



Міністерство освіти і науки України  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту,  
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **Методичні вказівки**

### **для виконання практичних робіт**

(для здобувачів денної та заочної форм навчання  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей  
073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»)

**Харків  
2024**

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## Методичні вказівки для виконання практичних робіт

(для здобувачів денної та заочної форм навчання  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей  
073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»)

*ЗАТВЕРДЖЕНО*  
*рішенням Навчально-методичної комісії*  
*факультету менеджменту,*  
*адміністрування та права*  
*Протокол № 1 від 17.09.2024 р.*

**Харків**  
**2024**

УДК 331.108

У 66

*Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*

*Протокол № 1 від 27.08.2024 р.*

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**О. В. Дудник**, ректор ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук;

**Г. Є. Голованова** доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, кандидат економічних наук.

У 66 Управління персоналом: [методичні вказівки для виконання практичних робіт для здобувачів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 112 с.

*У методичних вказівках розглянуті практичні задачі з планування, залучення, оцінки, навчання, розвитку та вивільнення персоналу підприємства, прикладні аспекти управління трудовими ресурсами, досліджені проблеми зайнятості та безробіття, а також наведені запитання для самоконтролю для кожного практичного заняття. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «Управління персоналом» розраховані на здобувачів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування». Вони також можуть бути корисними та цікавими для здобувачів інших спеціальностей, науково-педагогічних працівників та усіх, хто цікавиться актуальними питаннями з управління персоналом.*

Відповідальна за випуск (зав. каф.): **САГАЧКО Ю.М.**, к.е.н., доцент

© Грідін О. В., 2024

© ДБТУ, 2024

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

## РОЗДІЛ № 1

### «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ І НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.	
Правові аспекти управління трудовими ресурсами.....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.	
Сучасні інструменти вивчення типу темпераменту особистості .....	9
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.	
Визначення чисельності та аналіз динаміки персоналу підприємства.....	32
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4.	
Планування та формування персоналу підприємства .....	37
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.	
Визначення потреби в кадрах та розробка плану кадрових переміщень .....	42
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.	
Документаційне забезпечення управління кадрами. Документи-регламенти в управлінні персоналом.....	47
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7.	
Підбір працівника на заняття вакантної посади.....	55

## РОЗДІЛ № 2

### «НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ, НАВЧАННЯ, РОЗВИТКУ, РУХУ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.	
Мотивація та стимулювання персоналу підприємства .....	60
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9.	
Оцінка психологічного клімату та ціннісно-орієнтовної єдності колективу.....	71

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10.	
Розв'язання конфліктів в управлінні персоналом .....	75
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11.	
Комплексна оцінка професійних та особистісних якостей і характеристик працівників .....	80
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12.	
Навчання та розвиток персоналу підприємства .....	90
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13.	
Управління плінністю персоналу підприємства .....	94

**РОЗДІЛ № 3**  
**«ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**  
**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.**  
**ЗАЙНЯТІСТЬ ТА БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ»**

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14.	
Управління трудовими ресурсами. Міграція населення .....	99
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15.	
Зайнятість та безробіття населення .....	105
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	110

## ПЕРЕДМОВА

Однією із найважливіших сфер у сучасному світі, наразі, залишається сфера управління персоналом, яка здатна суттєво підвищити результативність та ефективність діяльності будь-якої організації. Засвоєння практичної складової навчальної дисципліни «Управління персоналом» є надважливим як для особистого розвитку професіоналів у галузі менеджменту, так і для успішного функціонування організації у цілому. Управління персоналом охоплює широкий спектр процесів, які стосуються найму, адаптації, навчання, розвитку, мотивації працівників тощо. Ця навчальна дисципліна допомагає зрозуміти, як ефективно управляти найціннішою складовою організації – її працівниками. Вивчення дисципліни передбачається освітніми програмами підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування».

