійснювати контроль за діяльністю секретаріату;                  – контролювати здачу працівниками структурних підрозділів компанії документів для подальшої архівації;                  – проводити роботу з переходу компанії на безпаперовий документообіг з подальшим контролем роботи послідовників в режимі безпаперового документообігу;                  – контролювати правильність роботи секретаріату з вхідною та вихідною документацією в режимі безпаперового документообігу</p>		
11	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><i>Назва організації</i></p> <p><b>ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ</b></p> <p><i>менеджера з персоналу</i></p> <p>_____</p> <p><i>назва посади</i></p> <p>00.00.00 .</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; text-align: center;"> <p><b>ЗАТВЕРДЖУЮ</b></p> <p>_____</p> <p><i>(директор; посадова особа,</i></p> <p>_____</p> <p><i>уповноважена затверджувати</i></p> <p>_____</p> <p><i>посадову інструкцію)</i></p> <p>_____</p> <p><i>(підпис) (прізвище, ініціали)</i></p> </td> </tr> </table>	<p><i>Назва організації</i></p> <p><b>ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ</b></p> <p><i>менеджера з персоналу</i></p> <p>_____</p> <p><i>назва посади</i></p> <p>00.00.00 .</p>	<p><b>ЗАТВЕРДЖУЮ</b></p> <p>_____</p> <p><i>(директор; посадова особа,</i></p> <p>_____</p> <p><i>уповноважена затверджувати</i></p> <p>_____</p> <p><i>посадову інструкцію)</i></p> <p>_____</p> <p><i>(підпис) (прізвище, ініціали)</i></p>
<p><i>Назва організації</i></p> <p><b>ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ</b></p> <p><i>менеджера з персоналу</i></p> <p>_____</p> <p><i>назва посади</i></p> <p>00.00.00 .</p>	<p><b>ЗАТВЕРДЖУЮ</b></p> <p>_____</p> <p><i>(директор; посадова особа,</i></p> <p>_____</p> <p><i>уповноважена затверджувати</i></p> <p>_____</p> <p><i>посадову інструкцію)</i></p> <p>_____</p> <p><i>(підпис) (прізвище, ініціали)</i></p>		
18	<p><i>Вхідна інформація:</i></p> <p>– копії розпоряджень по підрозділу, пов`язаних з заохоченням та покаранням працівників, що видаються в межах повноважень головного бухгалтера;                  – копії пропозицій з заохочення / покарання співробітників підрозділу, спрямовані на ім`я генерального директора;                  – заявки по встановленій формі на підбір/заміну персоналу</p>		



22	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка і проведення кадрової політики для реалізації цілей і задач роботи компанії;</li> <li>– аналіз і прогнозування кадрового розвитку за напрямками діяльності фірми та окремих підрозділів;</li> <li>– проробка та ведення мотиваційного та соціального пакетів для працівників компанії;</li> <li>– підготовка та контроль дотримання наказів, розпоряджень та ін., пов'язаних з процесом управління персоналом;</li> <li>– дослідження персоналу з метою удосконалення роботи компанії;</li> <li>– складання та ведення адапційних планів по новим співробітникам, контроль проходження ними випробувального терміну;</li> <li>– розробка та корегування штатного розкладу фірми</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ведення кадрової документації (накази та розпорядження по особовому складу, штатні розклади, трудові угоди, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку та ін. У відповідності з вимогами діючого трудового законодавства);</li> <li>– ведення обліку фактичного робочого часу та відпусток працівників;</li> <li>– перелік документації, яка ведеться та зберігається менеджером з персоналу відображений в Інформаційному регламенті компанії та номенклатурі справ</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка та надання на затвердження президента Компанії фінансових систем;</li> <li>– перевірка звітів, наданих функціональними підрозділами на відповідність кошторисам та планам, затвердженим на даний звітний період;</li> <li>– оцінка ефективності інвестиційних проектів, їх ризик, доцільність;</li> <li>– візування документів, пов'язаних з фінансовою діяльністю Компанії (плани, кошториси, звіти, договори, накази, розпорядження)</li> </ul>
7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своєчасний та якісний підбір та розміщення персоналу, мінімізація плинності кадрів.</li> <li>2. Дотримання вимог трудового законодавства та внутрішніх наказів і розпоряджень, пов'язаних з кадровою роботою.</li> <li>3. Виконання усіх наказів та розпоряджень по компанії, які стосуються роботи менеджера з персоналу.</li> <li>4. Реалізація усіх функцій служби персоналу</li> </ol>
43	<p>8) <i>Зі сторонніми організаціями</i> в межах виконання функцій менеджера з персоналу</p>
29	<p><b>1. Загальні положення</b></p>
15	<p>4) <i>Зі складом</i> Вхідна інформація:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– копії розпоряджень по підрозділу, пов'язані з заохоченням та покаранням співробітників, які видаються в межах повноважень начальника складу;</li> <li>– копії пропозицій з заохочення/покарання працівників підрозділу, направлені на ім'я генерального директора;</li> <li>– заявки за встановленою формою на підбір/заміну персоналу;</li> <li>– дані по реально відпрацьованому робочому часу працівників підрозділу.</li> </ul> <p>Вихідна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– дані про строки виходу на роботу відібраних кандидатів та адаптаційний план для них.</li> </ul> <p>Спільна робота:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– з кадрового планування, найму та розміщення персоналу;</li> <li>– оцінки персоналу;</li> <li>– мотивації персоналу;</li> <li>– інших питань з управління персоналом</li> </ul>
38	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь в роботі наради при генеральному директору;</li> <li>– присутність та робота на нарадах, що проводяться як в цілому в компанії, так і в межах окремих підрозділів;</li> <li>– участь в складанні кошторису витрат компанії на мотивацію, соціальні програми, навчання та інші питання, пов'язані з роботою персоналу;</li> <li>– ініціювання питань, пов'язаних з реалізацією в повному обсязі функцій роботи з персоналом, перед керівництвом компанії, їх проробка, реалізація і контроль їх виконання;</li> <li>– витрати засобів в межах заявленого та затвердженого кошторису витрат;</li> <li>– контроль виконання вимог наказів та розпоряджень по компанії, пов'язаних з управлінням персоналом;</li> <li>– застосування делегованих генеральним директором прав прийому, переміщення та звільнення працівників від його імені, інших делегованих повноважень</li> </ul>
4	<p><i>Завдання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація організаційної структури компанії, забезпечення взаємодії між підрозділами в питаннях роботи з персоналом;</li> <li>– формування та підтримка штату, який відповідає вимогам роботи в компанії, її цілям та задачам;</li> <li>– здійснення професійної підготовки працівників;</li> <li>– ведення кадрової документації</li> </ul>

46	<p>1. Як правило, усі розпорядження, які стосуються регулювання роботи менеджера з персоналу, віддаються безпосереднім керівником в усній формі.</p> <p>2. Співробітник має право затребувати письмове підтвердження розпорядження керівника.</p> <p>3. Розпорядження, які ведуть до істотних змін в системі роботи компанії або менеджера з персоналу, віддаються письмово.</p>
37	<p>– організація і реалізація навчальних курсів як самостійно, так і за допомогою залучених спеціалістів в межах затвердженого учбового плану;</p> <p>– моніторинг персоналу;</p> <p>– оцінка ефективності проведеного навчання, у тому числі за допомогою співбесід та атестації</p>
33	<p>– складання на майбутній квартал консолідованого фінансового плану (кошторису) по прибуткам і витратам в цілому по Компанії на основі планів реалізації товарів і послуг, наданих функціональними підрозділами Компанії, включаючи зарубіжні Представництва, з усіма необхідними розрахунками;</p> <p>– доведення показників затвердженого фінансового плану (кошторису) та завдань, що витікають з нього, лімітів, норм та нормативів обігових коштів до функціональних підрозділів Компанії</p>
41	<p>Посадова інструкція розроблена у відповідності з ...</p> <p>Керівник структурного підрозділу _____</p> <p>(підпис) (прізвище, ініціали)</p> <p>00.00.00 .</p> <p>ПОГОДЖЕНО:</p> <p>Начальник юридичного відділу _____</p> <p>(підпис) (прізвище, ініціали)</p> <p>00.00.00</p> <p>З інструкцією ознайомлений: _____</p> <p>(підпис) (прізвище, ініціали)</p> <p>00.00.00 г.</p>
31	<p>– проведення процедур оформлення, переведення, звільнення співробітників компанії;</p> <p>– ведення баз даних по співробітникам</p>

19	Безпосереднім керівником є генеральний директор компанії, який контролює та спрямовує діяльність менеджера з персоналу. Усі питання, з якими менеджер з персоналу стикається у своїй роботі та рішення яких знаходиться поза його компетенцією, передаються на розгляд генеральному директору
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слідкувати за чистотою та порядком в офісі, контролювати справність технічних засобів та обладнання, здійснюючи з цією метою взаємодію зі службами орендодавця;</li> <li>– здійснювати закупівлю офісних меблів, обладнання, канцелярських та господарських товарів;</li> <li>– вести облік придбаного майна, обладнання та інших матеріальних цінностей, витрат матеріалів, контролювати їх раціональне використання;</li> <li>– проводити разом з бухгалтерією щорічну інвентаризацію основних засобів;</li> <li>– організувати і контролювати роботу прибиральниці та працівників їдальні, вести облік їх службового завантаження</li> </ul>
12	5) Система мотивації та соціального захисту
21	Менеджер з персоналу є співробітником прямого підпорядкування Генеральному директору, який ставить завдання та контролює діяльність працівника. Робота менеджера з персоналу регулюється вимогами діючого трудового законодавства, даними посадовими інструкціями, а також наказами і розпорядженнями по компанії.
26	<b>5. Взаємодія з вищими керівниками</b>
2	<p>Вихідна інформація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– дані з фактично відпрацьованого робочого часу працівників підрозділу;</li> <li>– пропозиції з заохочення /покарання працівників підрозділу в межах виконання Правил внутрішнього розпорядку та інших дисциплінарних документів та вимог по компанії;</li> <li>– дані про строки виходу на роботу відібраних кандидатів та адаптаційний план для них.</li> </ul> <p>Спільна робота:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– з кадрового планування, найму та розміщенню персоналу;</li> <li>– плануванню навчання персоналу ОП;</li> <li>– оцінки персоналу;</li> <li>– мотивації персоналу;</li> <li>– іншим питанням управління персоналом</li> </ul>
20	4) Вимір ефективності роботи співробітників

44	До співробітника застосовуються заходи заохочення та покарання, передбачені діючим трудовим законодавством, контрактом (трудовою угодою), а також наказами та розпорядженнями по компанії
34	Вихідна інформація: – кошторис запланованих витрат (на місяць, 3 місяці з щомісячним корегуванням); – договори зі сторонніми організаціями; – платіжні документи. Спільна робота: – з розробки і корекції системи мотивації персоналу
16	7) З менеджером з соціально-технічного розвитку Вихідна інформація: – з планів зміни штатної чисельності персоналу компанії
25	<b>8. Форми заохочення і покарання</b>
36	<b>2. Посадові обов'язки</b>
40	– участь в розробці пропозицій по системі мотивації персоналу компанії; – рекомендації по рівню зарплат у відповідності до ситуації на ринку праці; – розробка та реалізація пропозицій з розвитку соціальної сфери; – контроль за дотриманням затверджених рішень з мотивації персоналу
3	– вивчення потреб підрозділів компанії з навчання персоналу; – визначення стратегії компанії з вибору систем та форм навчання персоналу; – складання плану та бюджету навчання на основі потреб структурних підрозділів
13	<b>6. Форми подачі/отримання розпоряджень</b>
32	<b>3. Права</b>
45	2) З бухгалтерією
28	2) Набір персоналу

**Тести для самоперевірки знань:**

**1. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Система дій з об'єднання, узгодження, впорядкування, приведення до стрункої системи діяльності працівників управління для забезпечення ними цільових програм організації»?**

- 1) психологічна структура особистості;
- 2) організація управлінської праці;
- 3) діловодство;
- 4) методи управління.

**2. Назвіть групу методів нормування управлінської праці, які базуються на вивченні витрат робочого часу працівника.**

- 1) експертні методи;
- 2) методи моделювання;
- 3) статистичні методи;
- 4) методи прямого нормування.

**3. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Сукупність матеріальних елементів та умов праці, які оточують працівника управління в процесі його виробничої діяльності»?**

- 1) соціально-психологічний клімат;
- 2) організація робочого місця;
- 3) виробниче середовище;
- 4) неформальна структура колективу.

**4. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Розробка для всіх категорій персоналу управління обґрунтованих норм виробітку (часу), обслуговування, керованості та чисельності»?**

- 1) наукова організація управлінської праці;
- 2) організаційне регламентування;
- 3) нормування управлінської праці;
- 4) удосконалення структури управління.

**5. Назвіть принцип наукової організації праці, який передбачає в процесі управління найкоротший шлях руху інформації від місця її виникнення до місця використання.**

- 1) принцип ритмічності;
- 2) принцип пропорційності;
- 3) принцип паралельності;
- 4) принцип прямоточності.

**6. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Покращення естетичних умов праці завдяки використанню психологічного впливу кольору, музики, освітлення, оформлення робочого місця, а також розширення творчих можливостей працівників колективу»?**

- 1) мотивація праці;
- 2) моральне стимулювання;
- 3) гуманізація праці;
- 4) організація праці.

**7. Який документ регламентує діяльність кадрової служби?**

- 1) положення про кадрову службу;
- 2) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 3) колективний договір;
- 4) статут підприємства.

**8. Який документ регламентує організацію та режим роботи персоналу організації?**

- 1) колективний договір;
- 2) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 3) положення про структурний підрозділ;
- 4) установчий договір.

**9. Кадрова служба – це:**

- 1) підрозділ підприємства, який визначає потребу в персоналі, здійснює процес підбору, відбору та оцінки кадрів;
- 2) підрозділ підприємства, який допомагає керівництву здійснювати підбір і розстановку кадрів на виробництві;
- 3) підрозділ підприємства, який здійснює облік персоналу і ведення особистих справ працівників;
- 4) підрозділ підприємства, який займається реалізацією кадрової політики і координації діяльності з управління персоналом.

**10. Посада інспектора по кадрах сільськогосподарського підприємства вводиться за наявності у штатному розкладі:**

- 1) до 200 працівників;
- 2) від 200 до 500 працівників;
- 3) від 500 до 800 працівників;
- 4) більше 800 працівників.

**11. У якому визначенні найбільш повно визначено зміст поняття «кадрове діловодство»?**

- 1) обмін інформацією з кадрових питань між виробничими підрозділами;

2) рух кадрових документів на підприємстві за певний період з моменту їх одержання до передачі в архів;

3) система проходження і обробки документованої кадрової інформації на підприємстві;

4) комплекс робіт, пов'язаний зі створенням, оформленням і обробкою кадрових документів.

**12. Проекти наказів по персоналу в організації зазвичай готує:**

- 1) менеджер з персоналу;
- 2) керівник організацій;
- 3) лінійний менеджер;
- 4) заступник керівника організації.

**13. Документ, який представляє затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловодстві і в якому обов'язково вказуються терміни зберігання документів?**

- 1) номенклатура справ;
- 2) особова справа;
- 3) посадова інструкція;
- 4) правила внутрішнього трудового розпорядку.

**14. Угода між членами трудового колективу та адміністрацією, що укладається один раз на рік в організації має назву:**

- 1) особова картка;
- 2) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 3) колективний договір;
- 4) посадова інструкція.

**15. Про який документ йде мова? Він належить до категорії державних нормативних актів централізованого регулювання і представляє з себе документ, в якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці:**

- 1) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 2) кодекс законів про працю;
- 3) колективний договір;
- 4) положення про підрозділ.

**16. Який документ регламентує діяльність персоналу в межах кожної посади і вміщує вимоги, права та відповідальність працівника?**



- 1) колективний договір;
- 2) установчий договір;
- 3) посадова інструкція;
- 4) статут.

**17. За основу розрахунку потрібної чисельності штатних працівників відділу персоналу приймається:**

- 1) чисельність персоналу організації;
- 2) кількість структурних підрозділів організації;
- 3) план реалізації продукції;
- 4) обсяги виробництва продукції.

**18. Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу?**

- 1) можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам у кадрових питаннях;
- 2) можливість самостійно організовувати окремі виробничі процеси;
- 3) право залучати додаткові ресурси для виконання плану кадрового менеджмента;
- 4) можливість додаткового заохочення працівників.

**19. Якими можуть бути повноваження інспектора кадрів всередині підприємства?**

- 1) лінійними;
- 2) функціональними;
- 3) лінійно-функціональними;
- 4) усі відповіді правильні.

**20. Яким є обліковий документ, що обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою?**

- 1) особова картка;
- 2) особова справа;
- 3) посадова інструкція;
- 4) номенклатура справ.

**21. Головний документ про трудову діяльність працівника – це:**

- 1) реєстраційна картка;
- 2) атестаційний лист;
- 3) трудова книжка;
- 4) особовий листок з обліку кадрів.

**22. Добір різних документів, що характеризують біографічні, ділові і особисті якості працівника (особистий листок по обліку кадрів, автобіографія, копії документів про освіту, заява приймання на роботу, атестаційні листи та ін.) – це:**

- 1) особова справа;
- 2) особова картка;
- 3) трудова книжка;
- 4) номенклатура справ.

**23. Який документ веде відділ кадрів для визначення якісного складу та укомплектованості підприємства і його підрозділів працівниками усіх категорій персоналу?**

- 1) номенклатура справ;
- 2) особова справа;
- 3) штатно-посадова книга;
- 4) особова картка.

**24. За яким основним показником розраховується чисельність працівників кадрової служби?**

- 1) загальною чисельністю працівників організації на певний момент часу;
- 2) загальною трудомісткістю всіх управлінських функцій, що виконуються в підрозділі за рік;
- 3) корисним фондом робочого часу одного працівника за рік;
- 4) кількістю та різноманітністю задач, що виконуються в кадровому підрозділі протягом року

**Список використаних та рекомендованих джерел:**

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – С. 292-334.
2. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 2. / Й.С. Завадський – К.: Вища шк., 2000. – 534 с.
3. Завадський Й.С. Проектування системи управління та менеджменту: практикум / Й.С. Завадський, О.Д. Гудзинський, Є.С. Гнед. – К: Урожай, 1997. – С. 41-43.
4. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту: підручник / Г.В.Щекін. – 4-е вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2005. – 347 с.
5. Бехтерев Б. Двенадцать правил составления должностных инструкций / Б. Бехтерев // Довідник кадровика. – 2004. – №3. – С. 45-48.
6. Заболотна С. Положение об отделе (на примере положения об отделе кадров) / С. Заболотна // Кадровик України. – 2007. – №5. – С. 75-80.
7. Рожнов В. Організаційно-нормативні документи підприємства. Положення про структурний підрозділ. Посадові інструкції / В. Рожнов // Довідник кадровика. – 2005. – №4. – С. 38-44.

## Тема 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета заняття:** усвідомити основні категорії й поняття: колектив, виробничий колектив, управлінська праця; сформувати знання про зміст та особливості управлінської праці; вивчити методику кількісної оцінки рівня організації управлінської праці на підприємстві; виявити необхідність факторів утворення неформальних груп та визначити чинники ефективної роботи групи.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. З'ясуйте сутність понять «колектив» і «виробничий колектив».
2. Наведіть класифікацію виробничих колективів.
3. Визначте особливості управлінської праці та завдання її наукової організації.
4. Які стилі роботи керівника ви знаєте? Розкрийте їх сутність.
5. Визначте роль неформальних груп у виробничому колективі та наведіть фактори їх утворення.
6. Охарактеризуйте основні чинники ефективної роботи групи.

### *Практичні завдання*

#### **Завдання 1. Оцінка рівня стабільності управлінського персоналу**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з методики оцінки рівня організації управлінської праці в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розрахунку показників стабільності та плинності персоналу.

#### *Вступ*

Однією з головних вимог підвищення рівня кадрового менеджменту на виробництві є скорочення плинності кадрів. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні володіти методикою визначення рівня стабільності персоналу і вміти формувати напрямки оптимізації цього параметра з урахуванням системного підходу.

#### *Завдання*

1. Проаналізуйте рівень стабільності управлінських кадрів ( $K_c$ ) сільськогосподарського підприємства, попередньо розрахувавши у кількісному вираженні коефіцієнт плинності персоналу ( $K_p$ ).

2. Сформулюйте основні напрямки підвищення рівня стабільності управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства.

*Вихідні дані*

За даними аналізу структури управління сільськогосподарського підприємства визначено ряд показників.

*Таблиця 7.1*

**Показники аналізу структури управління**

Показник	Умовні позначення	Кількісне значення
1 – чисельність управлінських кадрів, які звільнилися за рік, чол.	(Чпз)	4
2 – середньорічна чисельність управлінських працівників, чол.	(ЧВ)	40

**Завдання 2. Оцінка рівня трудової дисципліни персоналу організації**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оцінки рівня трудової дисципліни персоналу в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розрахунку показників трудової дисципліни персоналу організації.

*Вступ*

Однією з головних засад ефективності кадрового менеджменту на виробництві є підвищення рівня трудової дисципліни. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні володіти методикою кількісної оцінки рівня трудової дисципліни і вміти інтерпретувати отримані дані для оптимізації цього параметра з урахуванням системного підходу.

*Завдання*

1. Проаналізуйте рівень трудової дисципліни (ТД) персоналу сільськогосподарського підприємства, попередньо розрахувавши у кількісному вираженні:

- ◆ коефіцієнт трудової дисципліни (Кд);
- ◆ коефіцієнт виконання своїх обов'язків (Ко).

2. Сформулюйте основні напрямки підвищення рівня трудової дисципліни управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства.

*Вихідні дані*

За даними аналізу структури управління сільськогосподарського підприємства визначено ряд показників.

*Таблиця 7.2*

**Показники аналізу структури управління**

<b>Показники</b>	<b>Умовні позначення</b>	<b>Кількісне значення</b>
1 – кількість прогулів працівників, людино-днів	(П)	335
2 – загальна кількість відпрацьованих людино-днів	(В)	10800
3 – кількість працівників, які отримали адміністративні стягнення	(С)	3
4 – загальна чисельність працівників, чол.	(З)	40

*Ситуації для обговорення*

*Ситуація 1*

На зборах акціонерів Петренка обрали директором підприємства. Його попередник пішов на пенсію, залишивши працездатний колектив у складному фінансовому становищі. До цього Петренко три роки працював заступником директора з економіки. Він екстраверт, комунікабельний, грамотний, за темпераментом швидше флегматик, ніж сангвінік, більше орієнтований на результати роботи. Петренку необхідно обрати собі двох заступників. Є декілька кандидатур з різними наборами ділових якостей та психологією взаємин.

1) Минко орієнтований на людські відносини, прагне, щоб у колективі був доброзичливий клімат, взаємна довіра співробітників, відсутність конфліктів. Однак він багато часу приділяє контактам і комунікаціям і не завжди досягає виконання планових показників по підрозділу. Рішення та вказівки Минка завжди конкретні та розраховані на грамотних працівників.

2) Семененко орієнтований на роботу і досягнення кінцевих результатів. Він ще молодий керівник, честолюбний, завжди досягає поставлених цілей, використовуючи авторитарний стиль керівництва. В інтересах справи Семененко йде на загострення відносин, незважаючи на людей та не враховуючи психологію працівників, за що отримав прізвисько «кар'єрист».

3) Гоцуляк надає перевагу роботі за правилами, завжди

старанний під час виконання завдань керівництва, вимогливий з підлеглими, підтримує з усіма формальні стосунки. У колективі поза очі його називають «сухарем». План підрозділу виконує, але плинність кадрів вища, ніж в інших підрозділах.

4) Миколенко орієнтований як на роботу, так і на людські відносини. Досить грамотний та авторитетний керівник з великим досвідом роботи, співробітники його люблять за душевність та готовність допомогти в складну хвилину. Його головним недоліком є слабкість до спиртного, яка поки що на роботу не впливає.

Кого б ви рекомендували призначити заступником Петренка?

### ***Завдання для самостійного виконання***

**Завдання 1.** В організації, де працює менеджер з персоналу, намітилися структурні зміни, які можуть призвести до непередбачуваних раніше додаткових перестановок.

Менеджеру необхідно надати оцінку ситуації, що склалася в організації, і зважити свої можливості і перспективи щодо просування по службі. Для цього необхідно скласти (якщо його не було) або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри (рис. 7.1).

### **Особистий життєвий план**

#### ***1. Оцінка життєвої ситуації***



**Рис. 7.1. Зразок структури особистого життєвого плану кар'єри**

#### **1.1. Робота**

Чи маю я чітке уявлення щодо своєї роботи і її цілей?

Чи допомагає моя робота в досягненні інших життєвих цілей?

Якими є мої цілі щодо розвитку і просування по роботі?

Яку роботу я хотів би виконувати через п'ять років?

Чи маю я натхнення і мотивацію?

Що є для мене мотивацією зараз? Через п'ять років?

Якими є сильні і слабкі сторони моєї мотивації?

Що варто зробити, щоб моя робота в найближчі роки відповідала моїм особистим потребам?

#### 1.2. Економічний стан

Яким є мій економічний стан?

Чи маю я особистий бюджет – яким він є, чи дотримуюся я встановлених меж?

Які заходи у випадку необхідності я можу застосовувати для покращення економічного стану?

#### 1.3. Фізичний стан

Яким є мій фізичний стан?

На чому побудована моя оцінка (власні уявлення, тести тощо)?

Чи буваю я систематично на медичних обстеженнях у лікаря?

#### 1.4. Соціальний стан

Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? Як я їх враховую?

Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми?

Чи цікавлять мене інші судження, переконання?

Чи нав'язую я іншим свої переконання і точку зору?

Чи вмю я слухати?

Чи вмю я цінувати людей, з якими спілкуюся?

Як це виглядає на практиці?

Чи сприяю я розвитку людей, з якими спілкуюся?

Як я підтримую дружні стосунки?

Чи можу розвивати свої відносини оберненого зв'язку?

#### 1.5. Психологічний стан

Яким є мій психічний стан?

На чому ґрунтується моя оцінка (власне уявлення, тести, результати медичного обстеження)?

Які стреси турбують мене зараз?

Чи варто мені зараз змінювати роботу?

Які стреси очікують мене в найближчому майбутньому?

Чи варто мені змінити спосіб життя, коло спілкування, хобі?

Чи потребую я допомоги психологів?

#### 1.6. Сімейний стан

Чи маю я умови для створення сім'ї?

Чи варто мати ще одну дитину?



Чи приділяю я достатньо уваги батькам, дружині, дітям?

Як краще проводити дозвілля у колі сім'ї?

Куди поїхати відпочивати?

Куди піти навчатися дітям?

Як допомогти дітям, що мають свою сім'ю?

## 2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри.

2.1. Цілями моєї кар'єри є:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

2.2. Моя кар'єра має здійснитися до 20\_\_ р. (найпесимістичний прогноз)

2.3. Які фактори сприяють здійсненню моєї кар'єри?

2.3.1. А які перешкоджають?

2.4. Які найбільш критичні пункти у здійснення моєї кар'єри? Що я можу зробити у цьому плані?

2.5. Що я маю використати для здійснення своєї кар'єри: час, гроші, здоров'я і т.і.?

2.5.1. Чи готовий я взяти на озброєння ці факти, або мені варто змінити свої плани?

## 3. Особисті цілі і плани діяльності, що сприяють здійсненню моєї кар'єри.

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені необхідно вирішити наступні частинні задачі	Заходи	Час
3.1. В сфері розвитку службової діяльності		
3.2. В сфері економічного стану		
3.3. В сфері здоров'я і фізичного виховання		
3.4. В сфері соціального взаємовпливу, дружніх стосунків і захоплень		
3.5. В сфері моральної мотивації і психологічного стану		
3.6. В сфері сімейного життя		

## ***Тести для самоперевірки знань:***

**1. У якому визначенні найбільш повно відображений зміст поняття «виробничий колектив»?**

- 1) неформальне об'єднання груп людей, що тривалий час діють в організації для досягнення певної мети;
- 2) відносно стійка за складом сукупність людей, що постійно розвивається і зайнята розв'язанням конкретних завдань;
- 3) організаційно оформлене соціальне об'єднання груп людей для реалізації суспільно значимих цілей на основі єдиного керівництва, товариських відносин, співробітництва і взаємодії;
- 4) окремих структурний підрозділ, який вирішує цільові програми організації.

**2. Назвіть два типи виробничих колективів, які класифікуються в залежності від характеру і тривалості контактів їх членів.**

- 1) первинний та основний колективи;
- 2) формальний і неформальний колективи;
- 3) колективи з високим та низьким рівнем згуртованості;
- 4) колективи зі стабільною та плинною структурами.

**3. З яких чотирьох етапів складається процес формування трудового колективу?**

- 1) диференціація, консолідація, реорганізація, оптимізація;
- 2) первинний синтез, диференціація, інтеграція, стабілізація (розпад);
- 3) зародження, стабілізація, бурління, нормалізація;
- 4) диференціація, згуртованість, ідейне співробітництво, консолідація.

**4. Яким ознакам повинна відповідати група, щоб стати колективом?**

- 1) наявність спільної загальної мети у співпраці під єдиним керівництвом;
- 2) позитивна думка членів групи один про одного;
- 3) рівність соціального статусу і походження;
- 4) високий рівень кваліфікації працівників.

**5. Можливість впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих працівників завдяки наданим вищим керівництвом офіційним повноваженням – це:**

- 1) стиль управління;

- 2) влада;
- 3) авторитет;
- 4) компетенція.

**6. Особа, яка в силу своїх ділових, особистих та інших якостей користується визнанням і повагою більшої частки членів колективу і здатна на них впливати – це:**

- 1) неформальний лідер;
- 2) формальний лідер;
- 3) керівник підприємства;
- 4) обмугтсмен.

**7. Форма здійснення влади, яка ґрунтується на загальному визнанні, заслуженій довірі і повазі у членів колективу – це:**

- 1) стиль управління;
- 2) лідерські здібності;
- 3) мотивація праці;
- 4) авторитет.

**8. Назвіть класифікацію стилів управління за характером вирішення виробничих питань.**

- 1) ініціативний, перестраховальний, ризиковий;
- 2) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- 3) орієнтований на власні інтереси та на інтереси іншої особи;
- 4) соціальний, економічний, організаційно-правовий.

**9. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Службова підпорядкованість керівника працівникам вищого рівня ієрархії і дотримання правил службової дисципліни»?**

- 1) розподіл праці;
- 2) субординація;
- 3) координація;
- 4) комунікація.

**10. Яку назву мають методи управління персоналом, які представлені у формі наказів, розпоряджень, рішень, постанов?**

- 1) економічні;
- 2) розпорядчі;
- 3) соціальні;
- 4) організаційні.

**11. Вплив суб'єкта на об'єкт управління через систему стимулів, які у кінцевому рахунку передбачають матеріальну зацікавленість і відповідальність працівників за кінцеві результати праці – це:**

- 1) адміністративні методи управління персоналом;
- 2) організаційні методи управління персоналом;
- 3) соціально-психологічні методи управління персоналом;
- 4) економічні методи управління персоналом.

**12. Процес пристосування працівника до нових виробничих умов праці – це:**

- 1) розвиток персоналу;
- 2) професійна орієнтація;
- 3) ротація персоналу;
- 4) трудова адаптація.

**13. Організаційно оформлене соціальне об'єднання груп людей для реалізації суспільно значимих цілей на основі єдиного керівництва, товариських відносин, співробітництва і взаємодії – це:**

- 1) трудовий колектив;
- 2) соціальна група;
- 3) неформальна організація;
- 4) номінальна група.

**14. До якого типу колективів в залежності від характеру виробничої діяльності відноситься тракторно-рільнича бригада, що входить до складу цеху рослинництва?**

- 1) вторинний виробничий колектив;
- 2) первинний виробничий колектив;
- 3) основний виробничий колектив;
- 4) немає правильної відповіді.

**15. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи:**

- 1) усі відповіді правильні;
- 2) потреби у захисті;
- 3) спільні інтереси;
- 4) соціальні потреби.

**16. Система функціональних взаємозв'язків між членами колективу, які мають офіційну регламентацію виробничих та соціальних процесів – це:**

- 1) психологічна структура колективу;
- 2) професійно-кваліфікаційна структура колективу;
- 3) організаційна структура колективу;
- 4) соціальна структура колективу.

**17. Група, яка створюється спонтанно всередині колективу під впливом єдності інтересів, взаємних симпатій, психологічної сумісності членів і не має офіційного оформлення – це:**

- 1) формальна група;
- 2) первинна група;
- 3) неформальна група;
- 4) департамент.

**18. Група, яка створюється за наказом керівника всередині організації для виконання конкретних виробничих завдань – це:**

- 1) неформальна група;
- 2) формальна група;
- 3) проектна група;
- 4) дивізіональна група.

**19. Система функціональних взаємозв'язків між членами колективу, які не мають офіційної регламентації, а визначаються психологічними аспектами діяльності (потреби, мотиви, інтереси) – це:**

- 1) соціальна структура колективу;
- 2) професійна структура колективу;
- 3) психологічна структура колективу;
- 4) кваліфікаційна структура колективу.

**20. Сукупність правил, звичаїв, традицій поведінки в галузі управління персоналом, що не має офіційної нормативно-правової регламентації – це:**

- 1) моральна культура управління персоналом;
- 2) соціальна культура управління персоналом;
- 3) корпоративна культура управління персоналом;
- 4) виробнича культура управління персоналом.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – 504 с.
2. Зиновьев Ф.В. Управление сельскохозяйственным производством: практикум. / Ф.В. Зиновьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища шк., 1987. – С. 66-67.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособ. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
6. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організації» усіх форм навчання / Укл. С.К. Потьомкін, Т.С. Шапошнікова, І.М. Козлова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 108 с.

## **Тема 8. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ**

**Мета заняття:** визначити поняття та сутність згуртованості колективу; охарактеризувати соціально-психологічні методи управління персоналом; навчитися визначати соціально-психологічний мікроклімат виробничого колективу; ознайомитися з теоріями мотивації; виявити сутність і значення соціального розвитку колективу.

### ***Контрольні питання й логічні вправи:***

1. Виявіть особливості згуртованості колективу та фактори, що впливають на неї.
2. Визначте сутність соціально-психологічних методів управління персоналом.
3. Обґрунтуйте методику визначення соціально-психологічного мікроклімату виробничого колективу.
4. Сформулюйте соціальні ролі особистості.
5. Охарактеризуйте основні теорії мотивації і створення дієвого мотиваційного механізму на підприємстві.
6. Розкрийте сутність і значення соціального розвитку колективу.
7. Сформулюйте зміст плану соціального розвитку колективу організації.
8. Опишіть методи збирання соціальної інформації.

### ***Практичні завдання***

#### ***Завдання 1. Визначення соціально-психологічного клімату виробничого колективу кількісним методом***

**Мета:** закріпити теоретичні знання з методики оцінки соціально-психологічного клімату виробничого колективу; придбати практичні вміння з розрахунку показників соціально-психологічного клімату кількісним методом.

#### ***Вступ***

Ефективність системи управління персоналом у значній мірі залежить від наявного соціально-психологічного мікроклімату виробничого колективу. Умілий керівник повинен враховувати ці особливості і вміти визначати в кількісному вираженні рівень мікроклімату для подальшого аналізу впливу неформальних груп та їх неформальних лідерів на досягнення цілей організації.

*Завдання*

1. Проаналізуйте соціально-психологічний клімат виробничого колективу планово-економічної служби сільськогосподарського підприємства і визначте неформальних лідерів, попередньо розрахувавши у кількісному вираженні:

- рівень згуртованості виробничого колективу;
- соціометричний статус кожного члена колективу;
- коефіцієнт інтегративності;
- коефіцієнт комфортності;
- коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості.

2. Побудуйте соціограму - графічне відображення мікроклімату виробничого колективу за даними попередніх розрахунків;

3. Сформулюйте основні напрямки поліпшення психологічного мікроклімату виробничого колективу і розкрийте їх зміст.

*Вихідні дані*

Керівництвом сільськогосподарського підприємства проведено соціологічне опитування виробничого колективу планово-економічної служби, за даними якого складена така соціометрична матриця (за бажанням працювати спільно): кількість працівників планово-економічної служби – 4, в т.ч.: головний економіст – Е1, економіст по праці – Е2, технік-нормувальник – Е3, маркетолог – Е4.

*Таблиця 8.1*

Хто обирає	Кого обирають				Разом	Разом	Разом	Всього вибірок
	Е1	Е2	Е3	Е4	+	-	0	
Е1	X	+	-	0	1	1	1	2
Е2	+	X	0	0	1	0	2	1
Е3	0	+	X	+	2	0	1	2
Е4	+	+	+	X	3	0	0	3
Разом +	2	3	1	1	7	-	-	-
Разом -	0	0	1	0	-	1	-	-
Разом 0	1		1	2	-	-	4	-
Всього вибірок	2	3	2	1	-	-	-	8



**Методика розрахунку мікроклімата:**

- *Рівень групової згуртованості колективу (Рз):*

$$Rz = (\Sigma \Sigma П - \Sigma \Sigma Н) / n(n - 1),$$

де  $\Sigma \Sigma П$  – загальна кількість позитивних виборів;

$\Sigma \Sigma Н$  – загальна кількість негативних виборів;

$n$  – кількість працівників виробничого колективу.

- *Соціометричний статус кожного члена колективу (Сс):*

$$Cs = (\Sigma П - \Sigma Н) / (n - 1),$$

де  $\Sigma П$  – кількість позитивних виборів кожного працівника;

$\Sigma Н$  – кількість негативних виборів кожного працівника;

$n$  – кількість працівників виробничого колективу.

- *Коефіцієнт інтегративності - здатність колективу зберігати свою структуру (Кі):*

$$Ki = 1 - (A / Z),$$

де  $A$  – кількість членів колективу, які ніким не були обрані;

$Z$  – загальна кількість працівників виробничого колективу.

При  $Ki = 1$  маємо найвищу форму - гомфотерність.

- *Коефіцієнт комфортності - комплексний показник, що враховує рівень групової згуртованості та середній соціометричний статус членів колективу (Кк):*

$$Kk = (Rz + \Delta Ci) / 2,$$

де  $Rz$  – рівень групової згуртованості;

$\Delta Ci$  – середній соціометричний статус.

- *Коефіцієнт симпатій - враховує позитивні вибори членів колективу (Кс):*

$$Ks = \Sigma \Sigma П / n(n - 1),$$

де  $\Sigma \Sigma П$  – загальна кількість позитивних виборів;

$n$  – кількість працівників колективу.

- *Коефіцієнт антипатій - враховує негативні вибори членів колективу (Кн):*

$$Kn = \Sigma \Sigma Н / n(n - 1),$$

де  $\Sigma \Sigma Н$  – загальна кількість негативних виборів;

$n$  – кількість працівників виробничого колективу.

- *Коефіцієнт байдужості - враховує байдужу оцінку членів колективу (Кб):*

$$Kb = \Sigma \Sigma 0 / n(n - 1),$$

де  $\Sigma \Sigma 0$  – загальна кількість байдужих виборів;

$n$  – кількість працівників колективу.

## **Завдання 2. Визначення згуртованості трудового колективу**

*Мета:* визначити ступінь і характер ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) колективу.

### *Завдання*

Кожен студент обирає з запропонованого списку 5 найбільш важливих, на його думку, якостей особистості, необхідних для успішного виконання спільної навчальної / виробничої діяльності.

### **Опитувальник**

1. Дисциплінованість	18. Старанність
2. Ерудованість	19. Вимогливість до себе
3. Усвідомлення громадського обов'язку	20. Критичність
4. Кмітливість	21. Духовне багатство
5. Начитаність	22. Вміння пояснити завдання
6. Працьовитість	23. Чесність
7. Ідейне переконання	24. Ініціативність
8. Уміння контролювати роботу	25. Уважність
9. Моральна вихованість	26. Почуття відповідальності
10. Самокритичність	27. Принциповість
11. Чуйність	28. Самостійність
12. Громадська активність	29. Комунікабельність
13. Уміння працювати з книгою	30. Розсудливість
14. Допитливість	31. Скромність
15. Уміння планувати роботу	32. Обізнаність
16. Цілеспрямованість	33. Справедливість
17. Колективізм	34. Оригінальність
	35. Упевненість в собі

### **Обробка даних**

Одержані результати (по кожному студенту) зводяться в таблицю результатів експерименту. *Наприклад:*

*Таблиця 8.2*

**Таблиця результатів експерименту**

№	Прізвища	Особистісні якості												
		1	4	6	11	12	13	18	20	24	25	26	29	30
1	Ананьєв	+		+	+				+	+				
2	Бабич	+		+	+							+		
3	Грабко	+		+			+		+					+
4	Дідик	+		+		+		+				+		
5	Єремєєва	+		+		+		+				+		
6	Купрій	+		+	+			+		+		+		+

7	Неділько	+			+			+		+		+		
8	Олійник	+		+	+					+				
9	Преподобна		+	+	+					+			+	
10	Яковенко	+		+	+					+	+			
	Сума виборів	9	1	9	7	2	1	4	2	6	1	5	1	2

Розраховується коефіцієнт ЦОЄ, який характеризує ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності студентів.

$$\text{ЦОЄ} = (n-m) / N,$$

де: *ЦОЄ* – згуртованість групи по відношенню до заданого об'єкту оцінки, %;

*n* – сума виборів, що приходяться на 5 характеристик, які отримали максимальну кількість виборів;

*m* – сума виборів, що приходяться на 5 характеристик, які отримали мінімальну кількість виборів;

*N* – загальна кількість виборів, зроблених членами даної групи.

Якщо *ЦОЄ*  $\geq 0,5$ , то група досягла рівня колективізму.

Якщо *ЦОЄ* знаходиться в межах від 0,3 до 0,5, то група розцінюється як проміжна за рівнем розвитку.

Якщо *ЦОЄ*  $\leq 0,3$ , то зазначена група недостатньо розвинена як колектив.

$$\text{Для нашого прикладу: } \text{ЦОЄ} = \frac{(9+9+7+6+5) - (1+1+1+1+2)}{50} = 0,6$$

**Висновок:** Досліджувана група студентів досягла рівня колективу.

### Ситуації для обговорення

#### Ситуація 1

Ви – керівник трудового колективу, який складається з двох відділів, приблизно однакових за чисельністю та різних за соціальною структурою. На підприємстві кінцевим результатом є виручка від реалізованої продукції, продуктивність праці і якість продукції. Критерій ефективності – валовий прибуток. У звітному кварталі ваш колектив виконав основні кінцеві показники, хоча були проблеми з якістю продукції. Винним у цьому виявився відділ А, який складається в основному з молодих чоловіків. Відділ Б не винен в зниженні якості, але припустився низки упущень в трудовій дисципліні, про які відомо в трудовому колективі. Відділ Б переважно жіночий, там часто бувають конфлікти.

Заводську премію вашому підрозділу знизили за упущення з якості та розраховали пропорційно кількості співробітників, оскільки

так заведено на підприємстві. Як і в яких пропорціях ви розподілите премію?

1) не будете мудрувати та розподілите пропорційно чисельності співробітників у відділах А та Б, оскільки вважаєте, що обидва відділи мали упущення;

2) розподілите премію пропорційно фактично виданій за квартал заробітній платі співробітників;

3) зберете з керівників відділів А і Б пропозиції стосовно КТУ співробітників та разом з ними розподілите премію, незважаючи на упущення з якості праці та дисципліні;

4) розподілите премію підрозділу між відділами А і Б як вважатимете за потрібне, зважаючи на оцінку якості продукції та дисциплінарні упущення та делегуєте повноваження керівникам відділів розподілити премію між співробітниками;

5) розподілите премію по іншому.

### ***Завдання для самостійного виконання***

#### ***Завдання 1.***

Дайте характеристику основних виробничих (функціональних і соціальних) ролей, які «виконують» члени одного колективу, та поясніть їх вплив на трудову поведінку особистості і рівень згуртованості колективу. Заповніть таблиці 8.3.

Проаналізуйте рольову структуру вашої групи, сім'ї, керівництва підприємства або підрозділу, в якому ви проходили практику або працюєте.

*Таблиця 8.3*

#### **Характеристика рольової структури групи**

Ролі	Функції в команді	Характерні риси особи
1	2	3
1. Виробничі ролі		
1. Координатор		
2. Генератор ідей		
3. Контролер		
4. Шліфувальник		
5. Ентузіаст		
6. Шукач вигод		
7. Виконавець		
8. Помічник		

2. Творчі ролі		
1. Генератор ідей		
2. Експерт		
3. Ерудит		
3. Комунікаційні ролі		
1. Лідер		
2. Координатор		
3. Той, хто забезпечує зв'язок		
4. Поведінкові ролі		
1. Оптиміст		
2. Нігіліст		
3. Догматик		

### **Завдання 2. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу**

По кожному із наведених нижче пунктів зліва або справа, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

- +3 – властивості виявляються завжди;
- +2 – властивості виявляються в більшості випадків;
- +1 – властивості виявляються, але рідко;
- 0 – властивості не виявляються.

1	У колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій	У колективі переважає пригнічений настрій
2	Переважають доброзичливість у взаєминах, взаємні симпатії	Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3	Членам колективу подобається співпрацювати разом	Члени колективу негативно відносяться до спільної діяльності
4	Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу	Успіхи викликають заздрощі, невдачі – радість
5	Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	Кожен нестерпний до думки іншого
6	Один за всіх і всі за одного	Кожен сам за себе
7	Виникає почуття гордості за кожного члена колективу	Члени колективу байдужі один до одного
8	Кожний активний, повний енергії	Кожний інертний, пасивний
9	Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують	Колектив не можливо підняти на спільну справу
10	У колективі справедливо відносяться один до одного	Колектив розпадається на привілейованих та відкинутих

Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, чи сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), чи ні (-3, -2, -1). Узагальнюючи оцінки всіх членів групи, можна отримати загальну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

*Тести для самоперевірки знань:*

**1. Назвіть стиль управління, при якому керівник забезпечує підлеглих інформацією, делегує їм великі повноваження, а сам задовольняється роллю посередника у прийнятті рішень.**

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) ліберальний;
- 4) комбінований.

**2. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Фіксований стан міжособистісних відносини у колективі, який виражається груповою згуртованістю, відповідністю формальної і неформальної структури колективу, характером ціннісних орієнтацій тощо»?**

- 1) гуманізація праці;
- 2) соціальне нормування колективу;
- 3) організаційне регламентування;
- 4) соціально-психологічний клімат.

**3. Система поведінки керівника, специфічний характер його спілкування з підлеглими і організації особистої праці – це:**

- 1) методи управління персоналом;
- 2) стиль управління персоналом;
- 3) принципи управління персоналом;
- 4) функції управління персоналом.

**4. Сукупність індивідуальних, біологічно обумовлених рис працівника, які залишаються відносно постійними при різних мотивах і цілях діяльності особистості і проявляються у реакції на життєві ситуації – це:**

- 1) мікроклімат;
- 2) характер;
- 3) темперамент;
- 4) психологічна структура особистості.

**5. Яке поняття розуміють під таким визначенням: «Формальні відносини і зв'язки між працівниками виробничого колективу у процесі виконання службових функцій, що регламентуються офіційними нормативами»?**

- 1) організаційна структура колективу;
- 2) соціальна структура колективу;
- 3) психологічна структура колективу;
- 4) закономірності управління.

**6. Складовими елементами соціальних методів управління персоналом є:**

- 1) соціальне регулювання колективу, соціальне нормування, моральне стимулювання;
- 2) гуманізація праці, прийоми комплектування малих груп та колективів, мотивація праці;
- 3) організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування;
- 4) планування, аналіз господарської діяльності, господарський розрахунок.

**7. Назвіть типи темпераменту людини у ранжованій послідовності (від найсильнішого до найслабшого):**

- 1) сангвінік, флегматик, меланхолік, холерик;
- 2) флегматик, сангвінік, меланхолік, холерик;
- 3) меланхолік, флегматик, сангвінік, холерик;
- 4) холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

**8. Які типи особистості визначив у своїй психологічній теорії К.-Г. Юнг?**

- 1) холерики, сангвініки, флегматики, меланхоліки;
- 2) логіки та інтуїти;
- 3) альтруїсти, песимісти, оптимісти;
- 4) екстраверти та інтроверти.

**9. Характеристика психологічних властивостей особистості, за якої індивід характеризується фіксацією уваги на свої власних інтересах – це:**

- 1) екстраверсія;
- 2) інтроверсія;
- 3) спонування;
- 4) емоційність.

**10. Яка поведінка притаманна керівнику демократичного типу?**

- 1) відрізняється надмірною централізацією влади;
- 2) практично не втручається у справи підлеглих;
- 3) радиться з підлеглими і спільно з ними приймає рішення;
- 4) особисто доводить всі завдання до підлеглих.

**11. Пристосування до існуючого порядку, речей, думок, небажання або невміння критично мислити – це:**

- 1) групова динаміка;
- 2) соціальні взаємовідносини;
- 3) компроміс;
- 4) конформізм.

**12. Управління соціальним розвитком колективу організації - це процес...**

- 1) безперервного удосконалення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу організації;
- 2) моніторингу кадрових процесів та прийняття обґрунтованих організаційних рішень на його основі;
- 3) забезпечення соціальних цілей колективу шляхом підвищення ефективності організації, впровадженні НТП у виробництво, поліпшення умов праці;
- 4) удосконалення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу організації та контроль за його роботою.

**13. Які розділи в наведеному переліку належать до плану соціального розвитку колективу організації?**

- 1) 1 – удосконалення умов праці та зміцнення здоров'я працівників, 2 – удосконалення рівня матеріального забезпечення, 3 – удосконалення стосунків між працівниками, 4 – покращання кваліфікаційного рівня;
- 2) 1 – удосконалення соціальної та професійно-кваліфікаційної структури, 2 – удосконалення умов та охорони праці, її оплати; 3 – підвищення життєвого рівня, 4 – підвищення трудової активності працівників та розвиток самоуправління;
- 3) 1 – удосконалення умов праці, 2 – удосконалення трудових відносин, 3 – поліпшення рівня матеріального забезпечення, 4 – гарантії життєвого рівня безпеки;
- 4) 1 – покращення соціально-психологічного клімату, 2 – підвищення якості трудового життя персоналу; 3 – удосконалення професійної структури; 4) забезпечення підвищення продуктивності праці.



**14. Який показник розраховується з метою визначення неформального лідера у трудовому колективі?**

- 1) коефіцієнт комфортності;
- 2) рівень групової згуртованості;
- 3) коефіцієнт інтегративності;
- 4) соціометричний статус.

**15. Який показник мікроклімату колективу розраховується з метою визначення здатності групи зберігати свою структуру?**

- 1) коефіцієнт антипатії;
- 2) коефіцієнт згуртованості;
- 3) коефіцієнт інтегративності;
- 4) коефіцієнт комфортності.

**16. Соціограма – це ...**

- 1) схематичне зображення плинності персоналу за певний проміжок часу;
- 2) соціальна структура колективу з визначенням професійних центрів відповідальності;
- 3) сукупність вимог до індивідуальних психологічних якостей працівника відповідно певної професії;
- 4) схематичне зображення взаємодії працівників колективу за результатами їх соціометричного тестування.

**17. Стабільність персоналу, підтримка дружніх контактів, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники, характерні для колективів:**

- 1) роз'єднаних;
- 2) згуртованих;
- 3) жіночих;
- 4) розчленованих.

**18. Ціннісна, групова, орієнтована єдність колективу, яка визначається рівнем співпадіння цілей та інтересів щодо спільного виконання виробничих завдань – це ...**

- 1) згуртованість колективу;
- 2) одностійкість колективу;
- 3) груповий егоїзм;
- 4) психологічний клімат.

**19. Конформізм, схильність до чуток, емоційна нестійкість, схильність до конфліктів, характерні для:**

- 1) роз'єднаних колективів;
- 2) згуртованих колективів;

- 3) колективів на етапі зрілості;
- 4) розчленованих та роз'єднаних колективів.

**20. Сукупність індивідуальних психологічних якостей членів групи, що забезпечують їхню злагоджену та ефективну роботу – це:**

- 1) згуртованість групи;
- 2) груповий егоїзм;
- 3) психологічна сумісність;
- 4) конформізм.

**21. Ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб щодо інтересів інших груп – це ...**

- 1) згуртованість групи;
- 2) груповий егоїзм;
- 3) психологічна сумісність;
- 4) психологічний клімат.

**22. Прагнення особистості за будь-яких обставин поводитися всупереч позиції пануючої більшості і стверджувати протилежну точку зору – це ...**

- 1) нонконформізм;
- 2) конформізм;
- 3) егоїзм;
- 4) однодумність.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Нагаєв В.М. Конфліктологія: Курс лекцій / В.М.Нагаєв. – К.: ЦУЛ, 2004. – С. 129–139.
2. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: учеб. пособ. / И.Ф. Зиновьев, Н.Н. Панова. – Симферополь: Таврия, 1998. – С. 114-119.
3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посіб. / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ УВПК «Екс об», 2000. – 512 с
4. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
5. Самыгин С.И. Психология управления: учеб. пособ. / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: «Феникс», 1997. – 512 с

## Тема 9. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета заняття:** розкрити сутність оцінювання персоналу в сучасній організації; ознайомитися з видами оцінки персоналу за цілями; охарактеризувати методи оцінювання персоналу; визначити критерії ділового оцінювання персоналу; набути практичних навичок з проведення атестації персоналу.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. Опишіть методика оцінювання персоналу в сучасній організації.
2. Охарактеризуйте види оцінки персоналу за цілями.
3. Наведіть якісні та кількісні методи оцінювання персоналу.
4. Визначте критерії ділового оцінювання персоналу.
5. Розкрийте сутність атестації персоналу та охарактеризуйте її види.
6. Опишіть процедуру проведення атестації.
7. Поясніть сутність роботи атестаційної комісії.
8. Перерахуйте, які атестаційні документи ви знаєте.

### *Практичні завдання*

#### **Завдання 1. Розробити «Положення про атестацію керівників і спеціалістів» сільськогосподарського виробництва**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з питань регламентації технології проведення атестації персоналу в системі менеджменту організацій; придбати практичні вміння у розробці «Положення про проведення атестації» для фахівців сільськогосподарського підприємства.

#### *Вступ*

У системі управління персоналом особлива увага повинна приділятися розробці нормативно-правових документів, які регламентують окремі процеси кадрового менеджменту. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати процедуру розробки, структуру та зміст документів-регламентів, що визначають порядок проведення атестації, підбору кадрів, ротації персоналу тощо.

#### *Завдання*

1. Розробіть Положення про проведення атестації керівних кадрів для сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення процесу атестації керівників і спеціалістів у відповідності з ринковими умовами господарювання.

*Вихідні дані*

У сільськогосподарському підприємстві формується нова система оцінки професійної діяльності управлінського персоналу. На засіданні дирекції прийнято рішення розробити Положення про проведення атестації керівних кадрів. Перед менеджером по кадрах поставлене завдання: обґрунтувати структуру та зміст цього документа, визначити порядок проведення атестації, сформулювати критерії оцінки персоналу.

*Таблиця 9.1*

**Положення про проведення атестації керівних кадрів  
сільськогосподарського підприємства**

Розділи	Зміст
1. Загальні положення	
2. Періодичність атестації	
3. Об'єкти атестації	
4. Критерії оцінки персоналу	
5. Процедура атестації	
6. Можливі кінцеві рішення	

**Завдання 2. Складання наказу «Про проведення атестації» керівників і спеціалістів сільськогосподарського підприємства**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з питань складання розпорядчої документації щодо проведення атестації персоналу; придбати практичні вміння у складанні наказу «Про проведення атестації» для фахівців сільськогосподарського підприємства.

*Вступ*

Метод атестації є ефективним засобом оцінки кадрів управління. Для її проведення створюється атестаційна комісія, яка має всебічно оцінити професійні якості і організаційні здібності керівного складу. Працівники кадрових служб, керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати процедуру проведення атестації, вміти визначатися з формами атестаційних документів (положення про атестацію керівних кадрів, наказ, атестаційні листи, характеристики, анкети оцінки якостей

претендентів та ін.), застосовувати сучасні методи оцінки кадрів.

#### *Завдання*

1. Складіть наказ про проведення атестації керівників і спеціалістів сільськогосподарського підприємства (головного економіста, економіста-маркетолога і начальника цеху рослинництва). У наказі необхідно визначити:

- ◆ об'єкти атестації,
- ◆ склад атестаційної комісії,
- ◆ термін проведення,
- ◆ контроль за виконанням.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи оцінки персоналу середньої і вищої ланок управління.

#### *Вихідні дані*

У сільськогосподарському виробничому кооперативі «Агропрогрес» планується атестація керівників і спеціалістів (головний економіст, економіст-маркетолог, начальник цеху рослинництва). Керівником виданий наказ про проведення атестації і створення атестаційної комісії (7 чол.).