У методичних вказівках для виконання практичних робіт з дисципліни «Управління персоналом» розглянуто комплекс задач прикладного характеру з планування, залучення, оцінки, навчання, розвитку та вивільнення персоналу, практичні аспекти управління трудовими ресурсами, досліджені проблеми зайнятості та безробіття, а також наведені запитання для самоконтролю. Методичні вказівки для виконання практичних робіт сприяють формуванню низки важливих компетентностей, які є необхідними для успішної кар'єри в професійній управлінській сфері, зокрема: забезпечувати дотримання нормативно-правових засад управління трудовими ресурсами; використовувати сучасні інструменти вивчення типу темпераменту особистості; визначати чисельність та здійснювати аналіз динаміки персоналу; планувати та формувати штат персоналу; визначати потреби в кадрах та розробляти план кадрових переміщень; здійснювати документаційне забезпечення управління персоналом та розробляти кадрові документи-регламенти; здійснювати підбір працівника на заняття вакантної посади; організовувати мотивацію та стимулювання персоналу; проводити оцінку психологічного клімату та ціннісно-орієнтовної єдності колективу; розробляти заходи з розв'язання конфліктів; здійснювати комплексну оцінку професійних та особистісних якостей і характеристик працівників; організовувати навчання та розвиток персоналу; здійснювати управління плінністю персоналу; оволодіти методикою розрахунку показників управління трудовими ресурсами, міграції, зайнятості та безробіття населення.

**РОЗДІЛ № 1**  
**«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ**  
**І НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**  
**ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ**  
**ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.**  
**ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ**  
**ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

**Мета заняття:** обговорення та глибоке усвідомлення правових засад управління персоналом на підприємствах та в організаціях. Здобувачі мають засвоїти основи укладання та розторгнення трудових відносин, а також розглянути поняття робочого часу та його оплати.

***Довідковий матеріал***

Кожне управлінське рішення має ґрунтуватися на основі права. Що ж до кадрових рішень, то саме вони у більшості підприємств стають підставою для скарг громадян та судових розглядів, якщо в процесі їх прийняття були допущені правопорушення. Тому в кадровому менеджменті одним із основних є дотримання принципу законності.

Конституція України, ст. 43 зазначає, що кожний громадянин має право на працю, може вільно обирати її та погоджуватися на певні її види. Держава створює умови для повного здійснення права на працю, гарантує громадянам рівні можливості у виборі професії чи окремого виду діяльності; реалізує програми навчання, підготовки та перепідготовки кадрів у відповідності з потребами держави.

Трудові відносини виникають на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом. При цьому одна зі сторін, зобов'язується виконувати визначену роботу, а інша (власник чи уповноважений ним орган) – забезпечити роботою, створити необхідні умови праці, передбачені законодавством про працю.

Законодавство про працю визначає перелік обов'язкових документів, необхідних для подання при прийомі на роботу. Так, власник чи уповноважений ним орган повинен вимагати: трудову книжку (за наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб (так звана «електронна трудова книжка»), паспорт, військово-обліковий документ, документ про освіту (диплом або свідоцтво про професійну підготовку).

Забороняється вимагати:

- відомості про партійну та національну приналежність;
- соціальне походження.

Звичайно, у відповідності з особливостями організації вона може вимагати також інші документи, наприклад, характеристику з останнього місця роботи, медичну довідку про профілактичні щеплення, список наукових праць тощо.

Регулювання робочого часу можна розподілити на чотири основних типи за критерієм самостійності прийняття рішення щодо тривалості (скільки?) та початку (коли?) робочого часу.

<i>Початок</i>	<i>Тривалість</i>	<i>Тип</i>
Встановлений	Встановлена	Урочний робочий час
Встановлений	Вільна	Динамічний робочий час
Вільний	Встановлена	Гнучкий робочий час
Вільний	Вільна	Змінний робочий час

Гнучкі форми організації робочого часу можуть бути введені на підприємстві у зв'язку із певною ситуацією (зайнятість, стан із замовленнями тощо). Сюди ж відноситься сезонна робота, неповна зайнятість, позаурочні години, а також робочий час, зорієнтований на завантаження виробничих потужностей.

Перевагами гнучких форм робочого часу є більш високе задоволення роботою з причини розвитку особистості та власної відповідальності за виконання завдань. При цьому можливе пристосування робочого часу до індивідуального ритму продуктивності. Усе в цілому може позитивно вплинути на продуктивність праці та ефективність робочого часу. Гнучкі форми можуть полегшити залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Недоліком можуть бути затрати на контроль робочого часу. Можливі протиріччя між співробітниками, якщо ця форма застосовується не для усіх. Інколи це зумовлює негативний вплив на соціально-психологічні відносини.