### **Завдання 3. Складання атестаційних документів керівників і спеціалістів сільськогосподарського підприємства.**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з питань складання атестаційних документів у процесі проведення атестації персоналу; придбати практичні вміння у складанні атестаційних листів для фахівців сільськогосподарського підприємства.

#### *Вступ*

Метод атестації є ефективним засобом оцінки кадрів управління. Для її проведення створюється атестаційна комісія, яка повинна всебічно оцінити професійні якості і організаційні здібності керівного складу. Працівники кадрових служб, керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати процедуру проведення атестації, вміти визначитися з формами атестаційних документів (положення про атестацію керівних кадрів, наказ, атестаційні листи, характеристики, анкети оцінки якостей претендентів та ін.), застосовувати сучасні методи оцінки кадрів.

#### *Завдання*

1. Складіть атестаційний лист одного з об'єктів атестації (головний економіст – С.П. Петренко), в якому зазначте: оцінку ділових і організаційних здібностей, особистих якостей, відповідність

посаді, пропозиції атестаційної комісії.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи оцінки персоналу вищої ланки управління.

#### *Вихідні дані*

У сільськогосподарському виробничому кооперативі «Агропрогрес» проводиться атестація керівників і спеціалістів. Атестаційна комісія ознайомила з справами на головного економіста – С.П. Петренка, заслухала його відповіді на запитання і підготувала атестаційний лист.

Петренко С.П., 37 років, українець, освіта вища. Закінчив ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, отримав кваліфікацію «магістр з менеджменту». Працював керуючим відділом, економістом, а останні шість років – головним економістом. Відмінно розбирається у виробничих питаннях. Уміло поєднує основну виробничу діяльність із громадською роботою, керує гуртком економічних знань. Багато робить для удосконалення економічного механізму господарювання, децентралізації структури управління, створення економічно самостійних виробничих і обслуговуючих підрозділів. Довіряє підлеглим, тактовний, вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Підбираючи спеціалістів, довгий час придивляється до них, завжди відстоює свою думку, критикує неправильні дії керівників будь-якого рангу. Хороший співрозмовник, легко вступає у контакти з людьми, але болісно сприймає критику щодо власної персони, довго переживає з цього приводу.

#### **Завдання 3. Оцінка трудових колективів**

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності було виявлено неоднакову результативність роботи трудових колективів. Група аналітиків вважає, що на результативність діяльності впливає рівень розвитку трудових колективів. Для підтвердження цього висновку слід провести соціологічне дослідження й оцінити трудовий колектив.

Головний економіст аграрного підприємства не ознайомлений з методикою оцінки колективів і просить вас проконсультувати його з цих питань. Для підготовки консультантів вирішено засвоїти методологію оцінки трудових колективів під час проведення практичних занять. Конкурентним об'єктом оцінки визначена академічна група. Кожен із членів академічної групи оцінює своїх колег по групі, використовуючи робочий трафарет відповідей.

**Варіант можливих відповідей на запитання.**

*№1. Вам доручили переглянути склад колективу. Кого б ви залишили?*

А – обов'язково залишив би в колективі

Б – залишив би в колективі

В – не знаю, важко відповісти

Г – мабуть, не залишив би

Д – ні в якому разі не залишив би.

*№2. Оцініть кожного працівника як спеціаліста своєї справи.*

А – дуже добрий

Б – добрий

В – не знаю, важко відповісти

Г – швидше поганий, ніж добрий

Д – дуже поганий.

*№3. Оцініть кожного як товариша, як людину, якій можна довірити щось особисте.*

А – цілком довірив би

Б – довірив би

В – не знаю, важко відповісти

Г – швидше не довірив би, ніж довірив

Д – в жодному разі не довірив би.

*№4. Оцініть прив'язаність до колективу.*

А – дуже бажає працювати в колективі

Б – бажає працювати в колективі

В – не знаю, важко відповісти

Г – швидше не бажає, ніж бажає працювати

Д – зовсім не бажає працювати.

*№5. Оцініть як громадського працівника.*

А – дуже активний в громадських справах

Б – активний

В – не знаю, важко оцінити

Г – швидше неактивний, ніж активний

Д – зовсім не активний.

*№6. Чесність щодо товаришів, колег.*

А – дуже чесний

Б – залишив би в колективі

В – важко відповісти

Г – не чесний

Д – дуже не чесний.

*№7. Зовнішній вигляд на роботі.*

- А – дуже добрий
- Б – добрий
- В – не знаю, важко відповісти
- Г – швидше поганий, ніж добрий
- Д – дуже поганий.

*№8. Товариськість.*

- А – дуже товариський
- Б – товариський
- В – важко відповісти
- Г – швидше нетовариський
- Д – зовсім нетовариський.

*№9. Як ставиться до критичних зауважень товаришів, колег?*

- А – дуже добре
- Б – добре
- В – важко відповісти
- Г – погано
- Д – дуже погано.

Результати відповідей слід зафіксувати в робочому трафареті інтерв'ю:

*Таблиця 9.2*

**Робочий трафарет інтерв'ю**

№	Питання про членів колективу	Умовні номери членів колективу				
		01	02	03	...	09
1	Вам доручили переглянути склад колективу. Кого б ви залишили?					
2	Оцініть кожного працівника як спеціаліста своєї справи.					
3	Оцініть кожного як товариша, як людину, якій можна довірити щось особисте.					
...	.....					
9	Як ставиться до критичних зауважень товаришів, колег					

Наступним етапом є зведення результатів анкет по кожному члену колективу за такою формою:



Таблиця 9.3

**Результати опитування членів колективу**

№ анкет	Шифри членів колективу										
	01					02					і т.д.
	1	2	3	...	9	1	2	3	...	9	і т.д.
01											
02											
03											
і т.д.											

*Примітка: у клітинки заносяться результати опитування А, Б, В, Г, Д.*

Тепер здійснюють систематизацію відповідей членів колективу на питання. Її бажано проводити за такою схемою:

Таблиця 9.4

**Систематизація відповідей членів колективу по кожному питанню (якості)**

№ анкет	Перше питання (якість)					Друге питання (якість)				
	Шифри членів колективу					Шифри членів колективу				
	1	2	3	...	9	1	2	3	...	9
01										
02										
03										
і т.д.										

*Примітка: у клітинки заносяться результати опитування А, Б, В, Г, Д.*

Одержавши необхідну інформацію згідно з поставленими питаннями, визначають систему показників (індексів) за формулою:

$$I = \frac{A+(B-Г) / 2 - Д}{A+B+В+Г+Д}$$

де І – індекс оцінки всіх якостей, окремих якостей; А – кількість максимально позитивних оцінок; Б – кількість позитивних оцінок; В – кількість нейтральних оцінок; Г – кількість негативних оцінок; Д – кількість максимально негативних оцінок.

Підставивши у формулу відповідні значення, визначають індекси по всіх індивідуальних ознаках (за питаннями 1-9). Дані заносяться у таку форму:

**Карта індексів ділових та особистих якостей членів трудових колективів**

Умовні позначення членів колективу	Індекси якостей членів колективу								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
01									
02									
03									
і т.д.									

Визначається і середній індекс якостей за такою формулою:

$$I_c = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + I_6 + I_7 + I_8 + I_9}{9}$$

де  $I_1-I_9$  – індекси відповідно з першого по дев'яте питання.  
Середні індекси встановлюються у таблиці:

Таблиця 9.6

Умовний номер членів колективу	Сума індексів по дев'яти ознаках	Середній індекс
01		
02		
03		
і т.д.		

Важливими показниками є індекси позитивності і негативності кожної якості. Їх можна визначити за формулами:

$$I_n = \frac{\sum(A+B)}{H^2}$$

$$I_n = \frac{-\sum(\Gamma+Д)}{H^2}$$

де  $I_n$  – індекс позитивності кожної якості; А – сума максимально позитивних оцінок; Б – сума позитивних оцінок; Н – кількість усіх позитивних оцінок;  $I_n$  – індекс негативності кожної якості; Г – сума негативних оцінок; Д – сума максимально негативних оцінок.

Розрахунок названих індексів доцільно здійснювати за такою схемою:

№ п.п. питання	Формула для розрахунку	Розрахунок	Індекс (позитивності чи негативності)
1			
2			
3			

Названі індекси використовують для визначення індексів внутрішньо групової згуртованості колективу. Його можна визначити за формулою:

$$I_3 = \frac{\sum(A+B) - \sum(\Gamma+Д)}{H^2}$$

де  $I_3$  – індекс внутрішньої згуртованості;  $\sum(A+B)$  – сума всіх позитивних і максимально позитивних оцінок;  $\sum(\Gamma+Д)$  – сума всіх негативних і максимально негативних оцінок;  $H$  – чисельність колективу.

Для прийняття кінцевих рішень використовуйте такі обмеження.

*При визначенні загальних середніх індексів:*

від +1 до +0,75 – оцінка дуже висока, яка не потребує втручання;

від +0,75 до +0,25 – оцінка висока, яка не потребує втручання;

від +0,25 до -0,25 – оцінка нейтральна, бажання втручання керівництва;

від -0,75 до -1 – оцінка дуже низька, потребує термінового втручання.

*При визначенні індексів позитивності кожної якості:*

від +1 до +0,75 – оцінка дуже висока, яка не потребує втручання керівництва;

від +0,75 до +0,50 – оцінка висока, яка не потребує втручання керівництва;

від +0,50 до +0,25 – оцінка середня, бажане втручання керівництва;

від +0,25 до 0 – оцінка низька, яка потребує термінового втручання керівництва.

*При визначенні індексів негативності кожної якості:*

від 0 до -0,25 – оцінка висока, яка не потребує втручання керівництва;

від -0,25 до -0,75 – оцінка низька, яка потребує втручання керівництва;

від -0,75 до -1 – оцінка дуже низька, стан повної конфліктної ситуації, яка потребує термінового втручання керівництва.

Кінцевим етапом розв'язання ситуації є ранжування індексів по кожній якості і середньому індексу. Це дасть змогу визначити лідерів і взагалі виявити рівень розвитку колективу.

## **Ситуації для обговорення**

### *Ситуація 1*

Ваш безпосередній керівник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже займається іншим відповідальним завданням, отриманим вами від директора. Ваш безпосередній керівник робить це не вперше і ви знаєте про його напружені взаємини з директором підприємства. Обидва завдання невідкладні.

Оберіть найбільш прийнятний варіант рішення.

1) Висловіть підлеглому свою незгоду з завданням вищого керівництва та змусьте його виконати завдання директора;

2) В інтересах справи задійте до виконання доручених завдань іншого вашого співробітника.

3) Напишіть службову записку на ім'я директора з приводу того, що сталося і попросіть видати наказ про порядок розпорядничого впливу на підприємстві.

4) Зверніться до вищого керівництва з проханням давати вказівки вашим підлеглим лише через вас і попросіть перенести строки його завдання.

### **Завдання для самостійного виконання**

#### **Завдання 1. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів**

*Мета:* ознайомитися та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників та спеціалістів сільськогосподарського підприємства; володіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників; навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

Здійснити оцінку ділових та особистісних якостей керівника функціональної служби підприємства, де ви проходили виробничу практику. Результати оцінки занесіть в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення на посаді, зарахування в кадровий резерв, переатестація).

Оціночний лист, за яким слід здійснити експертну оцінку, має такий вигляд.

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім`я, по-батькові оцінюваного працівника \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1.	Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці	
		Середня оцінка	
2.	Організаторські здібності	1. Уміння організовувати роботу людей 2. Цілеспрямованість 3. Уміння координувати діяльність підлеглих	
		Середня оцінка	
3.	Професійна компетентність	1. Досконале знання своєї спеціальності 2. Знання сучасних технологій 3. Знання менеджменту, маркетингу	
		Середня оцінка	
4.	Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Відповідальність 4. Дисциплінованість 5. Рішучість	
		Середня оцінка	
5.	Психологічна сумісність з колективом	1. Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі 2. Терпимість 3. Товарииськість 4. Емпатія 5. Самокритичність	
		Середня оцінка	
		Загальна оцінка	

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально важливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Якщо значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника в діапазоні:

- від 0,2 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,5 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,6 до 0,8 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,8 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата (додаток 3).

### ***Завдання 2.***

У сільськогосподарському підприємстві формується система оцінки діяльності управлінського персоналу. На засіданні колегіального органу управління прийнято рішення, крім результативних економічних показників у систему оцінки включати такі критерії як: організаторські здібності; ініціативність і діловитість; творчі здібності; дисциплінованість; взаємовідносини з колективом; професійний рівень. Перед головним економістом (менеджером) підприємства поставлене завдання обґрунтувати критерії та розробити карту оцінки якостей. У зв'язку з цим він просить надати йому допомогу в розробці документа. Деякі його розробки наведені в додатку К.

### **Тести для самоперевірки знань:**

**1. Назвіть технічну послідовність етапів проведення атестації керівників та спеціалістів підприємства:**

1) 1 – засідання атестаційної комісії, 2 – наказ про проведення атестації, 3 – підготовка характеристик на атестованих, 4 – визначення об'єктів атестації, 5 – прийняття рішення;

2) 1 – наказ про проведення атестації, 2 – підготовка характеристик на атестованих, 3 – визначення об'єктів атестації, 4 – засідання атестаційної комісії, 5 – прийняття рішення;

3) 1 – визначення об'єктів атестації, 2 – наказ про проведення атестації, 3 – підготовка характеристик на атестованих, 4 – проведення засідання атестаційної комісії, 5 – прийняття рішення;

4) 1 – підготовка характеристик на атестованих, 2 – визначення об'єктів атестації, 3 – проведення засідання атестаційної комісії, 4 – наказ про проведення атестації, 5 – прийняття рішення.

**2. Назвіть правильні строки проведення атестації керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств**

1) один раз на 2 роки;

2) один раз на 10 років;

3) один раз на рік;

4) один раз на 3-5 років.

**3. Який документ складається за підсумками роботи атестаційної комісії?**

1) атестаційний лист;

2) наказ про проведення атестації;

3) характеристика на працівників, що атестуються;

4) колективний договір.

**4. Визначте пропущений етап процесу оцінки роботи персоналу: 1- опис виконуваної роботи, 2- визначення вимог та критеріїв до виконуваної роботи, 3- оцінка за критеріями, 4- загальна оцінка роботи, 5- порівняння результатів оцінки зі встановленими вимогами, 6- оцінка кваліфікаційного рівня працівника, 7- ... .**

1) оптимізація параметрів оцінки;

2) удосконалення методів оцінки;

3) доведення результатів оцінки до працівника;

4) встановлення нових вимог до працівника.

**5. Характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду, кваліфікації працівника визначають...**

- 1) морально-психологічні критерії оцінки персоналу;
- 2) професійні критерії оцінки персоналу;
- 3) інтегральні критерії оцінки персоналу;
- 4) ділові критерії оцінки персоналу.

**6. Організованість у практичній діяльності, вміння організувати роботу колективу, підприємливість, самостійність у прийнятті рішень тощо, визначають ...**

- 1) морально-психологічні якості оцінки персоналу;
- 2) професійні якості оцінки персоналу;
- 3) ділові якості та організаторські здібності персоналу;
- 4) інтегральні якості оцінки персоналу.

**7. Гуманність, здатність до самооцінки, етика поведінки, порядність, справедливість, чесність тощо, визначають ...**

- 1) морально-психологічні якості оцінки персоналу;
- 2) професійні якості оцінки персоналу;
- 3) ділові якості та організаторські здібності персоналу;
- 4) інтегральні якості оцінки персоналу.

**8. Авторитетність, працездатність, культура мислення, комунікативність, культура роботи з документами – визначають...**

- 1) морально-психологічні якості оцінки персоналу;
- 2) професійні якості оцінки персоналу;
- 3) ділові якості та організаторські здібності персоналу;
- 4) інтегральні якості оцінки персоналу.

**9. Поточна оцінка діяльності працівника проводиться:**

- 1) активом виробничого колективу за підсумками робочого тижня;
- 2) керівником підприємства за підсумками робочого дня;
- 3) менеджером з персоналу за календарний рік;
- 4) безпосереднім керівником під час роботи.

**10. Епізодична оцінка діяльності працівника проводиться:**

- 1) за необхідності відповідно ситуаційним організаційно-виробничим умовам;
- 2) за планом кадрового менеджменту;
- 3) за підсумками виконання виробничого плану;
- 4) за підсумками календарного року.

**11. Загальна оцінка діяльності керівників і спеціалістів складається із ...**



- 1) підсумкової, професійної, узагальнюючої;
- 2) узагальнюючої, проміжної, професійної;
- 3) поточної, епізодичної, періодичної;
- 4) проміжної, кінцевої, попередньої.

**12. Періодична атестація проводиться з метою...**

- 1) оцінки професійних якостей персоналу і визначення рівня відповідності займаній посаді;
- 2) оцінки комплексних якостей персоналу і визначення рівня відповідності займаній посаді;
- 3) оцінки морально-психологічних якостей персоналу і визначення рівня відповідності займаній посаді;
- 4) оцінки організаційних здібностей персоналу і визначення рівня відповідності займаній посаді.

**13. Який вид атестації керівних кадрів проводиться 1 раз у 3-5 років?**

- 1) розгорнута;
- 2) основна;
- 3) поточна;
- 4) періодична.

**14. Хто не підлягає черговій атестації?**

- 1) особи, які мають стаж на даній посаді менше одного року;
- 2) молоді спеціалісти після закінчення навчального закладу;
- 3) вагітні жінки, які мають дітей віком до трьох років;
- 4) усі відповіді правильні.

**15. Хто проводить періодичну атестацію персоналу?**

- 1) керівник підприємства;
- 2) менеджер з персоналу;
- 3) атестаційна комісія;
- 4) усі відповіді правильні.

**16. Висновками атестаційної комісії є ...**

- 1) усі відповіді правильні;
- 2) добре, задовільно, незадовільно;
- 3) працівник – відповідає посаді, частково відповідає, не відповідає посаді;
- 4) підвищити посадовий оклад, зменшити посадовий оклад.

**17. Кваліфікаційні вимоги до працівника в період атестації визначаються:**

- 1) статутом підприємства;
- 2) тарифно-кваліфікаційним довідником;

- 3) колективним договором;
- 4) професійно-кваліфікаційною моделлю.

**18. За проведення атестації керівників і спеціалістів організації відповідає:**

- 1) керівник організації;
- 2) дирекція;
- 3) менеджер з персоналу;
- 4) атестаційна комісія.

**19. До якої групи методів оцінки персоналу відносяться: анкетні дані, характеристики, відзиви колег, особисті бесіди ?**

- 1) кількісні методи;
- 2) якісні методи;
- 3) статистичні методи;
- 4) експертні методи.

**20. Метод оцінки персоналу «360 градусів» передбачає ...**

- 1) постійну зміну запитань до претендента з боку комісії;
- 2) постійну зміну умов, в яких проходить атестація;
- 3) оцінку претендента його колегами по вертикалі і горизонталі;
- 4) визначення оцінок претендента по його по діловим та особистим якостям.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Гудзинський О.Д. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: ситуації і ділові ігри / О.Д. Гудзинський. – К.: Урожай, 1996. – С. 55-56.
2. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: учеб. пособ. / И.Ф. Зиновьев, Н.Н. Панова. – Симферополь: Таврия, 1998. – С. 56-57.
3. Сологуб М. Атестація спеціалістів: методичні рекомендації // Довідник кадровика. – 2004. – №4. – С.22-44.
4. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: наук.-практ. посібн. / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с
6. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств Кабінет Міністрів України; Постанова від 27.08.1999 № 157 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF>

## **Тема 10. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета заняття:** набути навичок з загального і професійного розвитку персоналу; розкрити сутність та завдання професійного розвитку; сформулювати знання про навчання, стажування та перепідготовку персоналу, підвищення його кваліфікації; визначити значення трудової кар'єри персоналу; пояснити сутність планування кадрового резерву.

### ***Контрольні питання й логічні вправи:***

1. Поясніть, що являє собою загальний і професійний розвиток персоналу.
2. Сформулюйте сутність та завдання професійного розвитку.
3. Розкрийте сутність навчання, перепідготовки та стажування персоналу.
4. Визначте значення підвищення кваліфікації персоналу для розвитку підприємства.
5. Дайте визначення трудової кар'єри та розкрийте способи її планування.
6. Поясніть сутність планування кадрового резерву.
7. З'ясуйте сутність переміщення і ротації персоналу.
8. Охарактеризуйте сутність суміщення професій.

### ***Практичні завдання***

#### ***Завдання 1. Оцінка рівня підготовки кадрів в системі управління персоналом***

**Мета:** закріпити теоретичні знання з методики оцінки рівня підготовки кадрів в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розрахунку показників рівня підготовки кадрів в системі управління персоналом.

#### ***Вступ***

Однією з головних засад ефективності кадрового менеджменту на виробництві є організація процесу підготовки, навчання та перепідготовки кадрів. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні володіти методикою кількісної оцінки рівня підготовки кадрів на підприємстві і вміти інтерпретувати отримані дані для підвищення кваліфікації кадрового складу з урахуванням системного підходу.

### *Завдання*

1. Проаналізуйте рівень підготовки кадрів (ПК) персоналу сільськогосподарського підприємства, попередньо розрахувавши у кількісному вираженні:

- ◆ коефіцієнт кваліфікації персоналу (Кк);
- ◆ коефіцієнт співвідношення спеціалістів за рівнем освіти (Кс).

2. Сформулюйте основні напрямки підвищення рівня підготовки кадрів управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства.

### *Вихідні дані*

За даними аналізу структури управління сільськогосподарського підприємства одержано ряд показників.

Показники	Умовні позначення	Кількісне значення
1 – чисельність працівників з вищою і середньою спеціальною освітою, чол.	(Пв)	48
2 – загальна чисельність працівників, чол.	(Пз)	72
3 – фактичне співвідношення спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою	(Сф)	1 : 1,5
4 – нормативне співвідношення спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою	(Сс)	1 : 2

### **Завдання 2. Складання індивідуального графіку роботи управлінського персоналу**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з питань планування робочого часу управлінського персоналу в умовах виробництва; придбати практичні вміння з розробки індивідуального графіку роботи керівників і спеціалістів сільськогосподарського виробництва за принципами наукової організації управлінської праці.

### *Вступ*

У системі менеджменту персоналу особливу увагу слід приділяти організації планування управлінської праці. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати

загальні положення і принципи планування, методи визначення витрат робочого часу, вміти складати індивідуальні графіки роботи на основі класифікації елементів витрат робочого часу.

При складанні типового робочого графіка слід враховувати фактори сумісності деяких робіт, що потребують колегіального вирішення виробничих питань, а також досить виражену періодизацію у підвищенні і зниженні продуктивності праці протягом робочого дня. В індивідуальному плані доцільно відводити резерв часу (10-15 %).

Складання графіка роботи повинно здійснюватися у такій послідовності: 1– визначення трудових операцій за методом моментних спостережень; 2– визначення трудомісткості окремих операцій, використовуючи класифікацію витрат робочого часу; 3– формування структури витрат робочого часу; 4– складання індивідуального графіка роботи і затвердження його керівництвом.

#### *Завдання*

1. Скласти індивідуальний графік роботи головного економіста на тиждень для сільськогосподарського підприємства, в якому ви проходили виробничу практику (із розрахунку п'ятиденного робочого тижня).

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення процесу планування праці управлінського персоналу сільськогосподарського виробництва у відповідності до ринкових умов господарювання.

#### *Вихідні дані*

Керівництвом СВК «Агропрогрес» поставлене завдання: привести розпорядок роботи головних спеціалістів у відповідність до ринкових умов господарювання і Кодексом законів про працю. Методом фотохронометражу визначена структура витрат їх робочого часу.

Господарство має 3,4 га сільськогосподарських угідь і виробляє товарної продукції на суму 1,8 млн грн. У СВК працює 118 постійних працівників, з них 24 – управлінський персонал. У складі планово-економічної служби два економісти з вищою освітою. Головний економіст – досвідчений кваліфікований спеціаліст, кандидат економічних наук з виробничим стажем 25 років, уміло використовує робочий час і регламентує свою працю.

Таблиця 10.2

**Структура витрат робочого часу головного економіста**

Вид роботи	Витрати часу	
	хвилини	%
1. Отримання професійної інформації	88	19,7
2. Планування виробничих результатів	33	7,4
2. Аналіз господарської діяльності	29	6,5
3. Організація і оплата праці	54	12,1
4. Звітність	4	0,9
5. Робота з кореспонденцією	16	3,6
6. Прийом відвідувачів	25	5,6
7. Координація діяльності із фахівцями галузей	23	5,0
8. Виробничі наради, засідання	150	33,8
9. Громадська робота	8	2,0
10. Інша	15	3,4
Усього	445	100

Таблиця 10.3

**Форма графіка роботи**

Години	Зміст роботи				
	понеділок	вівторок	середа	четвер	п'ятниця
7-8					
8-9					
9-10					
10-11					
11-12					
12-13					
13-14					
14-15					
15-16					
16-17					

**Завдання 3. Оцінка рівня організації управлінської праці кількісним методом**

*Мета:* оволодіти методикою оцінки рівня організації управлінської праці і набути вмінь визначати рівень організації управлінської праці в умовах виробництва.

*Вступ*

Організація управлінської праці – це система дій з об'єднання, узгодження, впорядкування, приведення до стрункої системи

діяльності працівників управління, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування управляючої системи. Під науковою організацією управлінської праці (НОУП) розуміють систематичний процес удосконалення існуючої організації управлінської праці на основі застосування досягнень науки і передової практики. НОУП передбачає виконання ряду функцій (завдань): 1– розподіл і кооперація праці; 2– встановлення оптимальної чисельності працівників; 3– забезпечення правильної розстановки і використання працівників; 4– організація робочих місць і створення оптимальних умов праці; 5– регламентування управлінських відносин і т. ін. НОУП є складним багатофакторним процесом, що має організаційно-технічний, економічний, соціальний і психофізіологічний аспекти.

*Методичні вказівки*

Для визначення рівня організації праці використовують методику кількісної оцінки. При цьому визначаються показники, що характеризують окремі види діяльності управлінського персоналу та умови праці (організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, психологічні і ін.). Розрахункові коефіцієнти знаходяться у межах від 0 до 1,0 (формули розрахунку наведені у табл. 10.5).

*Таблиця 10.4*

**Характеристика виробничого середовища  
у ТОВ «Агропрогрес»**

№ п.п.	Показники	Кількісні дані за варіантами		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Втрати робочого часу персоналом, %	5	10	15
2	Витрати персоналу на виконання невластивих функцій, %	10	5	20
3	Загальна чисельність персоналу, чол.	20	40	30
4	Чисельність персоналу з вищою освітою, чол.	10	15	12
5	Фактичне співвідношення спеціалістів з вищою і середньою освітою	1:2	1:4	1:3
6	Кількість структурних підрозділів, од.	8	10	12
7	Кількість підрозділів, які мають затверджені Положення про їх діяльність, од.	6	7	9
8	Кількість працівників, які мають затверджені посадові інструкції, чол.	14	22	20
9	Фронт контролю (керованість):			

Продовження табл. 10.4

1	2	3	4	5
	▪ у керівника підприємства	6	7	5
	▪ у керівників вторинних виробничих підрозділів	9	6	10
	▪ у керівників первинних виробничих підрозділів	20	30	18
12	Кількість прогулів, тис. люд.-днів	0,2	0,4	0,4
13	Загальна кількість відпрацьованих персоналом людино-днів, тис. люд.-днів	5	5	7
14	Оцінка фактичного рівня планування службових приміщень, балів	3	4	5
15	Оцінка забезпеченості службовими приміщеннями, м <sup>2</sup> в середньому на одного працівника	2	4	5
16	Оцінка рівня фактичного стану службових меблів, балів	3	5	2
17	Оцінка рівня фактичного забезпечення персоналу засобами оргтехніки, балів	4	3	4
18	Оцінка фактичного рівня освітлення робочих місць персоналу, балів	4	5	3
19	Оцінка рівня фактичного температурного режиму службових приміщень, балів	16	18	20
20	Оцінка фактичного рівня кольорового оформлення службових приміщень, балів	5	4	4
21	Оцінка фактичного рівня тиші у службових приміщеннях, балів	4	3	2
22	Оцінка фактичного рівня мікроклімату у виробничих колективах, балів	4	3	3
23	Чисельність управлінських працівників, які звільнилися за рік, чол.	1	2	3
24	Чисельність працівників, які мають затверджені індивідуальні плани, чол.	16	25	20
25	Чисельність структурних підрозділів, які мають затверджені планові завдання, од.	6	5	8
26	Чисельність управлінських працівників, які мали адміністративні порушення за рік, чол.	2	4	0

### Завдання

1. Проаналізувати дані виробничого середовища управлінського персоналу (табл. 10.4) і на цій основі розрахувати показники рівня організації управлінської праці за відповідною методикою (табл. 10.5).



2. Сформулювати основні напрямки удосконалення системи наукової організації управлінської праці для сільськогосподарського підприємства, де ви проходили виробничу практику.

*Вихідні дані.*

Дирекцією ТОВ «Агропрогрес» поставлене завдання службі управління персоналом визначити рівень організації управлінської праці на підприємстві. Інспектором по кадрах зібрана наступна інформація (табл.10.4).

Таблиця 10.5

**Розрахунок кількісної оцінки рівня організації управлінської праці**

Розрахунковий коефіцієнт	Розрахункова формула	Найменування показників
1	2	3
1. Загальний коефіцієнт ефективності використання робочого часу	$K_1 = (K_i + K_p) / 2$	$K_n$ – коеф. інтенсивності робочого часу; $K_p$ – коеф. раціонального використання робочого часу
Коефіцієнт інтенсивності робочого часу	$K_i = 1 - Y / НФ$	$Y$ – втрати робочого часу, %; $НФ$ – номінальний фонд робочого часу, % (100 %);
Коефіцієнт раціонального використання робочого часу	$K_p = 1 - Внф / НФ$	$Внф$ – витрати на невластиві функції, 100 %
2. Коефіцієнт підготовки кадрів	$K_2 = (K_{кв} + K_{со}) / 2$	$K_{кв}$ – коеф. кваліфікації персоналу; $K_{со}$ – коеф. співвідношення спеціалістів за освітою
Коефіцієнт кваліфікації персоналу	$K_{кв} = Ч_{во} / Ч_з$	$Ч_{во}$ – чисельність працівників з вищою освітою, чол.; $Ч_з$ – загальна чисельність персоналу, чол.
Коефіцієнт співвідношення спеціалістів за освітою	$K_{со} = C_f / C_n$	$C_f$ – фактичне співвідношення спеціалістів з вищою і середньою освітою; $C_n$ – нормативне співвідношення спеціалістів з вищою і середньою освітою (дорівнює 1: 2)

1	2	3
3. Коефіцієнт регламентації управлінської праці	$K_3 = (K_{рп} + K_{рсп}) / 2$	$K_{рп}$ – коеф. регламентації управлінської праці персоналу; $K_{рсп}$ – коеф. регламентації діяльності структурних підрозділів
Коефіцієнт регламентації управлінської праці персоналу	$K_{рп} = Ч_{пі} / Ч_з$	$Ч_{пі}$ – чисельність персоналу, яка має затверджені посадові інструкції; $Ч_з$ – загальна чисельність персоналу
Коефіцієнт регламентації діяльності підрозділів	$K_{рп} = П_{п} / П_з$	$П_{п}$ – кількість підрозділів, які мають затверджені положення; $П_з$ – загальна кількість підрозділів
4. Коефіцієнт керованості	$K_4 = (K_{к1} + K_{к2} + K_{к3}) / 3$	$K_{к1}$ – коефіцієнт керованості у керівника підприємства; $K_{к2}$ – коефіцієнт керованості у керівників вторинних виробничих підрозділів; $K_{к3}$ – коефіцієнт керованості у керівників первинних виробничих підрозділів
Коефіцієнт керованості у керівника підприємства	$K_{к1} = K_{ф} / K_{н}$	$K_{ф}$ – фактичний рівень керованості у керівника підприємства, чол.; $K_{н}$ – нормативне значення керованості (5–7 чол.)
Коефіцієнт керованості у керівників вторинних виробничих підрозділів	$K_{к2} = K_{ф} / K_{н}$	$K_{ф}$ – фактичний рівень керованості у керівників вторинних виробничих підрозділів, чол.; $K_{н}$ – нормативне значення керованості (8-12 чол.)
Коефіцієнт керованості у керівників первинних виробничих підрозділів	$K_{к3} = K_{ф} / K_{н}$	$K_{ф}$ – фактичний рівень керованості у керівників первинних виробничих підрозділів, чол.; $K_{н}$ – нормативне значення керованості (20-25 чол. – у тваринництві, 25-30 чол. – у рослинництві)
5. Загальний коефіцієнт трудової дисципліни	$K_5 = (K_{д} + K_{во}) / 2$	$K_{д}$ – коефіцієнт дисципліни; $K_{во}$ – коефіцієнт виконання обов'язків

1	2	3
Коефіцієнт дисципліни	$K_d = 1 - П / Злд$	П – кількість прогулів, люд.-днів; Злд – загальна кількість відпрацьованих персоналом люд.-днів
Коефіцієнт виконання обов'язків	$K_{во} = 1 - Чд / Чз$	Чд – чисельність працівників, які отримали догани (адміністративні порушення), чол.; Чз – загальна чисельність персоналу, чол.
6. Коефіцієнт організації робочих місць	$K_6 = (K_{прм} + K_{зсп} + K_{ссм} + K_{озо}) / 4$	Kпрм – коефіцієнт планування робочих місць; Kзсп – коефіцієнт забезпечення службовими приміщеннями; Kссм – коефіцієнт стану службових меблів; Kзо – коефіцієнт застосування засобів оргтехніки
Коефіцієнт планування робочих місць	$K_{прм} = Пф / Пн$	Пф – фактичне планування робочих місць, балів (5-бальна шкала); Пн – нормативне планування робочих місць (5 балів)
Коефіцієнт забезпечення службовими приміщеннями	$K_{зсп} = ЗМф / ЗМн$	Зф – фактичне забезпечення службовими приміщеннями на 1-го працівника, м <sup>2</sup> Зн – нормативне забезпечення службовими приміщеннями на 1-го працівника (норматив дорівнює 5,0 м <sup>2</sup> )
Коефіцієнт стану службових меблів	$K_{ссм} = Мф / Мн$	Мф – фактичний стан службових меблів, балів (5-бальна шкала); Мн – нормативний стан службових меблів, балів (5 балів)
Коефіцієнт застосування засобів оргтехніки	$K_{озо} = ЗЗф / ЗЗн$	ЗЗф – фактичне забезпечення засобами оргтехніки, балів (5-бальна шкала); ЗЗн – нормативне забезпечення засобами оргтехніки, балів (5 балів)

1	2	3
7. Коефіцієнт санітарно-гігієнічних умов	$K7 = (K_{\text{орм}} + K_{\text{тр}} + K_{\text{ко}} + K_{\text{т}}) / 4$	Корм – коефіцієнт освітлення робочих місць; Ктр – коефіцієнт температурного режиму; Кко – коефіцієнт кольорового оформлення інтер'єру; Кт – коефіцієнт тиші у службових приміщеннях
Коефіцієнт освітлення робочих місць	$K_{\text{орм}} = O_{\text{ф}} / O_{\text{н}}$	Oф – фактичний рівень освітлення, балів (5-бальна шкала); Oн – нормативний рівень освітлення (5 балів)
Коефіцієнт температурного режиму	$K_{\text{тр}} = T_{\text{ф}} / T_{\text{н}}$	Tф – фактичний рівень температури, балів (5-бальна шкала); Tн – нормативний рівень температури (18-20 °С – 5 балів)
Коефіцієнт кольорового оформлення інтер'єру	$K_{\text{ко}} = K_{\text{ф}} / K_{\text{н}}$	Kф – фактичний рівень кольорового оформлення інтер'єру, балів (5-бальна шкала); Kн – нормативний рівень кольорового оформлення інтер'єру (5 балів)
Коефіцієнт тиші у службових приміщеннях	$K_{\text{т}} = T_{\text{ф}} / T_{\text{н}}$	Tф – фактичний рівень тиші, балів; Tн – нормативний рівень тиші (5 балів)
8. Коефіцієнт психологічного середовища	$K8 = M_{\text{ф}} / M_{\text{н}}$	Mф – фактичний рівень мікроклімату, балів (5-бальна шкала); Mн – нормативне значення мікроклімату (5 балів)
9. Коефіцієнт стабільності персоналу	$K9 = 1 - (Ч_{\text{зв}} / Ч_{\text{з}})$	Чзв – чисельність працівників, які звільнилися за рік, чол.; Чз – загальна чисельність працівників, чол.
10. Коефіцієнт плановості	$K10 = (K_{\text{пп}} + K_{\text{псп}})$	Kпп – коефіцієнт плановості для управлінського персоналу Kпсп – коефіцієнт плановості для структурних підрозділів
Коефіцієнт плановості для персоналу	$K_{\text{пп}} = Ч_{\text{п}} / Ч_{\text{з}}$	Чп – чисельність працівників, які мають індивідуальні плани роботи, чол.; Чз – загальна чисельність працівників, чол.

1	2	3
Коефіцієнт плановості для структурних підрозділів	$K_{псп} = C_{Пп} / C_{Пз}$	СПп – кількість структурних підрозділів, які мають розроблені планові завдання на рік, од.; СПз – загальна кількість структурних підрозділів, од.
<b>Загальний коефіцієнт організації управлінської праці (Кноуп)</b> <b><math>K_{ноуп} = (K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6 + K7 + K8 + K9 + K10) / 10</math></b>		

### Ситуації для обговорення

#### Ситуація 1

Ви працюєте начальником цеху. Під час другої робочої зміни один з допоміжних працівників Петренко, перебуваючи в стані алкогольного сп'яніння зіпсував коштовне обладнання. Інший робітник Сергієнко, намагаючись за вказівкою майстра його полагодити, отримав виробничу травму. Вранці молодий майстер Миколенко (працює другий рік після закінчення вишу) побачив, як Петренко і Сергієнко розпивають спиртні напої, та зробив їм зауваження. Чоловіки його не послушали, відзначивши, що у Петренка сьогодні день народження.

Збитки ділянки від простоювання обладнання та витрат на його ремонт склали 100 тис. грн за зміну. У Петренка це вже третій випадок порушення дисципліни за останній рік. Сергієнко не мав правопорушень та вважався надійним і дисциплінованим працівником. Як ви вчинете у цій ситуації?

1) Без пояснення причин напишете доповідну записку директору з персоналу підприємства про звільнення Петренка, оголошення догани Сергієнку, стягнення штрафу з Миколенка

2) Вимагатимете пояснювальну записку від майстра Миколенка та будете вимагати його покарання, оскільки він відповідав за дисципліну та техніку безпеки в цеху.

3) Запросите усіх трьох (Сергієнка, Петренка та Миколенка) і проведете профілактичну бесіду, оскільки це не перший випадок у вашому цеху і ви чекаєте на покарання з боку директора.

4) Вимагатимете пояснювальні записки від Петренка, Сергієнка та Миколенка з приводу аварії та травми в цеху та після консультації з юрисконсульттом підготуєте доповідну записку в службу персоналу заводу.

### ***Завдання для самостійного виконання***

#### ***Завдання 1. Управління персоналом: або-або***

Керуючий ювелірного магазину звільняється за власним бажанням. Перед власником постало питання про заміщення вакантної посади: призначити нового управлінця з числа співробітників в колективі або шукати «на стороні»? Серед співробітників на місце керуючого є 2 кандидатури:

- Старший продавець – «зірка». Чудовий провець, працює індивідуально з великою кількістю постійних клієнтів. Покупці приходять до нього персонально і навіть чути не хочуть про те, щоб їх обслуговував хтось інший. Але «зірка» тримається на відстані від колективу, і не завжди вміє правильно розставити пріоритети.

- Рядовий продавець – «свій хлопець». При поточній роботі в продажах «не блищить», але в колективі давно користується повагою та організувати його може на «раз-два».

#### ***Завдання***

1. Чи може управлінець, який не має досвіду роботи в ювелірному магазині зайняти місце керуючого? Яким досвідом і професійними якостями він повинен володіти?

2. Як грамотно провести призначення на посаду керуючого?

а) Кого вибрати з працівників: продавника-зірку або управлінця-середнячка?

б) Як представити нового керівника колективу і пояснити правильність даного рішення, щоб не втратити співробітника, який не зайняв посаду?

3. Які дії необхідно здійснити керівнику для адаптації новопризначеного співробітника?

#### ***Завдання 2. Менеджер з підбору персоналу в аграрній компанії***

##### ***Кейс 1.***

Ви – менеджер з підбору персоналу у великій відомій аграрній компанії. Керівництво компанії викликає вас одного разу «на килим» і повідомляє, що відкрилася чергова вакансія – маркетолог. Вам необхідно зібрати інформацію про вакансії, щоб почати пошук фахівця.

*Завдання.* Складіть список питань до керівництва.

Час для підготовки – 7 хвилин.

**Кейс 2.**

Ви – менеджер з підбору персоналу у великій відомій аграрній компанії. В компанії відкрилася вакансія маркетолога. Ви вже знаєте всі вимоги, пропоновані керівництвом.

*Завдання.* Опишіть алгоритм дії з пошуку маркетолога.

Час для підготовки – 7 хвилин.

**Кейс 3.**

Ви – менеджер з підбору персоналу у великій відомій аграрній компанії. В компанії відкрилася вакансія маркетолога. Ви дуже довго шукали потрібного фахівця, тому що вимоги дуже високі і нарешті знайшли. Ви призначили співбесіду на 12.00.

Кандидат стукає у ваш офіс о 13.30.

*Завдання.* Опишіть ваші дії.

Час для підготовки – 7 хвилин.

**Кейс 4.**

*Завдання.* Провести співбесіду з фахівцем на вакансію маркетолога.

Час підготовки – 10 хвилин.

**Кейс 5.**

Оцінюємо: конфліктність, навички ведення переговорів, грамотне викладення думок на папері.

Ви – менеджер з підбору персоналу у великій відомій аграрній компанії. В компанії відкрилася вакансія маркетолога. Ви знайшли п'ять фахівців на цю вакансію. Причому всі вони в дуже активному пошуку роботи. Ваше керівництво не може ніяк з ними зустрітися внаслідок сильної зайнятості та відряджень.

*Завдання.* Скласти такий лист до керівника, щоб він все-таки провів співбесіди з кандидатами і зрозумів свою помилку.

***Тести для самоперевірки знань:***

**1. У якому визначенні найбільш повно відображено зміст поняття «кар'єра»?**

1) постійний рух працівника вгору в межах організаційної ієрархії;

2) прагнення працівника досягти вершини на посадовій драбині, долаючи щабель за щаблем;

3) успішне службове просування працівника в обраній сфері діяльності, яке пов'язане з його трудовим досвідом протягом життя;

4) послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах однієї організації.

## **2. Що таке професіограма?**

1) функції, права та обов'язки посадової особи певної професії;

2) соціальна структура колективу з визначенням професійних центрів відповідальності;

3) сукупність вимог до індивідуальних психологічних якостей працівника відповідно певної професії;

4) загальна характеристика професії та відповідні вимоги щодо ділових, організаційних та особистих якостей працівників.

**3. Оновлення та розвиток знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного вирішення питань професійної діяльності на певній посаді це ...**

1) перепідготовка персоналу;

2) професійна орієнтація персоналу;

3) підвищення кваліфікації персоналу;

4) планування кар'єри персоналу.

**4. Схема руху працівника, що пов'язана з досягненням визначеного професійного рівня впродовж життя – це ...**

1) діаграма;

2) соціограма;

3) кар'єрограма;

4) професіограма.

**5. Існують такі чотири моделі службової кар'єри:**

1) «трамплін», «сходи», «дерево», «перетин шляхів»;

2) «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;

3) «сходи», «спуск», «змія», «павутиння»;

4) «вертикальна», «горизонтальна», «східчаста», «центральна».

**6. Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:**

1) тільки горизонтальне переміщення;

2) тільки вертикальне переміщення;

3) постійне горизонтально-вертикальне переміщення кадрів;

4) відцентрове переміщення.

**7. Американська модель кар'єри, що орієнтована на індивідуалізм людини має назву ...**

1) «роздоріжжя»;



- 2) «змія»;
- 3) «сходи»;
- 4) «трамплін».

**8. Модель службової кар'єри фахівців, які не ставлять своєю задачею просування по службі, має назву ...**

- 1) «роздоріжжя»;
- 2) «трамплін»;
- 3) «змія»;
- 4) «сходи».

**9. Наведіть правильну технологічну послідовність етапів кар'єри**

1) 1– доробочий, 2– утвердження, 3– просування, 4– збереження, 5– пенсія.

2) 1– доробочий, 2– просування, 3– утвердження, 4– збереження, 5– пенсія.

3) 1– доробочий, 2– просування, 3– збереження, 4– утвердження, 5– пенсія.

4) 1– доробочий, 2– збереження, 3– утвердження, 4– просування, 5– пенсія.

**10. Методами планування кар'єри є ...**

1) аналіз листків по обліку кадрів з подальшою статистичною обробкою даних;

2) соціологічного і експертного опитування керівників і спеціалістів підприємства;

3) комплексної оцінки кадрів за допомогою рейтингу;

4) усі відповіді правильні.

**11. Визначте тип кар'єрного процесу, за яким відбувається кар'єрне зростання у безперервній, постійній послідовності:**

1) прогресивний;

2) регресивний;

3) лінійний;

4) по спіралі.

**12. Визначте тип кар'єрного процесу за яким кар'єрне зростання відбувається через послідовне освоєння посад при просуванні по ієрархічних сходах:**

1) прогресивний;

2) нелінійний;

3) лінійний;

4) по спіралі.

**13. Існують такі чотири процедури руху персоналу в організації:**

- 1) підвищення, пониження, переміщення, звільнення;
- 2) підвищення, переміщення, ротація, адаптація;
- 3) підвищення, заміщення, адаптація, звільнення;
- 4) підвищення, суміщення, ротація, адаптація.

**14. Рух персоналу забезпечує:**

- 1) підвищення професійного рівня персоналу;
- 2) оптимізацію чисельності персоналу організації;
- 3) заміщення вакантних місць і дотримання планової кар'єри;
- 4) зменшення плинності кадрів.

**15. Зовнішніми факторами, що впливають на розвиток кар'єри є ...**

- 1) законодавчі акти, економічні умови, конкуренція, склад трудових ресурсів, місцезнаходження підприємства;
- 2) цілі підприємства, організаційний стиль, технологічні умови, трудовий колектив, досвід та стиль керівництва;
- 3) професійний характер роботи, технологічні умови, урядові вимоги та закони, місцезнаходження підприємства;
- 4) усі відповіді правильні.

**16. Внутрішніми факторами, що впливають на розвиток кар'єри є ...**

- 1) законодавчі акти, економічні умови, конкуренція, склад трудових ресурсів, місцезнаходження підприємства;
- 2) цілі підприємства, організаційний стиль, технологічні умови, трудовий колектив, досвід та стиль керівництва;
- 3) професійний характер роботи, технологічні умови, урядові вимоги та закони, місцезнаходження підприємства;
- 4) усі відповіді правильні.

**17. Формування кадрового резерву проводиться на основі висновків:**

- 1) керівництва підприємства;
- 2) атестаційної комісії;
- 3) менеджера з персоналу;
- 4) колег по роботі.

**18. Система підвищення кваліфікації керівних кадрів передбачає...**

- 1) навчання перед зайняттям керівної посади;

- 2) підвищення кваліфікації у процесі роботи;
- 3) самостійне навчання;
- 4) усі відповіді правильні.

**19. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:**

- 1) усі відповіді правильні;
- 2) тимчасової непрацездатності;
- 3) відпустки;
- 4) відрядження.

**20. Технологія управління діловою кар'єрою розглядається у такій послідовності:**

1) 1– фактори, які необхідно врахувати при першому призначенні на посаду; 2– прийняття рішення про підвищення; 3– горизонтальне просування; 4– допомога працівникам у самореалізації.

2) 1– фактори, які необхідно врахувати при першому призначенні на посаду; 2– горизонтальне просування; 3 – допомога працівникам у самореалізації; 4 – прийняття рішення про підвищення;

3) 1 – фактори, які необхідно врахувати при першому призначенні на посаду; 2 – горизонтальне просування; 3 – допомога працівникам у самореалізації; 4 – прийняття рішення про підвищення;

- 4) усі відповіді правильні.

**21. Дайте правильне визначення поняття «стажування»?**

1) закріплення на практиці професійних знань, отриманих під час теоретичної підготовки;

2) долучення працівника до плану навчання та підготовки на вакантну керівну посаду;

3) систематична самоосвітня підготовка працівника на робочому місці;

4) оновлення знань під час переймання передового виробничого досвіду.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Завадський Й.С. Проектування системи управління та менеджменту: практикум / Й.С. Завадський, О.Д. Гудзинський, Є.С. Гнед. – К: Урожай, 1997. – С. 44-51.
2. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
3. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.:ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
6. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: Практикум (модульний варіант) / В.М. Нагаєв. – К.: ЦУЛ, 2004. – 306 с.
7. Нагаєв В.М. Управління персоналом: Тестові завдання для контролю залишкових знань студентів / В.М.Нагаєв. – Х.: ХНАУ, 2013. – 58 с.

## **Тема 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Мета заняття:** усвідомити причини і фактори вивільнення персоналу; визначити процедуру звільнення; дослідити плинність персоналу та методику її аналізу; розрахувати коефіцієнти плинності, змінності та обороту персоналу; визначити рівень стабільності персоналу; вивчити методику аналізу дисципліни праці; дослідити методи раціоналізації праці і активізації людського фактора.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. Сформулюйте основні причини і фактори вивільнення персоналу.
2. Визначте особливості процедури звільнення персоналу на підприємстві.
3. Обґрунтуйте методику аналізу плинності персоналу. Розрахуйте коефіцієнти плинності, змінності та обороту персоналу.
4. Поясніть, що являє собою дисципліна праці та обґрунтуйте методику її аналізу.
5. Опишіть і охарактеризуйте основні критерії підвищення якості трудового життя.
6. Охарактеризуйте методи раціоналізації праці і активізації людського фактора.
7. Вивчіть та охарактеризуйте основні шляхи управління безпекою персоналу.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1. Складання кадрових документів у процесі ротації управлінського персоналу**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з питань складання кадрової документації в процесі ротації управлінського персоналу; придбати практичні вміння у складанні наказу «Про кадрові зміни» та акту прийому-передачі справ кадровим складом сільськогосподарського підприємства.

#### **Вступ**

У системі менеджменту персоналу важливе місце відводиться кадровому діловодству. Від того, наскільки правильно і своєчасно оформлений кадровий документ, часто залежить дієвість усієї системи управління виробництвом. Працівники кадрових служб, керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні

знати реквізити і процедуру складання основних кадрових документів (наказів, заяв, характеристик, актів прийому-передачі справ та ін.), вміти вести кадрове діловодство.

#### *Вихідні дані*

У СТОВ «Дружба» у зв'язку з розширенням виробництва і ротацією кадрів управління на посаду головного економіста переводиться економіст С.П. Петренко. Раніше цю посаду займав С.М. Івахненко, якому рішенням дирекції пропонується очолити новостворену виробничу філію у Полтавській області.

#### *Завдання*

1. Скласти наказ про кадрові зміни у сільськогосподарському підприємстві і відобразити зміну керівництва і час прийому-передачі справ.

2. Скласти акт прийому-передачі справ у зв'язку зі зміною головного економіста. У акті відобразити: склад комісії, час прийому-передачі справ, наявність і якість ведення необхідних нормативних і довідкових документів з планування і нормування праці, рівень організації праці планово-економічної служби, загальні висновки комісії.

3. Сформулювати основні напрямки удосконалення системи кадрового діловодства для сільськогосподарського підприємства, де ви проходили виробничу практику.

### **Завдання 2. Ділова гра «Відбір керівника з кадрового резерву»**

#### *Вступ*

У товаристві з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Ліра» зі штатного складу працівників сформована група кадрового резерву.

#### *Завдання*

На основі приведених даних провести відбір кандидата на заміщення вакантної посади комерційного директора «Торгівельний дім «Ліра».

#### *Інструкція*

*Крок 1.* Здійснюється без аналізу даних про кандидатів. У додатку Л наведений список ділових та особистісних якостей, якими повинен володіти кандидат на посаду комерційного директора. Проведіть їх ранжування за ступенем важливості від 1 до 18 (1 – найважливіше; 18 – найменш значне).

*Крок 2.* Основуючись на ранжуванні визначіть, які якості, на ваш погляд, є дуже важливими, важливими та бажаними для комерційного директора. Для цього у відповідних стовпчиках таблиці (додаток Л) поставте позначку. Проведене ранжування дозволяє запобігти тенденції віднесення усіх якостей лише до розряду дуже важливих.

*Крок 3.* Вивчіть наведені нижче дані про кандидатів на посаду комерційного директора і оцінки цих кандидатів підлеглими, колегами і керівниками. Ці оцінки носять суб'єктивний характер та вимагають відповідної інтерпретації.

*Крок 4.* Проведіть оцінку ділових та особистісних якостей кандидатів за чотирибальною системою («1» – якість не розвинута; «4» – якість розвинута максимально). За відсутності інформації по будь-якій якості кандидатам для зіставлення результатів виставляється оцінка «2». Оцінки проставляються у ліві стовпчики по кожному кандидату.

*Крок 5.* Зважена оцінка якостей кандидатів визначається шляхом множення звичайної оцінки на коефіцієнт значимості того чи іншого фактора (для якості, що є «дуже важливою» – коефіцієнт 1,5; «важливою» – 1; «бажаною» – 0,5). Зважені оцінки виставляються у праві стовпчики по кожному кандидату.

*Крок 6.* Підрахуйте сумарну зважену оцінку якостей по кожному кандидату. Основуючись на ній визначіть найбільш придатного кандидата на вакансію.

*Крок 7.* Знову вивчіть дані про кандидатів. Чи відповідає отриманий результат вашому уявленню про найбільш придатного кандидата? Визначіть кандидата, якого ви б обрали без застосування розрахунків.

*Крок 8.* Вкажіть сильні та слабкі сторони кандидатів і рекомендації з покращення їх професійної діяльності.

*Крок 9.* Проаналізуйте причини можливого розходження між вашим вибором на основі аналізу інформації по кандидатам та вибором згідно наведеного розрахунку. Як можна було б уникнути такої невідповідності?

*Дані про кандидатів:*

### **1. Коваленко С.В.**

*Думка керівництва:* має дуже високу професійну підготовку. Багато працює над вивченням та впровадженням передового досвіду. Питання, що виникають в процесі роботи вирішує швидко та

оперативно. Рішення любить приймати самостійно, часто ігноруючи при цьому думку вищого керівництва. Працездатний, однак не любить залишатися на роботі після закінчення робочого дня. Емоційно стримана людина, не любить вступати в публічні спори. Громадську роботу виконує неохоче.

*Думка підлеглих:* гарний спеціаліст. Виконує у відділі великий обсяг робіт. Не любить вирішувати питання, які не мають виробничого характеру. Не пропускає та не пробачає порушень на роботі.

*Думка колег по роботі:* нудна людина. Займається лише роботою, життям колективу не цікавиться. Не має близьких друзів. Занадто стриманий та замкнутий.

## **2. Клименко Л.І.**

*Думка керівництва:* гарний громадський діяч, вміє налагоджувати стосунки з людьми, часто виступає арбітром у всіляких конфліктах. Дисциплінований. Під час виконання важливої роботи не рахується з власними інтересами. Правильно сприймає критику на свою адресу. Користується повагою та відомий у законодавчих та виконавчих органах. Не дуже добре професійно підготовлений. Часто ставить громадську роботу вище безпосередніх обов'язків.

*Думка підлеглих:* дуже чуйна людина. Не дорікає через дрібниці, але завжди вимагає виконання своїх завдань. З виробничими питаннями до нього краще не звертатися. Торгівельно-технічних проблем майже не знає.

*Думка колег по роботі:* недостатньо компетентний у виробничих питаннях, але прекрасний організатор. Вміє за рахунок правильно підбраного персоналу добре керувати роботою, навіть якщо недостатньо компетентний у ній. Гарний товариш, хоча інколи буває занадто емоційним.

## **3. Зубко І.П.**

*Думка керівництва:* дуже досвідчений та знаючий працівник. Усі розпорядження виконує ретельно та беззаперечно. Заради роботи не зважає ні на свій особистий час, ні на час підлеглих. Усі свої рішення обов'язково узгоджує з вищим керівництвом. Критику на свою адресу сприймає правильно. Незамінний працівник. За її відсутності бухгалтерія працює погано. Є недолік – велика плинність



кадрів серед її підлеглих.