При управлінні персоналом важливим є розуміння категорій, що характеризують поняття робочого часу та заробітної плати.

Робоча зміна – це тривалість щоденної роботи відповідно до правил внутрішнього розпорядку. Робота, що виконується поза цим часом, вважається позаурочною. Однак вона не може перевищувати 4-ох годин упродовж 2-ох днів. Разом із тим, зважаючи на сезонність сільськогосподарського виробництва, робота при посіві чи збиранні



урожаю може чітко не регламентуватися (за погодженням сторін) та часто продовжується увесь світовий день. При цьому може не передбачатися подвосна оплата робочого часу, що перевищує норму, а працівник може цей час додати до своєї відпустки у зимовий період.

Однак, до роботи, що перевищує норматив, не залучаються особи: віком до 16 років; які мають дітей до 3-ох років; вагітні жінки.

**Заробітна плата** – це винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом, працівнику за виконану роботу.

Вона може бути основною, додатковою, мінімальною.

**Основна заробітна плата** – це винагорода у відповідності із встановленими нормами праці. Вона визначається у вигляді тарифних ставок, розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

**Додаткова заробітна плата** – оплата за роботу, що здійснюється вище встановленої норми, а також за її якісні характеристики (стимулюючі та компенсаційні виплати, премії, грошові та матеріальні виплати).

**Мінімальна заробітна плата** – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю. Сюди не включають доплати та надбавки. Її розмір встановлюється на рівні малозабезпеченості у розрахунку на одну працездатну особу та щорічно переглядається Верховною Радою України 1 раз на рік.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Якими законодавчими актами керуються у роботі з управління персоналом?
2. Які нормативно-правові документи затверджуються в організації для управління персоналом?
3. Охарактеризуйте сутність та завдання колективного договору.
4. Які форми укладання трудових відносин застосовуються в організаціях?
5. Який перелік підстав для розторгнення трудового договору з ініціативи власника визначає трудове законодавство?
6. За яких умов працівник може бути звільненим без погодження з профспілковою організацією?
7. Коли доцільно застосовувати випробувальний термін?
8. Яку тривалість робочого часу визначає законодавство України?
9. Дайте визначення основної, додаткової та мінімальної заробітної плати.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ВИВЧЕННЯ ТИПУ ТЕМПЕРАМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ**

**Мета заняття** полягає в удосконаленні здатності здобувачів аналізувати індивідуально-психологічні особливості працівників та формуванні практичних навичок аналізу й оцінювання особливості людської поведінки, зокрема й власної, у різних життєвих ситуаціях; здійснити діагностику типу акцентуації особистості.

Специфіка побудови заняття дозволяє вирішити низку важливих завдань, зокрема: створити позитивне емоційне налаштування здобувачів на курс «Управління персоналом»; сформувані інтерес та настанову на необхідність роботи з урахуванням «людського чинника»; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, а також надати рекомендації із удосконалення особистості.

Пошук шляхів активізації людського чинника всередині кожної організації та облік соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних аспектів підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

Важко уявити собі ефективного керівника (менеджера), який би, при цьому, не розбирався в людях. Адаже одним з найважливіших аспектів роботи керівника (менеджера) з людьми є підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих тощо. Окрім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати також свої індивідуальні особливості. Для цього необхідні знання психології індивідуальних відмінностей, уявлення про типи темпераменту, які найкраще описують індивідуальні особливості поведінки людини.

Практика навчання і професійної діяльності західноєвропейських та американських менеджерів передбачає використання різні методів вивчення особистостей: графологія, психогіометрія, ірідодіагностика, фізіогноміка, мова жестів та рухів тіла тощо. Ці методи вельми складні й потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10-15 хв.), на основі даних самооцінки, зробити достатньо достовірні обґрунтовані висновки про її психологічні особливості.

## **ЗАВДАННЯ № 1.**

### **ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ТЕМПЕРАМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ**

Заняття проводиться у формі індивідуального тестування здобувачів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен знайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями із самовдосконалення з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення окремих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації навчального процесу і направленості на конкретну особу, що навчається.