*Думка підлеглих:* дуже багато працює сама і вимагає того ж від інших. Самостійно працювати не дає, відволікає на дрібниці. Гарні спеціалісти не можуть спрацюватися з нею, оскільки без її згоди нічого не дозволяє робити. Якщо вона стане комерційним директором, то серед підлеглих достойної заміни на посаду головного бухгалтера не знайти.

*Думка колег по роботі:* у всьому любить оглядатися на вище керівництво. Не терпить нічого нового у роботі. Тримається за своє місце. Дуже сувора людина, друзів та подруг майже не має. Завжди тримає слово та виконує обіцянки. Практично у всіх випадках може досягти винесення потрібного їй рішення.

#### **4. Макаренко С.Ф.**

*Думка керівництва:* спеціаліст, який знає свою справу. Завжди має свою думку, але не відстоює її, якщо не правий. Громадські доручення виконує оперативно та залюбки. Емоційний, але вміє стримувати свої почуття у бідь-якій ситуації. Завжди підтримує гарні стосунки з потрібними людьми.

*Думка підлеглих:* роботу свою знає дуже добре. Любить все робити сам, інших залучає лише тоді, коли обсяг робіт занадто великий для нього. Дуже нестриманий. Часто дає суперечливі вказівки. Карає навіть за незначні вчинки.

*Думка колег по роботі:* гарний юрист, але не завжди розуміється в торгівлі. Нестриманий, але коли йому це необхідно. Спокійно сприймає будь-які зауваження на свою адресу. Занадто часто любить підкреслювати наявність у нього впливових знайомих.

### ***Ситуації для обговорення***

#### ***Ситуація 1***

Ваша підлегла – бухгалтер Світлана постійно ігнорує ваші оперативні вказівки, нечітко виконує доручені завдання, працює гірше своїх можливостей. Останнє упущення призвело до невиконання квартального плану підрозділу. До вашого приходу в цю організацію вона претендувала на ваше місце, але не була призначена через конфліктність. Роботою в організації вона дорожить, оскільки зарплата є єдиним джерелом її доходів і вона самостійно виховує доньку. Перевести її в інший підрозділ за спеціальністю бухгалтер не можна.

Як слід вчинити зі Світланою? Ваші дії?

- 1) застосувати заходи дисциплінарного впливу з метою її подальшого звільнення;
- 2) в інтересах справи спробуєте викликати співробітницю на відверту бесіду, виявити мотиви її поведінки та розробити умови з усунення її конфліктності;
- 3) напишете доповідну записку на Світлану про позбавлення квартальної премії та пониження посадового окладу;
- 4) звернетесь до активу колективу з проханням здійснити заходи громадського морального впливу.

### *Ситуація 2*

На прийомі громадян до керівника установи звернувся відвідувач зі скаргою на начальника відділу, який відмовився розглядати його питання, відправивши до вищого керівництва, пояснивши це своєю некомпетентністю. Ваші дії:

- 1) залишити скаргу без уваги;
- 2) на нараді відділу винести догану, вказавши на невірні дії;
- 3) запросивши начальника відділу, з'ясувати причину відмови та у присутності відвідувача прийняти рішення;
- 4) вибачитися за невірні дії підлеглого; прийняти рішення. За нагоди переговорити з підлеглим.

### *Завдання для самостійного виконання*

**Завдання 1. Визначення шляхів та засобів задоволення потреб співробітників.**

Ви – Голова сільськогосподарського підприємства. Перед вами стоїть завдання сформулювати мотиваційну політику установи.

#### *Завдання до задачі*

1. Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити?
2. Здійсніть ранжування першочерговості завдань.
3. Визначте шляхи та засоби, якими будуть задовольнятися потреби співробітників (результати відобразіть у таблиці).
4. Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за А. Маслоу.

#### *Рекомендації до оформлення вправи*

Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці.

**Шляхи і засоби задоволення потреб співробітників**

№	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Моральна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	.....			
4	.....			

**Завдання 2.** Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 10 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

Студенти вищого навчального закладу

**Потреби та мотиви:**

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- ... ..
10. ...

**Засоби заохочення та реалізації потреб:**

1. Отримання теоретичних знань і практичних навичок.
2. Участь у роботі наукових гуртків, в олімпіадах, у наукових конференціях.
3. Участь у гуртках художньої самодіяльності, КВК.
- ... ..
10. ...

Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства. Високі лідерські якості)

**Потреби та мотиви:**

1. Розвиток своїх сил та здібностей.
2. ...
- ... ..
10. ...

**Засоби заохочення та реалізації потреб:**

1. Делегування повноважень.
2. ...
- ... ..
10. ...

Бухгалтер (25 років. Освіта: магістр з економіки підприємства.  
Мати двох дітей дошкільного віку)

**Потреби та мотиви:**

1. Застосування своїх знань та вмінь.
2. ...
10. ...

**Засоби заохочення та реалізації потреб:**

1. Надання додаткової відпустки.
2. ...
10. ...

**Завдання 3.**

1. Які конкретні дії повинен розпочати менеджер, щоб підсилити мотиви праці, використовуючи позитивні й негативні психологічні прояви у працівників; великі цілі, моральні ідеали, високу мораль, позитивні традиції, прагнення до досконалості та ін.; ненависть, гнів, дратівливість, жадібність і користолюбство, страх, користь та ін.; старання, наполегливість у роботі, сумлінність, цілеспрямованість та ін.

2. Як ви розподілите додатковий дохід, отриманий у результаті росту продуктивності праці виробничої бригади за умови: кожний 1% зростання продуктивності праці дає можливість зростання заробітної плати на 0,5%.

Додатковий дохід дорівнює 100%. Як розподілити його:

- прибиральниці;
- підсобному робітникові;
- робітникам-верстатникам (однакового розряду);
- бригадирові;
- керівництву фірми?

3. Що й чому поставити на перше місце у мотивах до праці керівників різних рангів – матеріальне чи моральне задоволення?

**Тести для самоперевірки знань:**

**1. Визначте коефіцієнт плинності персоналу, якщо за рік із 40 працівників підприємства звільнилося 4.**

- 1) 0,1;
- 2) 0,5;
- 3) 0,2;
- 4) 1,0.

**2. Визначте коефіцієнт стабільності персоналу, якщо коефіцієнт плинності дорівнює 0,2.**

- 1) 0,5;
- 2) 0,8;
- 3) 0,6;
- 4) 1,4.

**3. Відношення кількості працівників, які звільнилися до середньооблікової чисельності працівників за певний період – це:**

- 1) коефіцієнт плинності;
- 2) коефіцієнт стабільності;
- 3) коефіцієнт ротації;
- 4) коефіцієнт обороту кадрів.

**4. Відношення кількості прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу за певний період визначається коефіцієнтом...**

- 1) стабільності персоналу;
- 2) плинності кадрів;
- 3) загального обороту кадрів;
- 4) ротації.

**5. Яке поняття розуміють під таким визначенням: «Свідоме і сумлінне виконання працівниками підприємства своїх трудових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією»?**

- 1) етика керівництва;
- 2) дисципліна праці;
- 3) діловитість працівника;
- 4) підприємливість працівника.

**6. Незадоволеність роботою, умовами праці, заробітною платою, звільнення за порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді, погані стосунки з керівником або колегами, зміна місця проживання – це:**

- 1) причини, які призводять до надлишкової плинності кадрів;
- 2) причини, які призводять до необхідної плинності кадрів;
- 3) результат психологічної несумісності працівників колективу;
- 4) характеристика розчленованого колективу.

**7. Який перелік ілюструє необхідну плинність кадрів?**

- 1) призов до армії, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію;
- 2) незадоволеність змістом роботи, умовами праці, зміна місця проживання;

3) звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат;

4) віддаленість місця роботи від дому, відпустка по догляду за дитиною.

**8. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:**

- 1) відрядження;
- 2) тимчасової непрацездатності;
- 3) відпустки;
- 4) усі відповіді правильні.

**9. Виявлення мотивів та причин плинності кадрів проводиться за допомогою:**

- 1) вивчення анкетних даних;
- 2) бесіда з тим, хто звільняється;
- 3) проведення бесіди з оточенням того, хто звільняється;
- 4) усі вищеназвані процедури.

**10. Угода між працівником і власником підприємства, за якою працівник зобов'язується виконувати певну роботу та правила внутрішнього трудового розпорядку, а власник підприємства – виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, передбачені колективним договором – це:**

- 1) статут підприємства;
- 2) колективний договір;
- 3) трудовий договір;
- 4) установчий договір.

**11. Трудовий договір може бути укладений на такі терміни:**

- 1) безстроковий;
- 2) на визначений термін;
- 3) на період виконання певної роботи;
- 4) усі відповіді правильні.

**12. Трудовий розпорядок визначається:**

- 1) положенням про оплату праці;
- 2) правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- 3) колективним договором;
- 4) Установчим договором.

**13. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано такі дисциплінарні стягнення:**

- 1) догана або звільнення;
- 2) попередження або догана;
- 3) догана або сурова догана;
- 4) матеріальні або моральні санкції.

**14. Дисциплінарне стягнення застосовується власником підприємства безпосередньо за виявлене порушення, але не пізніше ... з дня його виявлення.**

- 1) 1-го тижня;
- 2) 1-го місяця;
- 3) 1-го кварталу;
- 4) 1-го року.

**15. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване ...**

- 1) одне дисциплінарне стягнення;
- 2) одне або два дисциплінарних стягнення;
- 3) безліч дисциплінарних стягнень;
- 4) усі відповіді правильні.

**16. Трудовий договір, укладений на певний термін, може бути розірваний, за ініціативою працівника. Для цього слід письмово попередити адміністрацію за:**

- 1) один тиждень;
- 2) два тижня;
- 3) три тижня;
- 4) усі відповіді неправильні.

**17. Про звільнення працівників адміністрація підприємства персонально попереджає персонал не пізніше, ніж за:**

- 1) два тижня;
- 2) один місяць;
- 3) два місяці;
- 4) три місяці.

**18. Накази, що фіксують питання призначення, переміщення, звільнення, заохочення (стягнення) працівників мають назву ...**

- 1) накази із загальних питань;
- 2) накази по особовому складу;
- 3) накази по підприємству;
- 4) усі відповіді правильні.

**19. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів показує:**

- 1) на скільки частковий коефіцієнт плинності більше або менше коефіцієнта плинності кадрів;
- 2) у скільки разів частковий коефіцієнт плинності більше або менше коефіцієнта плинності кадрів;
- 3) на скільки відсотків частковий коефіцієнт плинності більше або менше коефіцієнта плинності кадрів;
- 4) усі відповіді правильні.

**20. Підставою для звільнення працівника за ініціативи адміністрації, може бути:**

- 1) невиконання працівником розпоряджень адміністрації, передбачених колективним договором;
- 2) ліквідація підприємства;
- 3) прогул.
- 4) усі відповіді правильні.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Завадський Й.С. Проектування системи управління та менеджменту: практикум / Й.С. Завадський, О.Д. Гудзинський, Є.С. Гнед. – К: Урожай, 1997. – С. 44-51.
2. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту / Г.В.Щекін : Підручник. – 4-е вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2005.-347 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.:ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
4. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва С.В., А.М.Виноградська, О.М.Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – С. 168-186.



## Тема 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета заняття:** визначити поняття соціального партнерства як засобу узгодження інтересів працівників і роботодавців; усвідомити основні параметри взаємодії людини і організації; вивчити та охарактеризувати поняття «лідерство», «влада», «авторитет»; ознайомитися з принципами проведення суспільних процедур.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. Охарактеризуйте принципи соціального партнерства як засобу узгодження інтересів працівників і роботодавців.
2. Назвіть особливості взаємодії людини та організації.
3. З'ясуйте сутність понять «лідерство», «влада», «авторитет».
4. Визначте роль та наведіть класифікацію колективних форм управління і прийняття рішень.
5. Опишіть способи проведення суспільних процедур в організації.
4. Сформулюйте основні характеристики механізму функціонування соціального партнерства.
5. Опишіть порядок укладання колективного договору.
6. Наведіть основні характеристики регулювання соціально-трудова відносин у колективі.
7. Дайте визначення громадським організаціям та опишіть порядок їх створення.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1 Організація проведення зборів, засідань, нарад**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з процедури проведення зборів, засідань, нарад; набути практичних вмінь з підготовки проведення суспільних процедур в умовах сільськогосподарського виробництва.

#### **Вступ**

Організація проведення суспільних процедур є одним з важливих завдань управлінського персоналу. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати процедуру підготовки і проведення зборів, засідань, нарад, уміти керувати цими організаційними заходами. Крім того, важливо вміти визначати ефективність проведення суспільних процедур кількісним методом.

### *Вихідні дані*

Головним управлінням агропромислового розвитку Харківської райдержадміністрації проводиться інструктивна нарада головних економістів сільськогосподарського підприємств району «Роль і місце планування виробництва на шляху ринкових перетворень АПК України». Учасники наради: головні економісти агроформувань, представники управління сільського господарства і продовольства, ведучі вчені-економісти ХНАУ ім. В.В. Докучаєва (усього 38 чол.).  
Порядок денний:

1. Стан кадрового планування в аграрних формуваннях району.
2. Аналіз нормативно-правової бази планування персоналу на сільськогосподарських підприємствах.
3. Напрямки удосконалення системи кадрового планування на сучасному етапі розвитку АПК України.

Перед ведучим семінару поставлено завдання розробити план-карту організаційних заходів для проведення наради.

#### *Схема плану-карти проведення нарад*

<b>Організаційні заходи</b>	<b>Зміст</b>
Тема:	
Мета:	
Порядок денний:	
Доповідачі:	
Регламент:	
Кількість учасників:	
Місце і час проведення:	
Організація роботи секретаріату:	
Створення відповідних умов щодо ефективної роботи: технічне забезпечення, організаційне забезпечення (реєстрація і розміщення учасників, транспортне забезпечення, харчування, культурно-масові заходи):	

### **Завдання 2. Визначення ефективності проведення зборів, засідань, нарад кількісним методом**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оцінки ефективності проведення зборів, засідань, нарад; набути практичних вмінь з розрахунку показників ефективності проведення суспільних процедур кількісним методом.

### Вступ

У практиці роботи сільськогосподарських підприємств важливим складником менеджменту персоналу є комунікаційні процеси – суспільні процедури (збори, засідання, наради). Оскільки ці форми колективного обговорення проблемних питань і прийняття рішень є дуже витратними, виникає необхідність аналізу рівня загальної ефективності їх проведення.

### Завдання

1. Проаналізуйте ефективність проблемної наради у сільськогосподарському підприємстві методом кількісної оцінки, попередньо визначивши:

- очікувану корисність проблемної наради у грошовому виразі;
- фактичну корисність проблемної наради у грошовому виразі;
- загальний показник результативності проблемної наради (у %).

2. Наведіть форму короткого протоколу проблемної наради ТОВ «Агропрогрес», присвяченої питанню удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві і прийміть можливе відповідне рішення.

3. Сформулюйте основні напрямки удосконалення організації проведення суспільних процедур на виробництві і розкрийте їх зміст.

### Вихідні дані

Показники	Кількісне значення
1. Склад учасників (усього), чол. у т.ч.:	10
• головні спеціалісти (середньомісячна заробітна плата, грн.)	4 200
• керівники первинних структурних підрозділів (середньомісячна заробітна плата, грн.)	5 150
• керівник наради (середньомісячна заробітна плата, грн.)	1 300
2. Тривалість наради, год.	2,0
3. Середні додаткові витрати часу кожним учасником, год.	0,5
4. Середня кількість робочих годин на місяць, год.	170
5. Індивідуальний ефект присутності кожного учасника, год.	8, 7, 7, 6, 5, 5, 4, 2, 1, 0
6. Нормативне значення індивідуального ефекту присутності, год.	8

### **Протокол**

проблемної наради, присвяченої питанню удосконалення системи організації управлінської праці у « \_\_\_\_\_ »

№ \_\_\_\_, дата \_\_\_\_\_

Присутні: 10 службовців (керівник господарства, головні спеціалісти – 5, керівники підрозділів – 4)

Порядок денний: \_\_\_\_\_

Слухали: \_\_\_\_\_

Питання: \_\_\_\_\_

Виступили: \_\_\_\_\_

Рішення: \_\_\_\_\_

Підписи (керівник господарства, секретар)

### **Методика розрахунку ефективності проблемної наради кількісним методом**

За цією методикою ефективність або корисність суспільної процедури визначається як економія витрат на її проведення. Витрати (З) на проведення зборів, засідань, нарад залежать від тривалості (Т) суспільної процедури, кількості учасників (N) та їх оплати праці (O):  
 $Z = f(T, N, O)$ .

Витрати загальні часові:

$$T_z = T_n + T_d, \text{ год.};$$

де:  $T_n$  - тривалість суспільної процедури, год.;

$T_d$  – додаткові витрати часу (підготовка, очікування, переїзд з робочого місця тощо).

Середньогодинна оплата праці учасників:

$$O_g = O_{cp} / K_{cp}, \text{ грн};$$

де:  $O_{cp}$  - середня оплата праці учасників;

$K_{cp}$  - середня кількість робочих годин на місяць учасників (175 гожд. в середньому на місяць).

Загальні планові витрати на проведення суспільної процедури будуть складати:

$$Z_p = N (T_n + T_d) * O_g, \text{ грн};$$

Ефективність зборів, засідань, нарад може бути відображена у вигляді економії кожним учасником часу у результаті одержання необхідної Інформації для прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Одержаний вигащ часу називають **індивідуальним ефектом присутності (Ei)**. Він залежить від тривалості наради,

кількості учасників, їх організованості тощо. Нормативне значення індивідуального ефекту присутності (**Ен**) складає: для зборів - 10 год.; для проблемних нарад і засідань - 8 год.; для оперативних і інструктивних нарад - 6 годин.

Фактичне значення індивідуального ефекту присутності (**Еф**) може бути визначено шляхом опитування або анкетування учасників за визначеною бальною шкалою відповідно до типу суспільної процедури (10-ти, 8-ми, 6-ти бальна шкала).

Очікувана корисність суспільної процедури (**Ко**) буде являти загальний виграш часу усіх учасників крім витрат на її проведення :

$$K_o = N (E_n - T_n - T_d) , \text{ год.}$$

У вартісному вираженні:

$$K_{ov} = N (E_n - T_n - T_d) * O_g , \text{ грн}$$

З метою визначення фактичної корисності суспільної процедури визначають середній фактичний індивідуальний ефект присутності:

$$E_{ic} = (E_{f1} + E_{f2} + \dots + E_{fn}) / n , \text{ год.}$$

Наприклад, після анонімного опитування виявилось, що 4 учасники зборів визначили свій індивідуальний ефект присутності у 10 балів, 6 - у 8 балів, 8 - у 7 балів, 3 - у 4 бали, 2 - у 0 балів. Це означає, що 4 учасники вважають збори дуже корисними (максимальна оцінка), більшість - недостатньо ефективними (оцінка нижче нормативу), а для двох учасників збори були безрезультатними. Середнє значення індивідуального ефекту присутності учасників визначатиметься як середнє арифметичне.

Знаючи середнє значення індивідуального ефекту присутності, можна визначити (фактичну корисність суспільної процедури:

$$K_f = N (E_{ic} - T_n - T_d) , \text{ год.}$$

У вартісному вираженні:

$$K_{fv} = N (E_{ic} - T_n - T_d) * O_g .$$

На основі цих розрахунків можна визначити **загальну результативність суспільної процедури (Р)** як співвідношення її фактичної корисності до очікуваної:

$$P = K_f / K_o * 100 , \% .$$

## ***Ситуації для обговорення***

### ***Ситуація 1***

Етичне питання: «Вода камінь точить». І в організаціях також. Незадоволені працівники (особливо ті, хто звик «ділитися» своїми почуттями з менеджерами) дуже часто користуються незаслуженою

увагою. Нерідко керівники приділяють особливу увагу вимогам «скандалістів» – вони мають можливість вибору робочих завдань або отримують новітнє обладнання. Але поки менеджери докладають героїчних зусиль, спрямованих на задоволення потреб незадоволених, більшість «нормальних» співробітників почувають себе пригніченими, резонно вважаючи, що таке «надзвичайне» відношення до скандалістів складно вважати взірцем справедливості.

Керівник виявився «між двох вогнів». Намагаючись зменшити незадоволеність «обраних» менеджер ризикує викликати невдоволення більшості. Але якщо він ігноруватиме прояв невдоволення, «інфекція» може перетворитися на «епідемію» та поширитися на інших співробітників. Який вихід у цій ситуації?

### *Ситуація 2*

У колективі з'являється місце заступника керівника. Серед членів групи є декілька реальних претендентів на цю посаду. Кого обрати керівнику:

1) керівник приймає рішення самостійно, без обговорення з колективом. Обирає того, хто більш старанний, слухняний та безініціативний, тобто таку людину, якою можна легко керувати та яка не буде складати йому конкуренцію;

2) приймати рішення самому дуже важко. Тому буде відкладати справу, можливо, чекати на сторонню допомогу (думка колективу або вказівка вищого керівництва);

3) керівник діє згідно з демократичним стилем:

– потрібно дізнатися думку колишнього колеги: кого він хотів би бачити на своєму місці та чому;

– провести особисту розмову з кожним членом групи про те, кого він може запропонувати на цю посаду;

– виявити тих, хто має більше рекомендацій від колег;

– провести серед претендентів письмове опитування: що, на їхню думку, слід змінити в майбутній роботі;

– проаналізувати, хто більш ініціативний та творчий, тому й делегувати повноваження;

– офіційно представити цю людину в колективі та пояснити, чому саме його кандидатура була обрана;

– особисто поговорити з іншими претендентами та пояснити, що керівник цінує їх як спеціалістів і, що ніхто інший не зможе виконати роботу краще за них.

***Завдання для самостійного виконання:***

***Завдання 1.*** Ознайомтеся зі списком соціальних норм для керівника трудового колективу і розробіть програму по самовдосконаленню.

*Список соціальних норм керівника трудового колективу*

1. Будьте справедливим і чесним. Пам'ятайте, що люди більше за все не люблять несправедливості.

2. Доводьте до відома керівництва справедливу оцінку виконаної вашими підлеглими роботи.

3. З'ясуйте життєві плани кожного з ваших працівників і, за можливості, допомагайте їх здійснити.

4. Застосовуйте передачу частини своїх повноважень підлеглим. Це згуртовує колектив та підсилює взаємну зацікавленість.

5. Своїх працівників ви зможете надихнути програмою тільки тоді, коли зумієте довести, що виконання її для колективу вигідне та необхідне. Для цього говоріть просто та переконливо.

6. Зробіть ваші переконання зрозумілими для людей; дайте підлеглим можливість погодитися з вами, поєднайте їх думки і справи з вашими.

7. Застосовуйте критику для покращення результатів спільної справи. Ніколи не критикуйте заради критики. При цьому пам'ятайте, що людина, навіть та, яка погано працює, має певні права. На початку критичної розмови наведіть пом'якшувальні переконання. Дайте людині право на пояснення з приводу конкретних випадків поганої роботи. Намагайтеся не виділяти його серед інших порушників.

8. Рідше карайте і частіше допомагайте підлеглим виправляти помилки, яких вони припустилися.

9. Власні помилки керівник повинен визнавати та усувати. Якщо помилки не дуже часті, це не підірве авторитет керівника.

10. Під час проведення бесіди усувайте напругу шляхом дружнього спілкування; користуйтеся методом дискусії, а не настанови.

11. Для того, щоб похвала була ефективною, намагайтеся дотримуватися наступних простих рекомендацій: форма похвали повинна відповідати досягненню; похваливши працівника, розширюйте коло його обов'язків.

12. Стримуйте гнів та роздратування. Складіть список причин, через які ви виходили з себе, обміркуйте його, і ви побачите, що у більшості випадків ви йшли на поводу у своєї шкідливої звички.

**Завдання 2.** Здійснити аналіз лідерських навичок

1. Пригадайте особу (батько, керівник, викладач тощо), яка впливала на вас так, що ви з ентузіазмом виконували свою роботу на 110 %. Охарактеризуйте цю особу. Використовуючи цю інформацію, проілюструйте теорію лідерства з практичної точки зору.

2. Які види діяльності студента вузу можуть призвести до того, що його сприйматимуть як харизматичного лідера? Що може зробити студент, аби зміцнити уявлення про себе як про лідера?

**Завдання 3.** Розробити документи для підготовки і проведення наради в організації.

*Тематика нарад:*

1. Проведення свята в рамках корпоративної культури «День сільськогосподарського працівника»
2. Збільшення обсягу продажу на підприємстві
3. Підвищення якості продукції на підприємстві
4. Покращення умов праці на підприємстві
5. Виявлення резервів підвищення заробітної плати працівників рослинництва / тваринництва
6. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства
7. Підготовка до акредитації лабораторії з якості продукції тваринництва
8. Про зниження собівартості продукції в олійниці
9. Про підвищення ефективності відділу кадрів.
10. Про створення відділу внутрішнього аудиту на підприємстві.

*Тести для самоперевірки знань:*

**1. Правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між підприємством і його працівниками –**

- 1) трудовий контракт;
- 2) колективне положення;
- 3) установчий договір;
- 4) колективний договір.

**2. Соціальний захист працівника це –**

1) комплекс заходів по створенню сприятливих умов охорони та техніки безпеки праці, медичного обслуговування, матеріальної допомоги, забезпечення соціальними пільгами;

2) комплекс заходів при допомозі раціонального працевлаштування;



3) стимулювання продуктивної та високоякісної роботи трудового колективу;

4) усі відповіді правильні.

**3. Добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом професійної (трудової) діяльності – це ...**

1) громадська рада;

2) професійна спілка;

3) координаційна рада;

4) спілка роботодавців.

**4. Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді, і представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності у підприємстві, – це...**

1) психологічний мікроклімат;

2) соціальна структура колективу;

3) соціальний статус;

4) соціальне партнерство.

**5. Формами соціального партнерства є:**

1) взаємні консультації.

2) колективні угоди.

3) переговори.

4) усі варіанти правильні.

**6. Суб'єктами соціальних відносин у ринковій економіці є ...**

1) держава, найманий працівник, роботодавець;

2) держава, державні органи, органи місцевого самоврядування;

3) фізичні і юридичні особи;

4) профспілкові комітети, об'єднання роботодавців.

**7. Які функції виконує соціальне партнерство в управлінні персоналом?**

1) контролюючу, стимулюючу, організаційну;

2) захисну, контролюючу, стимулюючу;

3) миротворчу, захисну, контролюючу;

4) захисну, організаційну, миротворчу.

**8. Які функції виконує держава, беручи участь у соціальному партнерстві?**

1) гаранта, контролера та арбітра;

2) захисну, організаційну, миротворчу;

3) контролера, мотиватора, арбітра;

4) контролюючу, миротворчу, стабілізаційну.

**9. Яке завдання соціального партнерства є найважливішим?**

- 1) участь у розробці законодавчої бази з питань соціально-трудових відносин;
- 2) запобігання і розв'язання трудових конфліктів;
- 3) посилення мотивації до праці в забезпеченні високих результатів підприємства;
- 4) підготовка рекомендацій щодо основного напрямку соціального партнерства.

**10. У яких формах здійснюється співробітництво соціальних партнерів в організації?**

- 1) співбесід та поточного ділового оцінювання;
- 2) консультацій, переговорів, вирішення колективних спорів;
- 3) консультацій та аналізу анкетних даних;
- 4) соціологічних обстежень та тестування.

**11. На підставі якого документа на підприємстві здійснюється соціальне партнерство?**

- 1) Установчого договору;
- 2) Статуту;
- 3) Положення;
- 4) Колективного договору.

**12. Що таке професійна спілка працівників?**

- 1) громадська організація, яка створюється працівниками для захисту своїх соціальних, економічних та професійних інтересів;
- 2) формальна організація, що функціонує як окремий підрозділ в межах відомчої організації;
- 3) сукупність працівників різних віросповідань, переконань та різного віку, що об'єднані одним колективом;
- 4) наймасовіше об'єднання кваліфікованих осіб зі стійкими переконаннями та інтересами.

**13. Членом профспілки є ...**

- 1) працівник підприємства, що подав відповідну заяву;
- 2) працівник, що входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески;
- 3) працівник підприємства, що погоджується з основними положеннями статуту профспілки;
- 4) усі відповіді правильні.

**14. До профспілки вступають ...**

- 1) примусово;

- 2) за квотою виробничого колективу;
- 3) за власним бажанням;
- 4) відповідно розпорядження керівника.

**15. Документ, який регулює діяльність профспілкової організації -...**

- 1) Статут або положення.
- 2) Установчий договір.
- 3) Правила трудового розпорядку.
- 4) Колективний договір.

**16. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Форма обговорення і прийняття рішень з окремих питань діяльності об'єкта управління, яка проходить під головуванням одного з керівників підприємства (галузі), а рішення носять рекомендаційний характер»?**

- 1) ділова бесіда;
- 2) збори;
- 3) засідання;
- 4) проблемна нарада.

**17. Організаційна форма колективного обговорення виробничих питань, яка здійснює свою роботу під керівництвом обраної робочої президії і голови, а прийняті рішення обов'язкові для виконання всіма об'єктами управління – це ...**

- 1) загальні збори;
- 2) засідання;
- 3) нарада;
- 4) ділова бесіда.

**18. Організаційна форма обговорення виробничих питань і прийняття рішень у спеціально створених колегіальних органах управління, яка проходить під керівництвом постійного голови, раніше обраного або призначеного на цю посаду - це ...**

- 1) загальні збори;
- 2) нарада;
- 3) засідання;
- 4) ділова бесіда.

**19. Форма доведення до виконавців рішень, наказів, розпоряджень з визначенням строків і шляхів їх виконання – це:**

- 1) ділова бесіда;
- 2) інструктивна нарада;
- 3) засідання;

4) загальні збори.

**20. Форма обміну інформацією між двома або декількома особами, яка характеризується високим рівнем тісноти контактів, безпосередністю спілкування, обов'язковістю зворотного зв'язку та створенням сприятливих умов для розвитку особистих відносин – це ...**

- 1) оперативна нарада;
- 2) засідання;
- 3) збори;
- 4) ділова бесіда.

**21. Яку назву має ділова записка, в якій міститься письмове повідомлення керівнику або вищестоящій інстанції про виконання завдань, розпоряджень, рішень тощо**

- 1) службова записка;
- 2) пояснювальна записка;
- 3) доповідна записка;
- 4) собиста записка.

**22. Документ який містить запис роботи і рішень колективних і колегіальних органів управління – це ...**

- 1) акт;
- 2) наказ;
- 3) договір;
- 4) протокол.

***Список використаних та рекомендованих джерел:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва, А.М.Виноградська, О.М.Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – С. 151-166.

2. Завадський Й.С. Проектування системи управління та менеджменту: практикум / Й.С. Завадський, О.Д. Гудзинський, Є.С. Гнед. – К: Урожай, 1997 – С.130-137.

3. Елисеєв А.Г. Организация и методика проведение деловых совещаний / А.Г. Елисеєв. – К.: МАУП, 2008.– 158 с.

4. Проведення зборів, засідань, нарад: метод. вказівки до проведення практичних занять у формі ділової гри / Укл. В.М. Нагаєв / Харк. держ. аграр. ун-т. – Х., 1998. – С.26-29.

5. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. – К.: ЦУЛ, 2010.– 360 с.

## Тема 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Мета заняття:** закріпити теоретичні знання з методики оцінки ефективності управлінської праці; набути практичних вмінь з розрахунку показників ефективності системи управління персоналом на прикладі сільськогосподарського підприємства.

### **Контрольні питання й логічні вправи:**

1. Наведіть та охарактеризуйте основні показники, що визначають ефективність управління персоналом.
2. Опишіть методику кількісної оцінки ефективності управлінської праці за індексним методом.
3. З'ясуйте, які показники результативності і економічності управлінської праці використовуються на підприємстві, де ви проходили виробничу практику.
4. Охарактеризуйте методику кількісної оцінки ефективності проведення суспільних процедур.
5. Поясніть роль кадрового аудиту в підвищенні ефективності управління персоналом.

### *Практичні завдання*

#### **Завдання 1. Визначення показників ефективності системи управління персоналом**

**Мета:** закріпити теоретичні знання з методики оцінки ефективності управлінської праці; набути практичних вмінь з розрахунку показників ефективності системи управління персоналом на прикладі сільськогосподарського підприємства.

#### *Вступ*

В умовах ринкового механізму господарювання ефективність виробництва сільськогосподарських підприємств у великій мірі залежить від результативності і економічності роботи управлінських кадрів. При цьому виникає об'єктивна необхідність в аналізі рівня загальної ефективності системи менеджменту персоналу.

#### *Завдання*

1. Охарактеризуйте рівень ефективності системи менеджменту персоналу у сільськогосподарському підприємстві, попередньо визначивши:
  - загальні результативні показники;

- показники результативності управлінської праці;
- показники економічності управлінської праці.

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу у сільськогосподарському підприємстві і розкрийте їх зміст.

### *Вихідні дані*

Показники	Кількісне значення
1. Площа с.-г. угідь, га	3600
2. Валова продукція у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	10200
3. Прибуток, тис. грн.	850
4. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9450
5. Середньорічна чисельність працівників, чол.	135
• в т. ч. працівників апарату управління, чол.	16
6. Управлінські витрати, тис. грн.	950
7. Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	3850
• в т. ч. працівників апарату управління	750
8. Відпрацьовано тис. люд.-год., усього	280
• у т.ч. працівниками апарату управління	33

### **Завдання 2. Визначення ефективності системи управління персоналом індексним методом**

*Мета:* закріпити теоретичні знання з методики оцінки ефективності управлінської праці; набути практичних вмінь з розрахунку показників ефективності системи управління персоналом індексним методом.

#### *Вступ*

В умовах прискореного реформування аграрного сектора економіки для сільськогосподарських підприємств постійно постає питання щодо визначення основних напрямків прогнозування організаційного і економічного стану системи управління виробництвом. При цьому об'єктивно виникає необхідність в аналізі ефективності роботи кадрів управління за попередній період за допомогою індексного методу.

#### *Завдання*

1. Проаналізуйте ефективність роботи управлінського персоналу сільськогосподарського підприємства, розкрийте тенденції, які склалися за попередні роки в системі управління виробництвом, попередньо визначивши:

- індекс результативності діяльності управлінського персоналу;
- індекс економічності діяльності управлінського персоналу;
- загальний індекс ефективності управлінської праці.

2. Сформулюйте основні напрямки вдосконалення системи менеджменту персоналу для сільськогосподарського підприємства і розкрийте їх зміст.

*Вихідні дані*

Показники результативності діяльності управлінського персоналу	Роки	
	1-й	2-й
1. Одержано валової продукції на 1-го працівника управління, тис. грн.	60,0	75,5
2. Одержано валової продукції на 1 гривню витрат в управлінні, грн.	10,0	10,7
3. Одержано валової продукції на 1 люд.-год. в управлінні, грн.	315,0	310,0
4. Одержано валової продукції на 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	14,0	13,6

Показники економічності діяльності управлінського персоналу	Роки	
	1-й	2-й
1. Питома вага управлінських працівників у загальній кількості працюючих, %	13,0	12,0
2. Питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції, %	8,0	10,0
3. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	20,0	19,5
4. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %	8,5	8,0

***Методика визначення ефективності управлінської праці:***

Загальний індекс результативності управлінської праці становить середньоарифметичне часткових індексів:  $P = \Sigma P_{1-4} / 4$ ,

де:  $P_{1-4}$  - часткові індекси результативності управлінської праці.

Загальний індекс економічності управлінської праці становить середньоарифметичне часткових індексів:  $K = \Sigma K_{1-4} / 4$ ,

де:  $K_{1-4}$  – часткові індекси економічності управлінської праці.

Загальний індекс ефективності управлінської праці розраховується за формулою:  $E = P + (1 - K)$ ,

де:  $P$  – загальний індекс результативності управлінської праці,

$K$  – загальний індекс економічності управлінської праці

## **Ситуації для обговорення**

### *Ситуація 1*

Підприємець з Італії планує відкрити мережу піццерій в різних містах України. У цьому році він повинен був відкрити два ресторани в Харкові. Запрошена будівельна компанія повинна завершити ремонтні роботи в лютому. Перші відвідувачі повинні спробувати першу піццу наприкінці квітня. У кожному ресторані планується обслуговувати до 100 відвідувачів одночасно, що за розрахунками вимагає (для однієї піццерії) 6 кухарів, 6 помічників кухаря, 15 офіціантів, 4 бармена, 10 допоміжних працівників.

У січні минулого року працювало 5 співробітників: директор з персоналу, комерційний директор, 2 директори ресторанів, асистент.

### *Питання:*

1. Визначте реальну чисельність персоналу, яка потрібна в лютому та квітні цього року.
2. Як італійський підприємець може вирішити проблеми прийому персоналу? З якими труднощами він може зіткнутися?
3. Які методи залучення кандидатів можна застосувати? Який метод обрали ви?
4. Як організувати первинний відбір кандидатів? На які методи слід звернути увагу під час вибору кухарів, офіціантів, допоміжного персоналу?
5. Хто повинен приймати рішення про прийом на роботу?
6. Як організувати інтеграцію нових співробітників в компанію, яка щойно починає працювати?

## **Завдання для самостійного виконання**

### **Завдання 1. Оцінка ефективності діяльності керівника.**

*Мета:* оцінити цілий ряд факторів, основу яких на які експертами може бути складена думка про ефективність роботи конкретного керівника.

### *Вступ*

Тест складений по типу полярних профілів. Він містить 30 факторів, які оцінюються за 7-бальною шкалою. Оцінюючи конкретного керівника, біля кожного з факторів слід відзначити бал, який, на вашу думку, підходить даному керівнику.



**Фактори оцінки**

Фактори	Бали	Фактори
1	2	3
1. Наявність стратегічного мислення	7654321	1. Відсутність стратегічного мислення
2. Наявність управлінських здібностей	7654321	2. Нехватка управлінських здібностей
3. Чітке розуміння і прийняття організаційних цілей	7654321	3. Недостатнє розуміння цілей організації
4. Високий рівень соціальної відповідальності за вирішувани завдання	7654321	4. Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за вирішувани завдання
5. Вміння приймати управлінські рішення	7654321	5. Невміння приймати управлінські рішення

6. Наявність креативності	7654321	6. Відсутність креативності
7. Наявність самоконтролю	7654321	7. Відсутність самоконтролю
8. Вміння правильно організувати діяльність підлеглих	7654321	8. Невміння організувати діяльність підлеглих
9. Прагнення до інновацій	7654321	9. Відсутність прагнення до інновацій
10. Високий рівень професіоналізму	7654321	10. Недостатньо високий рівень професіоналізму
11. Прагнення до одержання нової інформації	7654321	11. Відсутність прагнення до одержання нової інформації
12. Застосування ефективних стратегій у вирішенні управлінських задач	7654321	12. Застосування недостатньо ефективних стратегій у вирішенні управлінських задач
13. Здатність йти на ризик	7654321	13. Нездатність йти на ризик
14. Прояв уваги до виконавців	7654321	14. Відсутність уваги до виконавців
15. Вміння позитивно мотивувати працівників	7654321	15. Невміння позитивно мотивувати працівників
16. Наявність навичок ділового спілкування	7654321	16. Відсутність навичок ділового спілкування
17. Вміння створити нормальний психологічний клімат в малих групах	7654321	17. Невміння створити нормальний психологічний клімат в малих групах
18. Врахування думок виконавців	7654321	18. Нехтування думок виконавців
19. Вміння культурно вести себе	7654321	19. Невміння культурно вести себе

20. Вміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	7654321	20. Невміння вірно здійснювати контроль за діями персоналу
21. Вміння впливати на інших людей	7654321	21. Невміння впливати на інших людей
22. Наявність позитивних соціальних установок	7654321	22. Відсутність достатньої кількості соціальних позитивних установок
23. Правильне відношення до критики на свою адресу	7654321	23. Неправильне відношення до критики на свою адресу
24. Прагнення до особистого росту	7654321	24. Відсутність прагнення до особистого росту
25. Застосування ефективних стилів керівництва людьми	7654321	25. Застосування неефективних стилів керівництва людьми
26. Послідовність в досягненні цілей	7654321	26. Непослідовність в досягненні цілей
27. Гуманне відношення до працівників	7654321	27. Байдуже відношення до працівників
28. Наявність емпатії	7654321	28. Відсутність емпатії
29. Вміння управляти групою	7654321	29. Невміння управляти групою
30. Наявність авторитету і вміння користуватися владою	7654321	30. Відсутність авторитету і вміння користуватися владою

### ***Оцінка результатів***

30-48 балів – керівник не придатний до управлінської діяльності;

49-60 балів – керівник мало корисний для даної організації;

61-90 балів – ефективність роботи керівника дуже мала;

91-120 балів – керівник недостатньо ефективний;

121-150 балів – ефективність керівника ще недостатня;

151-179 балів – є всі можливості підвищити свою ефективність;

180-210 балів – ефективний керівник.

### ***Завдання 2.***

Доповніть наведені нижче методи задоволення потреб вищих рівнів сучасними методами збагачення характеру та змісту праці, а також методами залучення працівників до процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Вкажіть резерви підвищення ефективності праці в цій сфері та причини, які ускладнюють застосування цих методів в Україні у різноманітних організаційних структурах.

*Методи задоволення потреб вищих рівнів:*

1) Соціальні потреби:

- доручення працівникам роботи, яка дасть змогу їм спілкуватися;
- створення на робочих місцях духу єдиної команди;
- проведення періодичних нарад з підлеглими не тільки для прийняття стратегічних рішень, але й для обговорення поточних питань;
- підтримка неформальних груп за умови, що вони не приносять реальних збитків організації;
- створення умов для соціальної активності працівників поза організацією.

2) Потреби в повазі:

- постійне збільшення змістовності робіт працівників;
- забезпечення ефективного зворотного зв'язку з результатами;
- робота з реакцією керівника;
- заохочення досягнутих результатів;
- залучення підлеглих до формулювання цілей та розробки рішень;
- делегування підлеглим достатніх прав та повноважень;
- просування підлеглих кар'єрними сходинками;
- забезпечення навчання та перепідготовки підлеглих, які підвищують рівень їх компетентності.

3) Потреби у самовираженні:

- точне вираження та реалізація потенціалу кожного працівника;
- доручення підлеглим складних і важливих завдань, які вимагають повної віддачі;
- заохочення та розвиток творчих здібностей підлеглих та своїх власних.

*Тести для самоперевірки знань:*

**1. Економічна ефективність управління персоналом визначається ...**

- 1) показниками плинності кадрів;
- 2) стабільністю персоналу;
- 3) співвідношенням витрат на систему управління персоналом з отриманими результатами;
- 4) рівнем мікроклімату в колективі.

**2. Результативність трудової діяльності персоналу, що полягає в досягненні найбільшого ефекту при найменших витратах – це:**

- 1) ефективність праці персоналу;
- 2) соціальна ефективність персоналу;
- 3) економічна ефективність персоналу;
- 4) економічність управлінської праці.

**3. Рівень реалізації очікувань, потреб і інтересів працівників, з урахуванням їх різноманітності і комплексності – це:**

- 1) ефективність праці персоналу.
- 2) соціальна ефективність персоналу.
- 3) економічна ефективність персоналу.
- 4) економічність управлінської праці.

**4. Кількість самовільних невиходів на роботу без поважних причин –це:**

- 1) плинність персоналу;
- 2) абсентеїзм;
- 3) ротація персоналу;
- 4) розвиток персоналу.

**5. Загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:**

- 1) економічної ефективності;
- 2) соціальної ефективності;
- 3) організаційної ефективності;
- 4) усі варіанти правильні.

**6. Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:**

- 1) економічна ефективність управління персоналом;
- 2) соціальна ефективність управління персоналом;
- 3) організаційна ефективність управління персоналом;
- 4) загальна ефективність управління персоналом.

**7. Показниками для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є:**

- 1) витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника;
- 2) вплив соціальних програм на результативність діяльності персоналу;
- 3) рівень задоволеності персоналу роботою;
- 4) усі варіанти правильні.

**8. Двома основними показниками ефективності управлінської праці є ...**

- 1) показники результативності та економічності;

2) показники співвідношення управлінського та рядового персоналу;

3) показники витратності та доходності персоналу;

4) показники плинності та стабільності персоналу.

**9. До показників результативності управлінської праці відносять...**

1) виробництво валової продукції на одного працівника;

2) виробництво валової продукції на 1 грн. витрат в управлінні;

3) виробництво валової продукції на 1 люд.-год., відпрацьовану працівниками управління;

4) усі варіанти правильні.

**10. До показників економічності управлінської праці відносять...**

1) питома вага працівників управління у загальній чисельності працюючих;

2) питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальному фондів оплати праці;

3) питома вага управлінських витрат у собівартості продукції;

4) усі варіанти правильні.

**11. Індекс загальної ефективності управлінської праці розраховується як:**

1) співвідношення індексів результативності й економічності управлінської праці;

2) співвідношення коефіцієнтів плинності та стабільності персоналу;

3) співвідношення кількості управлінського та рядового персоналу;

4) співвідношення показників витратності та доходності персоналу.

**12. Визначте коефіцієнт регламентації функцій структурних підрозділів, із 4-х бригадних колективів підприємства 3 має затверджені положення про підрозділи:**

1) 1,0;

2) 0,25;

3) 0,75;

4) 0,5.

**13. Розрахуйте фактичний коефіцієнт керованості для керівника сільськогосподарського підприємства середніх розмірів, якщо його фронт контролю дорівнює 7 осіб:**

- 1) 0,8;
- 2) 1,0;
- 3) 0,3;
- 4) 0,5.

**14. Визначте коефіцієнт регламентації функцій персоналу, якщо із 8-ми працівників тільки 2 мають затверджені посадові інструкції:**

- 1) 1,0;
- 2) 0,5;
- 3) 0,25;
- 4) 0,4.

**15. Відношення кількості прийнятих працівників на підприємство за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період – це...**

- 1) коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- 2) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;
- 3) коефіцієнт загального обороту кадрів;
- 4) коефіцієнт плинності кадрів.

**16. Відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період – це...**

- 1) коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- 2) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;
- 3) коефіцієнт загального обороту кадрів;
- 4) коефіцієнт плинності кадрів.

**17. Показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є:**

- 1) плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського та рядового персоналу;
- 2) надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу;
- 3) рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу;
- 4) усі відповіді правильні.

**18. Основними комплексними критеріями оцінки ефективності кадрової політики є ...**

- 1) об'єктивні та суб'єктивні;
- 2) нормовані та ненормовані;

- 3) логічні та абстрактні;
- 4) економічні та соціальні.

**19. Відношення чистого прибутку підприємства до середньооблікової кількості працівників визначає ...**

- 1) результативність праці персоналу;
- 2) продуктивність праці персоналу;
- 3) рентабельність використання персоналу;
- 4) економічність праці персоналу.

**20. Відношення виробленої валової продукції до середньооблікової кількості працівників визначає ...**

- 1) трудомісткість праці персоналу;
- 2) продуктивність праці персоналу;
- 3) рентабельність використання персоналу;
- 4) економічність праці персоналу.

***Список використаної та рекомендованої літератури:***

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: ЦУЛ, 2006. – 504 с.
2. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Управление персоналом: Учеб. пособ. – Симферополь: Таврия, 1998. – С.95–98.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібн. / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – К.: Професіонал., 2006. – 512 с.
4. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: Практикум (модульний варіант) / В.М. Нагаєв. – К.: ЦУЛ, 2004. – 306 с.
5. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту / Г.В.Щекін : Підручник. – 4-е вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2005. –347 с.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учебное пособие. – 2-е изд., исправ. и доп. / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.

# Додатки



**ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ  
ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

№ пита ння	Теми												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	1	4	3
2	3	3	4	1	1	4	1	4	4	4	2	1	1
3	1	3	1	4	2	3	2	2	1	4	1	2	2
4	2	3	4	2	1	3	1	3	3	3	3	4	2
5	4	1	4	1	2	4	2	2	2	2	2	4	4
6	3	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	3
7	1	3	4	3	3	1	4	4	1	1	1	2	3
8	4	1	1	1	2	2	2	4	4	2	4	1	1
9	3	4	3	3	1	4	2	2	4	1	4	1	4
10	1	2	2	2	3	1	2	3	1	4	3	2	4
11	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	1
12	2	1	3	1	1	1	4	3	2	4	2	1	3
13	1	2	4	2	3	1	1	2	4	1	1	2	2
14	1	1	1	3	2	3	2	4	4	3	2	3	3
15	4	4	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1
16	3	1	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4	2
17	2	1	2	1	2	1	3	2	4	2	3	1	4
18	4	4	4	3	1	1	2	1	4	4	2	3	1
19	2	3	3	4	4	2	3	4	2	1	2	2	3
20	1	3	1	2	1	1	3	3	3	1	4	4	2
21	1	2	2	2	3	3		2		1		3	
22	4				1	1		1				4	
23	2				2	3							
24					4	1							

## **ХАРАКТЕРИСТИКА КОМАНДНИХ РОЛЕЙ (ЗА М. БЕЛБІНИМ)**

### **1. Лідер (за М. Белбіним – Координатор)**

Лідер є дисциплінованою і передбаченою особою. Його природжена цілеспрямованість завжди допомагає команді у вирішенні загальних задач. Лідер – велика об'єднуюча сила. Завдяки цій якості він користується заслуженою пошаною членів команди. Лідери упевнені в своїх силах, їх вплив і авторитет беззаперечні.

Вони легко знаходять спільну мову з оточуючими й уміють віддавати розпорядження. Лідери здатні розпізнати талант і знають, як обернути його на благо всієї команди. Тому вони часто приймають на себе відповідальність за розподіл ролей і обов'язків в команді і, як наслідок, абсолютно природно стають лідерами. Тим не менше, вони здатні принести величезну користь, не претендуючи на верховенство.

Їх розум і емоційна зрілість виділяються на загальному фоні. Хоча вони не обов'язково найбільші інтелектуали і творці. Їх головна чеснота полягає в умінні вчасно виділити сильні сторони інших з тим, щоб орієнтувати зусилля команди на досягнення загальних цілей. Лідери здатні об'єднати колектив, складений з різнопрофільних фахівців і різнопланових осіб. Вони можуть точно оцінити почуття колективу і висловити загальну думку.

### **2. Реалізатор (за М. Белбіним – Мотиватор)**

Реалізатори динамічні, емоційні і енергійні. Вони рвуться в бій, імпульсивні та нетерплячі. Інколи їх переповнюють емоції, а ентузіазм виходить за рамки нормального. Їм подобається кидати виклик і приймати зустрічний.

Цілеспрямованість Реалізаторів безмежна, вони націлені на результат і вимагають того ж від інших. Іноді це може приводити до сварок, які швидко спалахують і так само швидко забуваються.

Головна задача Реалізаторів в команді – додати осмислені контури загальним зусиллям. У дискусіях вони часто посилаються на шаблони і вдаються до прикладів. Вони намагаються об'єднати ідеї, задачі і міркування практичного характеру в цілісний і здійснений проект, який потім просуватимуть словом і справою.

Імпульсивність Реалізаторів – це сворідна рушійна сила. Завдяки цій межі вони часто стають лідерами в колективі. Вони справляють

враження упевнених в собі людей, проте їх часто відвідують сумніви у власних силах, і лише досягнутий результат допомагає їм відновити втрачену упевненість. Проте Реалізаторів неможливо збити з пантелику міркуваннями політичного характеру – вони стоять вище за проблеми, що не мають безпосереднього відношення до справи. Вони не бояться конфліктів або непопулярних рішень.

### **3. Генератор ідей (за М.Белбіним – Генератор)**

Люди, що підпадають під цю категорію – інтелектуали, які наділені оригінальним мисленням. Їх головна перевага – здатність генерувати нові ідеї і вирішувати важкі задачі. Вони розкидають насіння, яке інші члени команди будуть культивувати до тих пір, поки ті не принесуть плоди. Генератори ідей – це людина-ідея.

Не можна сказати, що інші не мають власних ідей, просто Генератор ідей більш радикальний у своїх думках, він мислить образно і неординарно. Не дивлячись на це, Генератор ідей – не найкраща кандидатура для практичного втілення його ж власних ідей – він швидко втрачає інтерес і, будучи більш схильним до вирішення глобальних проблем, часто не звертає уваги на деталі і може допускати недбалості в роботі.

Генератори ідей вважають за краще працювати над вирішенням задач поодиночці – їх індивідуалістичний підхід ігнорує умовності. Вони зосереджені на своєму внутрішньому світі і можуть неохоче йти на контакт. Вони дуже чутливі до критики і похвали на свою адресу, проте чужі ідеї часто залишають їх байдужими. Генератори ідей спілкуються з оточуючими на власній хвилі і неохоче змінюють її параметри. Вони швидше чекають, що інші стануть підстроюватися під них.

Генератор ідей схильний приділяти багато часу ідеям, стимулюючи його увагу, не зважаючи на те, що ці ідеї можуть не відповідати цілям та потребам команди. Якщо зібрати декількох таких осіб в одній команді, вона, на превеликий подив, може виявитися непродуктивною: кожний Генератор ідей стане відстоювати власні ідеї і позиції та в цій конкурентній боротьбі просто не зможе почути голос іншого.

### **4. Об'єктивний критик (за М. Белбіним – Аналітик)**

Об'єктивні критики розумні, стабільні і зосереджені на своєму внутрішньому світі. Як люди, вони можуть бути сухуватими та малоцікавими, навіть холодними. Їх головна сила полягає не в умінні

генерувати власні ідеї, а в точному і неупередженому аналізі чужих ідей. Об'єктивні критики судять тверезо і проникливо, зважуючи всі за і проти. Серйозні помилки практично виключені.

Саме вони в більшості випадків зупиняють команду, яка вибрала невірний план дій.

Об'єктивні критики мислять об'єктивно і не поспішають з рішеннями. Вони не критикують заради критики, а виказують свої зауваження тільки тоді, коли бачать пропуски в плані або стикаються з непереконаливими доказами. Об'єктивні критики абсолютно холоднокрівні, їх важко захопити і надихнути, але саме з цієї причини їхні думки об'єктивні – до них майже ніколи не домішуються особистості або егоїстичні міркування. Вони відверто виказують свої погляди і деколи можуть бути нетактовними. Та разом з тим вони завжди справедливі та врівноважені.

Іноді своєю прямою Об'єктивні критики негативно впливають на настрій команди. Проте дуже важливо підтримувати в них мотивацію та позитивний настрій з метою компенсувати можливий негативний вплив на решту членів команди: варто надати їм великий обсяг письмового матеріалу й іншої інформації, необхідної в складному і ретельному аналізі. Вони зроблять цю роботу краще від усіх. Попросіть їх знайти рішення проблеми, скласти план дій або оцінити роботу інших – вони чесно вийдуть з будь-якої скрутної ситуації.

## **5. Організатор або начальник штабу (за М. Белбіним – Практик)**

Отже, в команді є достатня кількість людей, які можуть висувати і аналізувати ідеї, орієнтувати й очолювати людей, підтримувати бойовий дух і моральний клімат на робочому місці. А хто ж працюватиме?

Організатор – це людина, яка наділена організаторськими здібностями, здоровим глуздом і самодисципліною, необхідною для того, щоб утілювати задуми й рішення в чітко визначені й здійсненні задачі. Вони перетворюють наміри загального характеру в конкретний план дій. Працелюбні і послідовні, вони безкорисливо вірні загальній справі. Найбільша чеснота будь-якого виконавця – його щире бажання довести будь-яку справу до кінця, незалежно від того, подобається вона йому чи ні.

Організатор любить порядок. Несподівані зміни можуть

поставити його у скрутне становище. Він краще всіх будує графіки і схеми, розраховує бюджет і систематизує дані. Не дивлячись на свою упертість і опір ідеям, що не відносяться, на його думку, до справи, виконавець йде на співпрацю в тому, що стосується необхідного корегування його власних пропозицій.

### **6. Постачальник (за М. Белбіним – Дослідник ресурсів)**

Постачальники також належать до творчих осіб, проте їх спосіб виробництва нових ідей відрізняється від способу Генераторів: часто вони беруть в розробку неоформлену ідею, що належить іншій людині. Постачальники популярні і користуються авторитетом. Вони урівноважені, допитливі і не замикаються у собі. З них виходять хороші дипломати і посередники. Вони швидко міркують, а їх позитивний настрій і оптимістична натура можуть позитивно впливати на мотивацію і бойовий дух команди.

Постачальник завжди дивиться вперед, налагоджуючи числені зв'язки з зовнішнім світом. Він заряджений на пошук нових можливостей і здатний швидко оцінити перспективи, що відкриваються. Йому не сидиться на місці, але якщо він в офісі, то він веде переговори по телефону, виторговуючи якнайкращі умови операції. Ентузіазм Постачальників заразливий і в цьому виявляється їхня краща якість – саме Постачальники рятують команду від стагнації та інерції.

Не відчуваючи нестачі власного ентузіазму, Постачальники, проте потребують постійного емоційного підживлення зі сторони: за відсутності позитивного зворотного зв'язку їх порив швидко слабшає. Вони також можуть втратити інтерес до проекту, якщо переконалися в тому, що він вже набрав ходу.