#### ***Методика виконання***

Нижче наведено 12 тверджень. Необхідно уважно ознайомитися з кожним із них та вирішити, стосується воно Вас особисто чи не стосується. Якщо стосується, тоді необхідно поставити «так», якщо не стосується – «ні». Відповідати потрібно якомога швидше, не розмірковуючи надто довго. Найвідвертішою відповіддю є та, яка спадає на думку відразу.

1. Ви, зазвичай, реалізуєте власні задуми без здійснення попереднього детального планування.

2. Ви можете відчувати себе, без вагомих на то причин, якийсь час щасливим (ою), а потім раптово нещасним (ою).

3. Ви почуваєте себе щасливим (ою), коли займаєтесь справами, що вимагають негайних дій.

4. Ви схильні до кардинальних змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.

5. При знайомстві Ви, зазвичай, першим (ою) проявляєте ініціативу.

6. Ви дуже часто перебуваєте у поганому настрої.

7. Ви схильні діяти швидко і рішуче, дуже часто не замислюючись про наслідки своїх дій.

8. Ви намагаєтесь на чому-небудь зосередити свою увагу, проте Вам це не вдається зробити.

9. Ви є емоційною, пристрасною людиною, яка схильна захоплюватися?

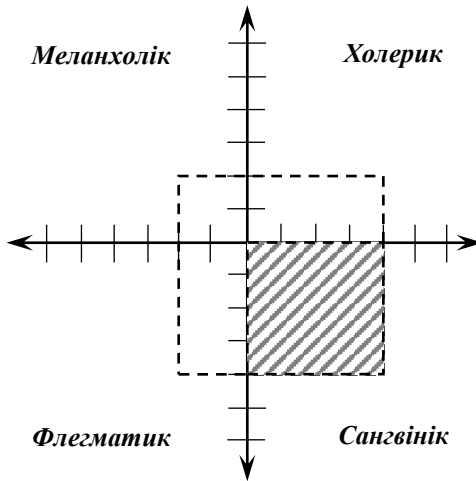
10. Часто буває так, що під час бесіди з іншими Ви присутні лише фізично, а подумки перебуваєте геть в іншому місці?

11. Ви почуваєте себе незатишно та некомфортно, коли не маєте можливості спілкуватися.

12. Ви час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

### *Інструкція з обробки результатів*

На осі абсцис (по горизонталі) системи координат відкладіть кількість відповідей «так» на всі ствердження з непарними номерами вправо, відповідей «ні» – вліво. Для стверджень з парними номерами кількість відповідей на осі ординат (по вертикалі) «так» – вгору, «ні» – вниз. Проведіть через отримані крапки на системі координат лінії паралельні осям. Зсув отриманого прямокутника відображає тип Вашого темпераменту. Розподіл площі за секторами демонструє пріоритетність темпераментів у Вашому характері. Необхідно пам'ятати, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не дуже часто. Зазвичай темперамент комбінується двома сусідніми (меланхолічно-холеричний, сангвістично-холеричний, флегматично-сангвістичний, меланхолічно-флегматичний) і не комбінується діаметрально протилежними (холерично-флегматичний чи сангвістично-меланхолічний).



**Рис. Графічне зображення пріоритетності темпераменту**

### *Довідковий матеріал*

За відносної рівноваги мотивів поведінки діяльності, за одних й тих самих зовнішніх впливів люди помітно відрізняються одна від іншої за вразливістю, імпульсивністю тощо. Так, одна людина схильна до повільності, інша – до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, інший – байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу – стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, що динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації тощо. Безумовно, індивідуальні відмінності мають вроджену основу: вони виявляються вже у дитинстві, виявляються у різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки називається темпераментом (від лат. *temperamentum* – належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіпократ (460-377 р. до н.е.) виділив деякі загальні риси, що дозволяють розподілити людей на декілька типів. Відмінності у поведінці людей він пояснював переважанням в організмі одного з чотирьох соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І.П. Павлов встановив, що темперамент залежить від типу нервової системи, її властивостей: 1) сила – слабкість; 2) рівноваженість – нерівноваженість; 3) рухливість – інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не усіх людей можна розподілити за чотирма типами. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічаються люди, яких можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів; холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік та холерик.

Не можна говорити про «погані» та «гарні» темпераменти – мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища. Тип нервової системи, а відповідно, темперамент – вроджена властивість, однак може змінюватися незначною мірою під впливом життєвих умов. Темперамент неможливо змінити на протилежний і непотрібно це робити. Психічні особливості індивідуума необхідно враховувати при виборі професії, виду діяльності.