### **7. Душа компанії (за М. Белбіним – Натхненник команди, Колективіст)**

Душа компанії – надійний, чуйний і комунікабельний член команди. Він краще інших розуміє підтекст внутрішніх відносин. Колективісти вміють слухати, тому з них виходять хороші дипломати. Їхня лояльність і м'яка вдача незмінно завойовують їм популярність. Беручи участь в обговоренні нових ідей, Колективісти схильні розвивати їх замість того, щоб вишукувати в них недоліки.

Його присутність зводить до мінімуму тертя між членами команди – це неоцінимо в командах, що мають схильність до внутрішніх конфліктів. Не дивно, що самі Колективісти рідко беруть

участь в боротьбі за лідерство. Не зважаючи на свій нерішучий характер, вони позитивно впливають на моральний клімат в команді, що особливо ціниться в кризових ситуаціях.

Як лідери Колективісти дуже популярні – вони не можуть заподіяти шкоди і здатні захопити інших, проте їм часто бракує динамізму.

### **8. Обробник або Контролер (за М. Белбіним – Виконавець)**

Обробники – особи стурбовані і занурені в себе. Іноді серед них попадаються і дуже спокійні типи. Вони переживають за результат і заспокоюються тільки тоді, коли особисто перевіряють все до найдрібніших деталей. Як наслідок, вони неймовірно добросовісні – з них виходять прекрасні коректори. І хоча їх і не можна назвати надмірно напористими, вони створюють в команді таку атмосферу, в якій недбале ставлення до справи стає неможливим.

Оскільки самі Обробники надзвичайно організовані й надзвичайно скрупульозні, вони із зусиллями віддають розпорядження іншим; при цьому вони завжди відповідають високим стандартам, які самі для себе і встановлюють, і ніколи не порушують термінів.

**Тест на визначення командних ролей**

Зміст питання	Так	Не впевнений	Ні
1	2	3	4
1. Я можу спокійно вислухати до кінця думку, з якою категорично незгодний			
2. Я згоден бути не популярним, якщо у результаті це приведе до добрих результатів			
3. Я сильно захоплююся власними ідеями і втрачаю початок того, що відбувається в групі			
4. У мене завжди знайдуться хороші аргументи, щоб відкинути помилкові пропозиції			
5. Мені подобається знаходити практичні рішення проблеми			
6. Мені важко поставити себе на місце керівника, оскільки я боюся зруйнувати атмосферу співпраці в групі			
7. Я швидко погоджуюся на тимчасові незручності (недоїдання, недосипання) заради досягнення поставленої мети			
8. Я знаходжу промахи і помилки, які інші не помітили			
9. Я впливаю на людей, не пригнічуючи їх			
10. Я готовий узяти роботу на себе, якщо бачу, що група не справляється			
11. У мене завжди є оригінальні ідеї			
12. Деякі люди критикують мене за те, що я дуже аналітичний і мені не вистачає інтуїції та натхнення			
13. На мене можна покластися, щоб побачити роботу виконаною			
14. Я дуже зацікавлений в тому, щоб добре знати своїх колег			
15. Я швидко знаходжу нові можливості			
16. Мої колеги вважають, що я дуже турбуюся про несуттєві деталі і переживаю, що нічого не вийде			
17. Хочу мене цікавлять всі точки зору, я без коливань можу ухвалити власне рішення, якщо це необхідно			
18. Я завжди виказую нетерпіння, якщо хтось гальмує процес			

*продовження табл.*

1	2	3	4
19. Я відчуватиму себе загнаним в кут, поки не знайду вихід з тупикової ситуації			
20. Я люблю встановлювати критичні відмінності між альтернативами			
21. Я добиватимуся наміченої мети всупереч будь-яким скрутним ситуаціям			
22. Мені подобається, що я впливаю на всановлення хороших взаємин			
23. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей виказувати нові ідеї і можливість просування до мети			
24. Я умію добре деталізувати			
25. Я можу координувати і продуктивно використовувати здібності і таланти інших людей			
26. Я люблю мати сильний вплив на рішення групи			
27. Мені подобається працювати в галузях, де можу застосувати свою уяву і творчі здібності			
28. Мені подобається аналізувати ситуації і шукати правильний вибір			
29. Мені можна довірити простежити, щоб вся основна робота була виконана			
30. Я завжди готовий терпляче чекати, коли співрозмовник закінчить розповідь			
31. Зазвичай я знаю людину, чиї спеціальні знання особливо потрібні			
32. Я дуже уважний, так що помилок через недбалість бути не може			
33. Якщо ви пообіцяли виконати прохання, то завжди стримуєте свою обіцянку			
34. Я охоче підкреслюю власну точку зору на зборах групи			
35. У більшості ситуацій я маю незалежний і новаторський погляд			
36. Я люблю ретельно зважувати і оцінювати спектр пропозицій перш, ніж зробити вибір			
37. Я думаю, що у мене є дар виконувати роботу, як тільки її план потрібно приводити в дію			
38. Я зацікавлений в тому, щоб допомагати колегам в їх проблемах			
39. Широкий спектр особистих контактів важливий для мого стилю роботи			



Управління персоналом: практикум

40. Все, що я роблю, я прагну довести до досконалості			
---	--	--	--

*продовження табл.*

1	2	3	4
41. Я можу працювати з будь-якими людьми, якщо вони вміють щось важливе внести в роботу			
42. Я бурхливо реагую, коли збори, схоже, втрачають і з виду головну мету			
43. Я часто знаходжу новий підхід до довготривалої роботи			
44. Я критично аналізую ідеї інших людей: як їх достоїнства, так і недоліки			
45. Думаю, я володію талантом розподіляти конкретні кроки, які необхідно зробити			
46. Я добре уживаюся з іншими людьми і наполегливо працюю заради команди			
47. Я думаю, що залишившись наодинці з незнайомою людиною, першим почну бесіду			
48. Моє природжене відчуття часу не дозволить мені відстати від графіка			
49. У мене є здатність організовувати людей			
50. Якщо мені потрібно чогось досягти, я авторитарний			
51. Іноді мені важко пояснити іншим якісь складні речі, які спадають мені на думку			
52. Моя продумана думка, можливо, потребує часу, але вона зазвичай досить точна			
53. Стикаючись з труднощами борюся, щоб виконати роботу як слід і досягти мети			
54. Я можу добре працювати з безліччю людей			
55. Я готовий встановлювати зовнішні контакти			
56. Бути зайнятим – приносить мені справжнє задоволення			

## ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

**Компетентність** – це високий рівень професіоналізму, що припускає також наявність відповідної спеціальної підготовки в тій галузі діяльності, де здійснюється керівництво.

**Комунікабельність** – здатність встановлювати і підтримувати контакти, потреба мати контакти з людьми, відкритість для інших.

**Ініціативність** – особливий творчий прояв активності, висування ідей, пропозицій; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

**Організаторські здібності** – це коло умінь вірно сформулювати та поставити мету, розподілити функції для її досягнення; надихнути людей на виконання роботи; контролювати роботу.

**Глибина розуму** – здатність доходити до сутності явищ, бачити його причини і наслідки, визначати головне.

**Практичність розуму** – це здатність застосовувати знання й життєвий досвід в практиці, знаходити сенс у будь-якій конкретній ситуації; кмітливість.

**Наполегливість** – прояв сили волі, завзятості в досягненні мети; уміння доводити справу до кінця.

**Працездатність** – це здатність вести напружену роботу, тривалий час не втомлюватися; витривалість.

**Спостережливість** – уміння бачити, мимохідь відзначити примітне, зберігати в пам'яті деталі.

**Аналітичність розуму** – здатність аналізувати ситуацію, уміння логічно мислити, сприймати явище у взаємозв'язку з іншими.

**Самовладання** – здатність контролювати свої почуття, свою поведінку в складних ситуаціях.

**Організованість** – здатність підкоряти себе режиму, планувати свою діяльність, виявляти послідовність, зібраність.

**Тактовність** – це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємин, що виражається в здатності швидко знайти тон, доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей оточуючих.

**Ораторські здібності** – це вміння грамотно і доступно сформулювати і донести думки до слухачів; здатність виступати

привселюдно і впливати словом на величезну масу людей.

**Самоповага** – це почуття власної гідності, достатній рівень самооцінки, усвідомлення соціальної значимості, свого статусу.

**Самокритичність** – рівень критичної оцінки своїх дій, вчинків та рішень.

**Почуття гумору** – вміння вдалим жартом зняти в колективі психологічну напругу, втому, а також знаходити правильне розуміння жартів інших.

**Зовнішній вигляд** – це вміння красиво, зручно, охайно вдягатися у відповідності зі своїм статусом і місцем появи.

**Здоров'я** – рівень біологічної оцінки здоров'я і фізичного стану організму.

**Моральні якості** – це форма відносин до суспільства, родини, колективу; рівень моральності поведінки і способу життя.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор \_\_\_\_\_  
(назва підприємства)

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_

## ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ КАДРІВ

\_\_\_\_\_ (назва підприємства)

### 1. Загальні положення

1.1. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства, у своїй роботі підпорядковується директорові підприємства.

1.2. Відділ кадрів створюється і ліквідується наказом директора підприємства.

1.3. Структура відділу кадрів, чисельність його працівників і Положення про відділ кадрів затверджуються у встановленому порядку директором підприємства.

1.4. У своїй роботі працівники відділу кадрів керуються Конституцією України, Кодексом законів про працю України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, цим Положенням та іншими нормативними актами з питань трудового законодавства, кадрового обліку і діловодства.

1.5. Відділ кадрів очолює начальник відділу кадрів.

1.6. На час відсутності начальника відділу кадрів (відпустки, тимчасова непрацездатність, відрядження) його обов'язки виконує старший інспектор відділу кадрів.

1.7. Зміни і доповнення до цього Положення розробляються начальником відділу кадрів, узгоджуються з керівниками підрозділів, з якими взаємодіє відділ кадрів, і вносяться на підставі наказу директора підприємства.

### 2. Завдання

Основними завданнями відділу кадрів є:

2.1. Реалізація політики підприємства з метою виконання поставлених перед персоналом завдань.

2.2. Здійснення аналітичної і організаційної роботи по кадровому менеджменту.

2.3. Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками відповідних професій і спеціальностей, оптимізація роботи персоналу.

2.4. Прогнозування розвитку персоналу, проведення роботи по навчанню працівників і підвищенню їх кваліфікації.

2.5. Складання резерву на заміщення керівного складу.

2.6. Документування кадрового обліку і ведення відповідної кадрової документації з дотриманням трудового законодавства.

### 3. Функції

Відділ кадрів:

3.1. Визначає потребу в кадрах, аналізує ефективність роботи персоналу.

3.2. Розробляє поточні і перспективні плани комплектування підприємства персоналом з врахуванням перспектив його розвитку, а також зміни якісного складу тих, що працюють.

3.3. Вивчає причини плинності кадрів, розробляє заходи по стабілізації колективу.

3.4. На основі аналізу ділових якостей і професійного рівня працівників формує резерв на керівні посади, здійснює контроль за його оновленням і поповненням.

3.5. Складає і подає в установленому порядку звітність по кадрах і статистичну звітність з праці.

3.6. В межах своєї компетенції бере участь в розробці організаційної структури і штатного розкладу підприємства, змін і доповнень до нього.

3.7. Надає необхідну допомогу і контролює складання посадових інструкцій працівників керівниками структурних підрозділів.

3.8. Здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок і особистих справ працівників.

3.9. Готує проекти кадрових наказів і представляє їх на підпис директорові підприємства, а також доводить зміст кадрових наказів до працівників під розпис.

3.10. Оформляє і видає службові посвідчення, довідки з місця роботи, оформляє листки тимчасової непрацездатності.

3.11. Готує документи для направлення працівника у відрядження.

3.12. Здійснює облік військовозобов'язаних та призовників і бронювання робочих місць на підприємствах для осіб, що вимагають соціального захисту.

3.13. Веде облік трудового і страхового стажу працівників, здійснює контроль за встановленням доплат і надбавок, передбачених колективним договором.

3.14. Складає графіки відпусток працівників підприємства, забезпечує надання відпусток належної тривалості.

3.15. Готує документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства, представляє їх в органи Пенсійного фонду України.

3.16. Здійснює організаційне забезпечення і бере участь в проведенні атестацій, розробляє заходи по реалізації рішень і рекомендацій атестаційних комісій, контролює їх виконання.

3.17. Здійснює організацію підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, забезпечує укладання відповідних угод з навчальними закладами, а також навчання працівників на підприємстві.

3.18. Розглядає матеріали і готує документи для заохочення і нагородження працівників.

3.19. У межах своєї компетенції приймає заходи для забезпечення трудової дисципліни, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових (робочих) інструкцій, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування на підприємстві і застосуванням заходів дисциплінарного впливу.

3.20. Представляє керівництву пропозиції по удосконаленню роботи з персоналом.

#### **4. Права**

Відділ кадрів має право:

4.1. Перевіряти і контролювати дотримання в підрозділах правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю, використання працівників відповідно до їх спеціальності, професії, кваліфікації.

4.2. Одержувати в установленому порядку від посадових осіб підприємства та керівників структурних підрозділів необхідні дані та документи з питань, що належать до компетенції відділу.

4.3. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань роботи з персоналом, що проводяться на підприємстві, скликати наради з питань, що належать до компетенції відділу кадрів.

4.4. Вносити керівництву підприємства пропозиції з питань удосконалення роботи з персоналом, форм стимулювання працівників.

4.5. Давати роз'яснення, рекомендації, вказівки, що входять до компетенції відділу кадрів.

4.6. Брати участь у розробленні й удосконаленні організаційної структури та штатного розпису підприємства.

4.7. Самостійно вести листування з питань добору, навчання персоналу, а також з інших питань, що входять до компетенції відділу кадрів і не потребують узгодження з керівником підприємства.

4.8. Представляти інтереси підприємства з питань, що входять до компетенції відділу кадрів, в органах державної влади, а також на інших підприємствах, в установах, організаціях.

4.9. Вносити пропозиції щодо заохочення за успіхи в роботі та застосування заходів дисциплінарного впливу за порушення працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку.

#### **5. Відповідальність**

Відділ кадрів несе відповідальність за:

5.1. Невчасне і неналежне виконання покладених на неї завдань та функцій.

5.2. Невикористання в повній мірі наданих їй прав.

5.3. Недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при здійсненні функцій, покладених на відділ кадрів.

5.4. Недостовірність відомостей, статистичної звітності та інформації з питань, що належать до компетенції відділу кадрів.

Відповідальність за якість і своєчасність виконання покладених даним

Положенням на відділ завдань і функцій несе начальник відділу.

Ступінь відповідальності інших працівників відділу встановлюється посадовими інструкціями.

## **6. Взаємозв'язок з іншими підрозділами підприємства**

Кадрова служба взаємодіє:

6.1. З іншими структурними підрозділами підприємства з питань:

6.1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- пропозицій щодо заохочення працівників;
- матеріалів щодо застосування до працівників заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;

– пропозицій щодо графіка відпусток та конкретних дат надання відпусток працівникам відповідно до затвердженого графіка.

6.1.2. Надання:

- копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- затвердженого графіка відпусток та копій наказів про внесення змін до графіка (якщо такі зміни відбулися);
- виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

6.2. З бухгалтерією з питань:

6.2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ;
- відомостей для складання та видачі довідок працівниками на їхню вимогу про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної плати.

6.2.2. Надання:

- наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток та заохочення працівників;
- проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб;
- таблиця обліку робочого часу (якщо облік робочого часу є функцією кадрової служби);
- графіка відпусток (наказів про внесення змін до нього);
- листків тимчасової непрацездатності до оплати;
- інших документів працівників для надання ним соціальних пільг.

6.3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

6.3.1. Отримання:

- штатного розпису;
- розрахунків потреби в робітниках та спеціалістах;
- довідок про заробітну плату для оформлення документів працівників для призначення пенсій за віком або інвалідності.

6.3.2. Надання:

- відомостей про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- інформації про облікову чисельність працівників;
- даних про плинність кадрів.

6.4. З відділом підготовки персоналу з питань:

6.4.1. Отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих працівниках за окремими посадами, спеціальностями, професіями;
- інформації щодо кандидатур на посади викладачів та інструкторів.

6.4.2. Надання:

- даних про якісний склад керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців і робітників;
- пропозицій щодо складу кваліфікаційних (атестаційних) комісій;
- графіків направлення працівників до навчальних закладів, підвищення кваліфікації;
- списків працівників, які навчаються в навчальних закладах I-IV рівня акредитації (заочна та вечірня форма навчання);
- планів проведення занять, інформації про терміни навчання;
- результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб тощо.

6.5. З юридичним відділом (юрисконсульт) з питань

6.5.1. Отримання:

- інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення, інших нормативно-правових актах;
- роз'яснень щодо чинного законодавства й порядку його застосування.

6.5.2. Надання:

- проектів трудових договорів, контрактів (якщо є підстави для їх застосування);
- заявок на пошук необхідних нормативно-правових актів;
- наказів для візування і перевірки на відповідність трудовому законодавству.

Начальник відділу кадрів  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Підпис

Прізвище, ініціали

Узгоджено:

Керівник юридичного відділу  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Підпис

Прізвище, ініціали

Головний бухгалтер  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Підпис

Прізвище, ініціали



## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ГОЛОВНОГО ЕКОНОМІСТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1. Загальні положення

Головний економіст є керівником і організатором роботи планово-економічної служби господарства.

Призначає його на посаду і звільняє з посади, яку він займає, директор господарства.

Основне завдання ніцтва сільськогосподарської продукції і підвищення ефективності діяльності всіх галузей господарства.

Організовує свою роботу в тісному контакті з головними (старшими) спеціалістами і керівниками виробничих підрозділів господарства.

У практичній діяльності головний економіст керується чинним законодавством, статутом господарства, методичними положеннями і рекомендаціями з розробки виробничих планів, бізнес-планів, рішеннями директора. Підпорядковується безпосередньо керівнику господарства.

### 2. Обов'язки

Головний економіст зобов'язаний:

1. Брати активну участь у розробці заходів щодо збільшення виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції на основі ефективного використання угідь, матеріальних і трудових ресурсів, раціонального поєднання галузей, удосконалення організації праці й підвищення рентабельності виробництва на принципах госпрозрахунку.

2. При широкій участі спеціалістів і активу господарства розробляти перспективний, організаційно-господарський, виробничо-фінансовий (бізнес) плани господарства; госпрозрахункові завдання; робочі плани на окремі періоди виконання господарських робіт бригадам, фермам та іншим виробничим підрозділам; намічати заходи з інтенсифікації, ефективній спеціалізації та концентрації виробництва.

3. Організовувати з участю керівників, спеціалістів і активу господарства визначення: а) економічної ефективності впровадження у виробництво організаційно-технічних заходів; б) економічної ефективності впровадження нових сортів, порід худобі, птиці,

прогресивних технологій виробництва, нової техніки, спорудження господарських об'єктів і виробничих комплексів.

4. Систематично аналізувати хід виконання бізнес-плану, завдань госпрозрахункових підрозділів, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва.

5. Розробляти і впроваджувати у виробництво господарства науково обґрунтовані норми виробітку (обслуговування), ліміти виробничо-господарських витрат.

6. Розробляти заходи щодо вдосконалення системи основної і додаткової оплати праці й інших форм матеріального стимулювання працівників.

7. Надавати методичну допомогу спеціалістам з питань організації, планування, аналізу результатів виробничої діяльності, а також економічної оцінки агрозоотехнічних та інших заходів.

8. Упроваджувати прогресивні форми організації виробництва і праці, наукові пропозиції та рекомендації, передові методи планування виробництва на основі широкого застосування сучасної комп'ютерної техніки.

9. Всебічно зміцнювати міжгосподарські зв'язки, суворо дотримуватися договірних відносин з організаціями, підприємствами та установами.

10. Організовувати роботу бюро економічного аналізу господарства, широко залучати всіх керівників і спеціалістів господарства до участі в роботі економічних семінарів і конференцій з питань ефективності виробництва.

11. Постійно підвищувати ділову кваліфікацію, вивчати досвід передовиків, досягнення науки з питань економіки, організації та планування сільськогосподарського виробництва.

12. Пропагувати рішення керівних органів з питань розвитку сільського господарства, організовувати змагання між структурними підрозділами підприємства на основі порядної конкуренції за виконання прийнятих зобов'язань.

### **3. Права**

Головний економіст має право:

1. Вимагати від спеціалістів, керівників виробничих підрозділів, бухгалтерів, обліковців подання звітних даних і матеріалів, необхідних для планування і економічного аналізу виробничо-фінансової діяльності господарства.

2. Перевіряти хід виконання виробничими підрозділами господарства планів, госпрозрахункових завдань, правильність застосування прийнятої основної і додаткової оплати праці та дотримання режиму економії.

3. При порушенні відповідними особами планово-економічної і фінансової дисципліни подавати керівництву господарства пропозиції щодо усунення недоліків.

4. Припиняти виконання економічно недоцільних розпоряджень і вказівок керівників виробничих підрозділів і спеціалістів господарства, що змінюють госпрозрахункові завдання.

5. Вносити пропозиції керівництву господарства щодо підбору, розстановки і звільнення працівників планово-економічної служби господарства.

6. Подавати за дорученням керівництва господарства пропозиції щодо питань планування й організації сільськогосподарського виробництва у вищій організації.

#### **4. Відповідальність**

Головний економіст відповідає за:

1. Стан планово-економічної роботи нарівні з першим керівником господарства.

2. Якість розробки перспективних, організаційно-господарських, виробничо-фінансових (бізнес) планів господарства, госпрозрахункових завдань виробничим підрозділам та іншої планово-економічної документації.

3. Суворе дотримання режиму економії, правильне витрачання фондів оплати праці та матеріального стимулювання, здійснення заходів щодо вдосконалення економічної роботи в господарстві.

4. Своєчасне подання на розгляд керівництву господарства матеріалів про перевитрати затверджених витрат виробництва.

5. Своєчасний розгляд і затвердження в господарстві типових норм виробітку (обслуговування і витрат часу), проектів, штатних розписів та інших матеріалів, що стосуються економічної роботи в господарстві.

6. Високий рівень організації праці і психологічного мікроклімату у керованому ним трудовому колективі, здатність виконувати накреслені керівництвом завдання.

7. Виконання обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією.

## ЗНАЧУЩІСТЬ ОЦІНКИ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям як компетентність, здатність чітко організовувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими, тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості. Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу

Е.А. Дорошенко пропонує проводити за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці.

*Таблиця*

**Фактори оцінки якостей управлінського персоналу**

	Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1.	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2.	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3.	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4.	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5.	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет оцінюваного працівника в цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатofакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

**КАРТА ОЦІНКИ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ**

Рівень розвитку якості	Вид якості
1	2
	<i><b>Організаторські здібності</b></i>
Високий	<p>Високий рівень переконаності в необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. Відмінно підготовлений і володіє мистецтвом організувати діяльність колективу, свою особисту працю та робоче місце. Вміє правильно використовувати свій вільний час, на науковій основі організувати функціонування керованого об'єкта, виконання робіт всіма учасниками спільної праці, цільової соціально-економічної програми (згідно з рольовими функціями). Володіє методами і вміє підтримувати високий рівень дисципліни в колективі, організувати колективне обговорення принципових питань, роботу колективу на принципах внутрішньогосподарського розрахунку і саморегулювання. Високий рівень інноваційної діяльності. З урахуванням нововведень та об'єктивних обставин швидко змінює організацію діяльності і роботу управлінського персоналу. В процесі здійснення функцій не відступає перед труднощами, розпочату справу доводить до логічного завершення.</p>
Добрий	<p>Досить високий рівень переконаності необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. У достатній мірі підготовлений і добре володіє мистецтвом організувати колективну діяльність, свою особисту працю, робоче місце, роботу служби персоналу тощо. Правильно використовує свій вільний час, на науковій основі вміє організувати функціонування керованого об'єкта, виконання робіт усіма учасниками спільної праці, цільової соціально-економічної програми (згідно з рольовими функціями). Добре володіє методами і вміє підтримувати високий рівень дисципліни в колективі, організувати колективне обговорення принципових питань, роботу колективу на принципах внутрішньогосподарського розрахунку і саморегулювання. Достатньо високий рівень інноваційної діяльності. З урахуванням нововведень та об'єктивних обставин змінює організацію діяльності, а також роботу управлінського персоналу певної служби. Вміє переконувати колектив у необхідності впровадження нововведень. Риси характеру, ділові та особистісні якості дозволяють не відступати перед труднощами, розпочату справу доводить до кінця.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
<b><i>Організаторські здібності</i></b>	
Середній	<p>Достатній рівень переконаності в необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. Вміє організовувати колективну діяльність, свою особисту працю, робоче місце, роботу персоналу конкретної служби. Може раціонально використовувати свій вільний час, організовувати функціонування керованого об'єкта, виконання робіт усіма учасниками спільної праці. Сприяє виконанню цільової соціально-економічної програми (згідно з рольовими функціями). Вміє підтримувати в колективі достатній рівень дисципліни. Може організовувати колективне обговорення принципових питань, роботу колективів на принципах внутрішньогосподарського розрахунку та саморегулювання. Достатній рівень інноваційної діяльності. Підготовлене для здійснення змін в організації діяльності, якщо цього вимагатимуть об'єктивні обставини. Може переконувати колектив у необхідності впровадження нововведень, не відступати перед труднощами, розпочату справу доводити до логічного завершення.</p>
Слабкий (низький)	<p>Слабкий рівень переконаності в необхідності здійснення діяльності на принципах раціональної організації праці. Рівень знань та вмінь не дозволяє на науковій основі організовувати колективну діяльність, свою особисту працю, робоче місце, роботу персоналу конкретної служби, функціонування керованого об'єкта, виконання робіт усіма учасниками спільної праці. Не зовсім раціонально використовує свій вільний час. Недостатньо сприяє виконанню цільової соціально-економічної програми (згідно з рольовими функціями). Не може підтримувати в колективі високий рівень дисципліни. Недостатньо підготовлений для організації колективного обговорення принципових питань, роботи колективу на принципах внутрішньогосподарського розрахунку та саморегулювання. Не розвинуті демократичні основи управління. Низький рівень інноваційної діяльності. Слабо підготовлений до проведення змін в організації обліково-аналітичного механізму. Не може переконати колектив у необхідності впровадження нового. Відступає перед труднощами. Не завжди доводить розпочату справу до логічного завершення.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
<b><i>Ініціативність і діловитість</i></b>	
Високий	<p>Високий рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, готовності до її прояву. Вміє брати на себе відповідальність. Високий рівень новаторських рішень і дій. Інтелектуальний потенціал повною мірою дозволяє реалізувати задумані (заплановані) починання (вдосконалювати відповідні підсистеми і складові елементи механізму управління). Високий рівень прояву ініціативи в процесі здійснення суспільно корисної діяльності. На науковій основі вміє обґрунтовувати рішення, які приймаються, з успіхом реалізовує їх у господарській практиці. Високий рівень підприємливості. Добре розвинуті ділові якості.</p>
Добрий	<p>Достатній рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, готовності до її прояву. Не боїться брати на себе відповідальність за рішення, які приймаються. Достатньо високий рівень новаторських рішень і дій. Інтелектуальний потенціал дає змогу реалізовувати нововведення (вдосконалювати відповідні підсистеми і складові елементи механізму управління). В процесі здійснення суспільно корисної діяльності постійно проявляє ініціативу. Може на науковій основі обґрунтовувати рішення, які приймаються, і з успіхом реалізовувати їх у господарській практиці. Достатньо високий рівень підприємливості. Добре розвинуті ділові якості.</p>
Середній	<p>Середній рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, професійної готовності до її прояву. Не завжди бере на себе відповідальність за рішення, що приймаються. Достатній рівень новаторських рішень і дій. Інтелектуальний потенціал дає змогу реалізовувати нововведення, проте в господарській практиці не завжди приділяє ініціативу при впровадженні нового. Може на науковій основі обґрунтовувати рішення, але не завжди з успіхом їх реалізовує в господарській практиці. Достатній рівень підприємливості, однак у процесі діяльності може згаяти час на проведення заходів (впровадження нового). Потенціал ділових якостей достатній для здійснення функцій із посадовим положенням.</p>



Рівень розвитку якості	Вид якості
Слабкий (низький)	<p>Низький рівень усвідомлення необхідності прояву ініціативи, професійної готовності до її прояву. Боїться брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Низький рівень новаторських рішень і дій інтелектуального потенціалу. Не достатньо проявляє ініціативу при впровадженні нового, реалізації цільової соціально-економічної програми. Рівень знань і умінь не дозволяє правильно підійти до обґрунтування рішень і з успіхом реалізовувати їх в господарській практиці. Низький рівень підприємливості. Потенціал ділових якостей не дає змоги успішно здійснювати функції до посадового положення.</p>
<b><i>Творчі здібності</i></b>	
Високий	<p>Високий рівень творчого ставлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Уміє викривати недоліки, визначати шляхом удосконалення, виявляти та передбачати закономірності під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ. Має особисту думку про ситуації, процеси, явища. Високий науковий рівень суджень. Добре бачить перспективи розвитку систем і підсистем; володіє методами системного та комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем. Добре підготовлений до генерування ідей, впровадження досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду.</p>
Добрий	<p>Достатньо високий рівень творчого ставлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Достатньо вміло викриває недоліки й визначає шляхи удосконалення. Може виявляти і передбачати закономірності під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ. Переважно має особисту думку про ситуації, процеси і явища, але не завжди її висловлює. Достатньо високий науковий рівень суджень. Добре бачить перспективи розвитку систем і підсистем, володіє методами системного і комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем. Може генерувати ідеї, узагальнювати досягнення науково-технічного прогресу і передового досвіду й використовувати їх результати в господарській практиці.</p>

Рівень розвитку якості	Вид якості
<i><b>Творчі здібності</b></i>	
Середній	<p>Достатній рівень для творчого становлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Може викривати недоліки й визначати шляхи удосконалення, однак почувається при цьому невпевнено. Під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ може виявляти закономірності. Не завжди має особисту думку про ситуації, процеси і явища. Достатній науковий рівень суджень. Не завжди бачить перспективи розвитку систем і підсистем. Володіє методами системного та комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем, але не завжди їх використовує в процесі діяльності. Може генерувати ідеї, узагальнювати досягнення науково-технічного прогресу і передового досвіду, але не завжди використовує їх результати в господарській практиці.</p>
Слабкий (низький)	<p>Задовільний рівень творчого становлення до виконання одноманітних робіт, вирішення рутинних завдань. Може викривати недоліки, проте недостатньо підготовлений для визначення шляхів удосконалення. Не може виявляти тенденції та закономірності розвитку під час аналізу постійно повторюваних процесів і явищ. Не має особистої думки про ситуації, процеси і явища. Не чітко бачить перспективи розвитку систем і підсистем. Недостатньо володіє методами системного та комплексного підходу до вдосконалення відповідних механізмів, систем і підсистем та не може використовувати їх результати в господарській практиці. Слабо підготовлений для генерування ідей, узагальнення досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду.</p>

**Оцінка ділових та особистісних якостей кандидата на посаду комерційного директора**

№	Якість	Ранг	Градація за важливістю			Оцінка кандидатів (від 1 до 4)							
			Дуже важливо	Важ- ливо	Бажано	Коваленко С.В.	Клименко Л.І.	Зубко І.П.	Макаренко С.Ф.				
1	Професійна майстерність (знання справи, уміння, навички)												
2	Організаторські здібності (вміння чітко організовувати та планувати свою працю)												
3	Почуття обов'язку (поєднання громадських та особистих інтересів)												
4	Ініціативність (внутрішнє спонукання до нових форм роботи)												
5	Сумлінність у роботі												
6	Працездатність												
7	Почуття відповідальності за доручену справу												
8	Авторитет у колективі, контактність (неформальні відносини з людьми)												
9	Упевненість в оцінюваному (в його здатності справлятися з виробничими												

Додаток Л

	труднощами)												
10	Відношення до критики (реакція на зауваження)												
11	Здатність до самооцінки у випадку виробничих невдач												
12	Наполегливість, цілеспрямованість у досягненні цілей												
13	Чуйне та уважне відношення до людей (їх прохань, побажань)												
14	Загальний культурний рівень, широта кругозору												
15	Думка оцінюваного про себе. Прояв цієї думки у колективі												
16	Зовнішнє враження, яке справляє на людей (вміння слідкувати за своєю зовнішністю)												
17	Стан здоров`я												
18	Відсутність шкідливих звичок (алкоголь, куріння)												

**АНКЕТА**  
**для опитування працівників, які звільняються**  
**з організації**

Однією з цілей нашої організації є створення умов праці, які б відповідали очікуванням працівників. У зв'язку з цим просимо Вас відповісти на наведені нижче запитання. Отримана інформація вважатиметься конфіденційною і буде використана в дослідницьких цілях.

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
2. Підрозділ \_\_\_\_\_
3. Просимо вказати причину Вашого звільнення:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> пропозиція іншої праці             | <input type="checkbox"/> відсутність перспективи службового росту |
| <input type="checkbox"/> зміна місця проживання             | <input type="checkbox"/> несприятливі умови праці                 |
| <input type="checkbox"/> сімейні обставини                  | <input type="checkbox"/> бажання навчатися                        |
| <input type="checkbox"/> низька заробітна плата             | <input type="checkbox"/> розчарування в організації               |
| <input type="checkbox"/> непорозуміння з керівництвом       |   |
| <input type="checkbox"/> проблема добирання до роботи       |   |
| <input type="checkbox"/> відсутність порозуміння з колегами |   |
| <input type="checkbox"/> ліквідація робочого місця          |   |
| інше _____  |   |

4. Як довго Ви працювали в нашій організації?  
\_\_\_\_\_ років, \_\_\_\_\_ місяців.

5. Як Ви загалом оцінюєте умови праці в нашій організації?

- добрі       відповідні       нормальні       недостатні.

6. Чи могли Ви отримувати компетентний інструктаж щодо виконуваних робіт?

- так       ні.

7. Чи відповідало винагородження Вашим трудовим зусиллям?

- так       ні.



### ТЕСТ «ЧИ ЧЕКАЄ ВАС БЛИСКУЧА КАР'ЄРА?»

Тест дає змогу оцінити готовність особистості досягти успіху в житті, зробити блискучу кар'єру. Доцільно застосовувати його з метою самооцінки.

Робота з тестом вимагає глибокого осмислення і в деяких випадках — розгорнутої відповіді собі, бажано у письмовій формі. Якщо справді хочете дізнатися, чи чекає вас блискуча кар'єра, не поспішайте відповісти ТАК чи НІ, а глибоко і детально опишіть на окремому листку паперу свою відповідь.

Отже, якщо ви не знаєте відповіді на запитання, то відповідайте НІ, якщо можете детально відповісти — ТАК.

1. Чи сподіваюся я досягти успіху в житті?
2. Я досягаю успіху у складних ситуаціях.
3. Я маю конкретні цілі щодо кар'єри: цього року, у найближчі 3 роки (5,10).
4. Сьогодні я дізнався (лася) дещо нове, що може мені стати в нагоді для кар'єри.
5. У моїй роботі є можливості особистісного зростання.
6. Свої посади вище керівництво нашої організації одержало цілком заслужено.
7. Я можу справити якнайкраще враження на людей про себе.
8. Я не відрізняюся від тих, хто в нашому колективі користується найбільшою повагою.
9. Люди одержують тут підвищення за свої високі професійні якості.
10. Мені слід більше працювати, щоб досягти успіху й авторитету в очах керівництва.
10. У нашій організації реальна влада в руках керівництва.
10. Серйозний вплив на керівництво мають висококваліфіковані працівники.
13. Мені потрібно розвивати і покращувати в собі особистісні якості для кар'єри.
14. Типовий шлях просування до бажаної посади у цій сфері діяльності і в даній організації — постійне самовдосконалення.
15. Мене взяли на цю роботу у зв'язку з моєю перспективністю.
16. Моя робота на ринку праці ціниться високо.
17. Моєму начальнику подобається, як я працюю.

18. Я можу сприяти кар'єрі мого начальника своєю ефективною працею.
19. Наша організація не є флагманом галузі.
20. Мені варто читати за фахом те саме, що читає мій начальник.
21. Керівництво організації вдягається вишукано.
22. Я зроблю все, щоб керівництво відзначило мої заслуги.
23. На цій роботі мені варто залишатися довго.
24. Я чітко знаю, що повинен (на) робити, щоб підтримувати і підвищувати свою кваліфікацію на цьому тижні, цього місяця, щорічно.
25. Я чітко знаю, у яких сферах своєї діяльності повинен (на) зосередити свої зусилля, щоб одержати бажану роботу і зробити кар'єру.
26. Я повинен (на) знати найближчі виробничі плани керівництва і що я повинен (на) зробити, щоб опинитися «в струмені».
27. Я маю квітучий вигляд і роблю все для того, щоб виглядати бадьорим (ою) і здоровим (ою).
28. Мені необхідно налагодити контакти з керівництвом організації за допомогою друзів і знайомих.
29. Критерії успіху в організації, мого начальника і у мене збігаються.
30. Моє резюме є досить хорошим і повним.
31. Найбільшу користь у справі розвитку кар'єри принесуть мені контакти, клуби і асоціації за професійними інтересами.
32. У моїй роботі високі професійні знання і навички будуть потрібні й надалі.
29. Я знаю, що потрібно знати і уміти на тій роботі, куди я хочу перейти.
29. Якнайкращі поради щодо кар'єри може дати мені мій безпосередній керівник.
30. Інтерес для мене становлять професійні об'єднання, в яких беруть участь вищі посадовці моєї організації.
31. Заради кар'єри я згоден відмовитися від особистого життя.
32. Я мрію про самостійне місце праці, без начальника з його дріб'язковою опікою.
33. На цьому місці праці мене цікавить не зарплата, а



можливість самовираження.

34. Я можу ефективніше використовувати своє робоче місце, отримавши післядипломну підготовку.

35. При організуванні свого робочого місця мені не потрібні поради інших.

36. Я повинен (на) проводити регулярне оцінювання своїх успіхів у праці.

37. Мої головні цілі чітко визначені і перегляду не потребують.

38. Я винагороджую себе за старання і успіхи в кар'єрі, купуючи щось смачне в супермаркеті.

39. Я робив (ла) помилки стосовно кар'єри, які потім не повторював (ла).

40. Якщо мене завтра підвищать, моє місце посяде підлеглий, якого я добре для цього підготував (ла).

41. Цю роботу я виконую дотепер тому, що вона дає мені засоби для існування.

42. Я не хочу зайняти більш високу посаду ніж ту, яку маю нині.

43. Я знаю свого конкурента при найближчому підвищенні і буду старатися поставити себе у вигідніше положення, демонструючи вищий професіоналізм.

44. Найважливішим стимулом у роботі для мене є її зміст.

45. Я надаю перевагу демократичному стилю керівництва.

46. У колективній роботі я надаю перевагу ролі виконавця, а не лідера.

47. Я маю чітко намічені етапи кар'єри і досягаю їх у встановлені терміни.

48. Я завжди упевнений (а) в собі, у своїй роботі, у своєму начальнику, в результатах своєї праці, у своїй праці, у своїй організації.

54. Своєю манерою одягатися я демонструю на роботі незалежність власної життєвої позиції.

55. Тим, як організоване моє робоче місце, я демонструю власну акуратність.

56. У праці я досягнув (ла) успіху завдяки власним здібностям.

57. Тим, що роблю сам (а) або дізнаюся від інших, із книг завжди слід ділитися з членами моєї команди.

58. У мене складні взаємини з підлеглими і їх слід поліпшити.

59. Для досягнення мети у кар'єрі мені потрібно постійно читати газети і журнали.

60. Культура моєї організації висока і я їй повністю відповідаю.

61. Я ніколи не ризикував (ла) у роботі, і це завжди зумовлювало піп оду.

62. Якби починав (ла) свою кар'єру спочатку, то я б не діяв так, як дотепер.

63. Найзначніші помилки я допустив (ла), не прислухаючись до порад колег.

64. Найбільший вплив на мою кар'єру зробили хороші відносини з керівництвом.

65. Я не достатньо докладно докладую зусиль для досягнення своєї мети.

Відповідь ТАК більше 90% — відмінний результат. У вас є всі шанси зробити блискучу кар'єру.

Відповідей ТАК від 80% до 89% — добрий, але не найкращий результат. У вас є шанси зробити блискучу кар'єру, але потрібно знайти відповіді на ті запитання, на які поки що не можете відповісти.

Відповідей ТАК від 60% до 79% — посередній результат. У вас є проблеми в розумінні основних складових успіху.

Відповідей ТАК менше 60% — поганий результат. Ви не берете до уваги багато складових професійного успіху і кар'єри.

Відповідей ТАК менше 39% — у вас невеликі шанси зробити блискучу кар'єру.

## ТЕСТ КАР'ЄРНИХ ОРІЄНТАЦІЙ

Наскільки важливе для вас кожне з таких тверджень?

Пор.№	Запитання	Дуже важливо				Зовсім неважливо
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Оберіть цифру від 1 до 5, які є крайніми позиціями «дуже важливо» і «зовсім не важливо»						
1	Вибудовувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери					
2	Спостерігати за людьми і контролювати їх, впливати на них на всіх рівнях					
3	Мати змогу робити все на свій розсуд і не бути обмеженим правилами організації					
4	Мати постійне місце роботи з гарантованою оплатою і соціальною захищеністю					
5	Застосовувати свої вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим					
6	Працювати над проблемами, які здаються нерозв'язними					
7	Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї і кар'єри були урівноважені					
8	Створити, побудувати щось, що буде цілком моїм витвором або ідеєю					
9	Продовжувати роботу за своїм фахом, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з ним					
10	Бути першим керівником в організації					
11	Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями					
12	Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час					
13	Використати свої вміння і здібності для того, щоб зробити світ кращим					
14	Змагатися з іншими і перемагати					
15	Вибудовувати кар'єру, яка дасть змогу не зраджувати моєму способу життя					

1	2	3	4	5	6	7
16	Створити нове комерційне підприємство					
17	Присвятити все життя обраній професії					
18	Обійняти високу керівну посаду					
19	Мати роботу, яка надає максимум свободи й автономії у виборі роду занять					
20	Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку зі службовим підвищенням					
21	Мати змогу використовувати свої уміння і талант для служіння важливій меті					
Оберіть цифру від 1 до 5, які є крайніми позиціями «абсолютно незгодний» і «цілком згодний»						
22	Єдина мета моєї кар'єри – знаходити і розв'язувати складні проблеми					
23	Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй сім'ї і кар'єрі					
24	Я завжди перебуваю в пошуку ідей, які дадуть мені змогу розпочати власну справу					
25	Я погоджуюся на керівну посаду тільки у тому разі, якщо вона знаходитиметься у сфері моєї професійної компетенції					
26	Я хотів би досягти такого рівня, який дозволив би спостерігати, як працюють інші й інтегрувати їхню діяльність					
27	У моїй професійній діяльності я понад усе піклуюся про свою свободу і автономію					
28	Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці, ніж одержати підвищення по рооті в іншій місцевості					
29	Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим					
30	Змагання і виграш – це найважливіші сторони моєї кар'єри, які мене турбують					
31	Кар'єра має сенс тільки тоді, якщо вона дає змогу жити так, як мені подобається					
32	Підприємницька діяльність є центральною частиною моєї кар'єри					
33	Я пішов би з організації, ніж став займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією					

34	Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня					
<i>продовження дод.П</i>						
1	2	3	4	5	6	7
35	Я не хочу, щоб мене обмежували вимогами організації або правилами бізнесу					
36	Я вважаю за краще працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт					
37	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої і корисної мети					
38	Я досягаю успіху тільки тоді, коли розв'язую складні проблеми або працюю, змагаючись з кимось					
39	Обрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягти успіху в кар'єрі					
40	Я завжди хотів заснувати власний бізнес					

Опитувальник містить вісім діагностичних шкал вимірювання кар'єрних орієнтацій («якорів кар'єри»):

1. **професійна компетентність.** Пов'язана вона з наявністю здібностей і талантів у певній галузі (науковій дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз). Людина з такою орієнтацією хоче бути майстром своєї справи, особливо щаслива, коли досягає успіху в професійній сфері, але швидко втрачає інтерес до роботи, яка унеможливорює розвиток здібностей. Одночасно вона шукає визнання своїх талантів, що повинно виражатися у статусі, відповідному її майстерності. Будучи готовою і здатною управляти іншими в межах своєї компетентності, не вбачає в цьому особливого інтересу. Тому багато представників цієї категорії розглядають управління як необхідну умову для просування у професійній сфері. Зазвичай це найчисленніша група в більшості організацій, яка забезпечує ухвалення компетентних рішень;

2. **менеджмент.** Представники цієї категорії передусім зорієнтовані на інтегрування зусиль інших людей, відповідальність за кінцевий результат і поєднання різних функцій організації. З віком і досвідом роботи ця кар'єрна орієнтація виявляється сильніше. Така робота вимагає навичок міжособистісного і групового спілкування,

емоційної врівноваженості, щоб нести тягар відповідальності і влади. Людина з кар'єрною орієнтацією на менеджмент вважатиме, що не досягла цілей своєї кар'єри, доки не обійме посаду, на якій зможе управляти діяльністю підприємства;

3. **автономія (незалежність).** Особа з такою орієнтацією прагне звільнення від організаційних правил, розпоряджень і обмежень. У неї яскраво виражена потреба все робити по-своєму: самій вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Вона не хоче підкорятися правилам організації (робоче місце, час, спеціальний одяг). Особа з такою орієнтацією готова відмовитися від просування по службі або від інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Вона може працювати в організації, яка забезпечує достатню міру свободи, але не відчуватиме серйозних зобов'язань, відданості їй і відкидатиме будь-які спроби обмежити її автономію;

4. **стабільність.** Ця кар'єрна орієнтація зумовлена потребою в безпеці і стабільності, щоб мати змогу передбачати майбутні життєві події. Орієнтація на стабільність стосується як місця роботи, так і місця проживання. Стабільність місця роботи пов'язана з пошуком роботи в такій організації, яка забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію, піклується про своїх працівників після звільнення, є надійною у своїй галузі. Людина з такою орієнтацією («людина організації») перекладає відповідальність за управління своєю кар'єрою на роботодавця. Вона здійснюватиме будь-які географічні пересування, якщо того зажадає компанія. Людина місця проживання, орієнтована на його стабільність, пов'язує себе з географічним регіоном, осідаючи у певному місці, вкладаючи заощадження у своє житло, і змінює роботу тільки тоді, коли можна уникнути зміни місця проживання. Орієнтовані на стабільність особистості можуть бути талановитими і обіймати посади в організації, але, віддаючи перевагу стабільній роботі і місцю проживання, вони відмовляються від підвищення, якщо воно пов'язане з тимчасовими незручностями;

5. **служіння.** Основними цінностями за такої орієнтації є «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям», «бажання зробити світ кращим». Людина з такою орієнтацією на новому місці намагатиметься продовжувати працювати у цьому напрямі. Вона не працюватиме в організації, яка не відповідає її цілям і цінностям, відмовиться від просування або переведення на іншу

роботу, якщо це унеможливить реалізацію головних цінностей життя. Люди з такою кар'єрною орієнтацією найчастіше працюють у сфері охорони навколишнього середовища, контролю за якістю товарів, захисту прав споживачів тощо;

6. **виклик.** Основними цінностями кар'єрної орієнтації є конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення складних завдань. Людина орієнтована на те, щоб кидати виклик. Будь-яку соціальну ситуацію вона розглядає з позиції «виграш — програш». Процес боротьби і перемога важливіші для неї, ніж конкретна сфера діяльності або кваліфікація. Наприклад, торговельний агент може розглядати кожен контракт із покупцем як гру, яку треба виграти. Новизна, різноманітність і виклик мають для таких людей велику цінність, а якщо справи йдуть гладко — їм стає нудно;

7. **інтеграція стилів життя.** Людина орієнтована на інтеграцію різних стилів життя, уникає домінування в її справах тільки інтересів сім'ї, кар'єри або саморозвитку. Вона прагне, щоб усе це було збалансовано, більше цінує своє життя загалом, ніж конкретну роботу, кар'єру або організацію;

8. **підприємництво.** Людина з такою кар'єрною орієнтацією прагне створювати щось нове, долати перешкоди, готова до ризику. Вона не погодиться працювати на інших, а намагатиметься мати свою марку, справу, фінансову незалежність. Для неї головне — заснувати справу так, щоб це було продовженням її самої, щоб вона могла вкласти туди свою душу. Підприємець продовжуватиме розпочату справу, навіть якщо зазнаватиме невдач і доведеться ризикувати.

Відповіді одночасно є ключем для оброблення результатів:

1-й стовпчик — професійна компетентність;

2-й стовпчик — менеджмент;

3-й стовпчик — автономія (незалежність);

4-й стовпчик — запитання 4, 12, 36 — стабільність місця роботи; запитання 20, 28 і 41 — стабільність місця проживання;

5-й стовпчик — служіння;

6-й стовпчик — виклик.

**Оброблення результатів.** По кожній з восьми кар'єрних орієнтацій підраховують кількість балів. Користуючись ключем, підсумовують бали по кожній орієнтації, визначивши провідну кар'єрну орієнтацію (кількість набраних балів не менше п'яти). Якщо

провідною не стає жодна кар'єрна орієнтація, це свідчить, що кар'єра не є головною для людини.

**Ключ**

Кар'єрна орієнтація	Номери запитань					Кількість запитань
	1	9	17	25	33	
Професійна компетентність	1	9	17	25	33	5
Менеджмент	2	10	18	26	34	5
Автономія (незалежність)	3	11	19	27	35	5
Стабільність: — місця роботи; — місця проживання	4 20	12 18	36 41	3 3		
Служіння	5	13	21	29	37	5
Виклик	6	14	22	30	38	5
Інтеграція стилів життя	7	15	23	31	39	5
Підприємництво	8	16	24	32	40	5



**ВАШ СТИЛЬ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ****Інструкція**

Прочитайте уважно кожне з наведених суджень і оцініть, наскільки воно вірне по відношенню до вас і вашої роботи. Над оцінкою довго не думайте. В тесті не може бути вірних або невірних відповідей. Результати тесту допоможуть вам подивитися на себе й свою роботу іншими очима.

Оцінки можуть бути чотирьох видів:

- 1) цілком вірно;
- 2) швидше вірно;
- 3) не зовсім вірно;
- 4) зовсім не вірно.

До цих відповідей відносяться наступні чотири колонки (табл. 1), розміщені з правої сторони таблиці (відповідають вказаним варіантам відповідей – 1, 2, 3, 4). Свою оцінку судження відзначте у відповідній колонці.

Таблиця 1.

Зміст суджень	Тест			
	Цілком вірно	Швидше вірно	Не зовсім вірно	Зовсім не вірно
<p><b>Група 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Коли в мене багато невідкладної роботи, я часто відкладаю нові папери в сторону</li> <li>• Коли я не дуже завантажений іншими справами, я опрацьовую більшу частину паперів сам</li> <li>• Я сам розбираю кореспонденцію, тому що з нею ніхто не справиться</li> </ul>				
<p><b>Група 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мені доводиться переборювати внутрішній опір, коли я доручаю підлеглому підготувати замість себе важливий документ</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більшу частину документації з менш важливих питань готують мої підлеглі</li> <li>• Я звертаюся за допомогою до інших лише тоді, коли можливість службових неприємностей стає досить реальною</li> </ul>				
<p style="text-align: center;"><b>Група 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мене дратує, що доводиться витратити час на паперову рутину, і, коли я зайнятий, папери відставляю в бік</li> <li>• Я не вважаю, що обов'язково повинен відповідати на кожен папірець адресований мені</li> <li>• Я не вважаю, що обсяг і характер службової переписки відображає успішність моєї роботи і моє положення в організації</li> </ul>				
<p style="text-align: center;"><b>Група 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Коли я зустрічаюся з кризовою ситуацією, мені не вистачає часу, щоб зафіксувати її в документах</li> <li>• Лише думка про можливі неприємності може змусити мене дописати службову доповідь</li> <li>• Поки в мене є більш важливі справи, я відкладаю рутинну документацію в бік</li> </ul>				

### ***Обробка результатів тестування***

Підрахуйте набрані вами бали.

За кожен відповідь «**Цілком вірно**» - 3 бали, за кожен відповідь «**Швидше вірно**» - 2 бали, за кожен відповідь «**Не зовсім вірно**» - 1 бал, за кожен відповідь «**Зовсім не вірно**» - 0 балів. Додавати бали слід по чотирьом групам відповідей.

*Якщо по першій групі ви набрали 7 і більше балів, то ви, швидше*

за все, «супервиконавець», а тому схильні робити самі більшу, ніж необхідно, частину домашньої роботи, не перевантажуючи підлеглих. Якщо ви до того ж набрали *немало балів (5 і більше)* по четвертій групі, значить для вас характерні риси «волокитника». Це значить, що ваша репутація і кар'єра під загрозою. Щоправда декому з вищого керівництва подобається ваша постійна зайнятість, але клеймо «істинного слуги» зовсім не гарантує просування по службі і поваги колег та підлеглих.

Якщо *по другій групі ви набрали 7 і більше балів*, то ви, швидше за все «розпасовщик». Звичайно, делегування обов'язків – одне з найважливіших правил сучасної науки управління. Воно може значно полегшити вам роботу, звичайно, якщо делегувати правильно. І все ж таки багато подібних керівників, захоплюючись делегуванням, забувають про необхідність постійно вчити і контролювати тих, кому вони передають ті чи інші завдання. Це нерідко ставить під удар їх самих. Оскільки в кінці кінців за все несе відповідальність керівник. Звичайно, помиляючись і падаючи, ви поступово оволодієте мистецтвом делегування, але краще скоротити болісний шлях, вивчивши літературу з питань управління.

Якщо *по третій групі ви набрали 7 і більше балів*, значить, для вас характерні риси «антибюрократа» і ви схильні ігнорувати важливість роботи з паперами. Такі звички можуть вам дорого обійтися, якщо в вашій організації обсяги роботи з паперами великі і цій роботі надають великого значення. Тому вам слід або переглянути своє відношення до «папірців», або підшукати собі місце в організації, де такої роботи менше.

Нарешті, якщо *по четвертій групі ви набрали 3 бали і менше*, то ви відноситеся до роботи з паперами дуже речно, забуваючи, що є більш важливі справи, які потребують вашої особистої присутності. Якщо ж *ви набрали по цій групі 7 і більше балів*, значить, в вас, навпаки, дуже багато «волокитника» і ви приречені постійно вислуховувати докори керівництва за затримку різних документів. Виручити вас зможуть лише більш диференційований підхід до вхідної документації і більш широке використання делегування.

Якщо кількість балів, набрана вами по всім чотирьом групам питань, приблизно однакова і коливається в межах 3-5, то це можна вважати свідомим розумним відношенням до роботи з паперами і відсутності у вас яскраво виражених рис «паперових невдах».

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій	5
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система .....	18
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом .....	28
Тема 4. Кадрове планування в організаціях .....	42
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу .....	52
Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу .....	65
Тема 7. Формування колективу організації .....	83
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу .....	94
Тема 9. Оцінювання персоналу в організації .....	106
Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації .....	122
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу .....	140
Тема 12. Соціальне партнерство в організації .....	152
Тема 13. Ефективність управління персоналом.....	164
ДОДАТКИ.....	175
Додаток А. Відповіді до тестових завдань для самоперевірки знань	176
Додаток Б. Характеристика командних ролей (за м. Белбіним).....	177
Додаток В. Тест на визначення командних ролей.....	182
Додаток Д. Визначення основних якостей сучасного керівника.....	185
Додаток Е. Положення про відділ кадрів.....	187
Додаток Ж. Посадова інструкція головного економіста.....	
сільськогосподарського підприємства .....	192
Додаток З. Значущість якостей управлінського персоналу ....	195
Додаток К. Карта оцінки якостей персоналу.....	197
Додаток Л. Оцінка ділових та особистісних якостей кандидата на посаду комерційного директора.....	202
Додаток М. Анкета дл опитування.....	204
Додаток Н. Тест «Чи чекає вас блискуча кар'єра?».....	206
Додаток П. Тест кар'єрних орієнтацій.....	210
Додаток Р. Ваш стиль роботи з документами.....	216

**Нагаєв Віктор Михайлович**  
**Кондратюк Наталя Віталіївна**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Практикум**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

За редакцією авторів  
Комп'ютерна верстка Н.В. Кондратюк

Підписано до друку 28.03.2018 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».  
Ум. друк. арк. 10,0. Обл.-вид. арк.  
Наклад 100 пр. Зам. № ZE 1346

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
серія. ДК № 4666 від 18.12.2013 р.  
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11  
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Стильна типографія»  
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевська, 28а