## ЗАВДАННЯ 2. ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК «ТИП ТЕМПЕРАМЕНТУ»

### *Методика виконання*

Також із метою визначення типу темпераменту на практиці доволі часто використовуються різноманітні тести-опитувальники, методику одного з яких наведено нижче.

Нижче пропонується низка тверджень для здійснення самооцінки. Якщо Ви погоджуєтесь із твердженням і воно повною мірою стосується Вас, тоді закресліть клітинку в «Таблиці для обробки результатів» під номером, який відповідає номеру твердження, якщо не погоджуєтесь – залиште клітинку пустою. Працюйте з тестами швидко, не витрачаючи занадто багато часу на обмірковування питань, оскільки у даному випадку важливою є Ваша перша реакція. Відповідайте максимально відверто. Даний тест-опитувальник не містить «невірних» відповідей, оскільки кожна людина має право на власну позицію. Надати відповіді потрібно на всі без виключення запитання.

### **Опитувальник «Тип темпераменту»**

1. Я правильно зрозумів методику виконання і буду її дотримуватися.
2. Я сором'язлива людина.
3. Я весела та життєрадісна людина.
4. Я непосидюча людина.
5. Я спокійна людина.
6. Я відповідаю на питання даного опитування правдиво і відверто.
7. Я досить часто розгублююсь за нових обставин.
8. Я доволі енергійний(а).
9. Досить часто я буваю гарячкуватим(ою) та нестриманим(ою).
10. Для мене характерна послідовність у справах.
11. Я уважно відповідаю на питання даного тесту, щоб максимально об'єктивно оцінити себе.
12. Я б не назвав(ла) себе активною людиною, скоріш, навпаки.
13. Часто я виявляю поспішність у своїх рішеннях.
14. Доволі часто я буваю метушливим(ою).
15. Я досить врівноважений(а) (байдужий(а)).
16. Я даю відповідь на питання цього опитувальника лише після того, як добре зрозумію сутність кожного ствердження.

17. Як правило, мені буває важко встановити контакт із незнайомими людьми.

18. Я вважаю себе діловою людиною.

19. Я нетерплячий(а).

20. Практично будь-яку справу (роботу) я виконую ґрунтовно.

21. Мені нічого приховувати від самого себе, тому я відповідаю на питання цілковито щиро.

22. Частіше за все я почуваю невпевненість у своїх силах.

23. Почату справу я, як правило, доводжу до логічного завершення.

24. Доволі часто я буваю різким(ою) по відношенню до оточуючих.

25. Я досить обережна людина.

26. Я ніколи не оцінюю вчинки людей допоки не з'ясую їх суті і причин.

27. Я легко переношу самотність.

28. Доволі часто буває, що я переоцінюю себе.

29. Думаю, що я досить рішуча людина.

30. Я вмію терпляче чекати.

31. Я ніколи нічого не роблю заради власної примхи.

32. У випадку невдачі я, як правило, почуваю себе пригніченим(ою).

33. Я доволі швидко опановую нове.

34. Нерідко я буваю прямолінійним(ою) у відносинах з людьми.

35. Я важко зближуюсь з незнайомими людьми.

36. Я ніколи не даю негативних оцінок людям із чужих слів.

37. Я схильний(а) заглиблюватися в себе.

38. Мої інтереси доволі різноманітні та мінливі.

39. Я схильний(а) проявляти ініціативу.

40. Я мовчазний(а).

41. Я ніколи не починав(ла) конфліктувати з ким-небудь без поважних причин.

42. При невдачах я, як правило, розгублююсь.

43. Як правило, я легко переживаю невдачі та неприємності.

44. Я доволі вперта людина.

45. Моє мовлення спокійне, рівномірне, з зупинками, без різко виражених емоцій, жестикуляцій і міміки.

46. Я ніколи не підвищував(ла) голос, якщо до цього не спонукали надзвичайні обставини.

47. Я доволі швидко втомлююсь.

48. Мої схильності непостійні.

49. Я досить винахідливий(а) в суперечці.
50. Не люблю балакати беззмістовно.
51. У мене ніколи не з'являються такі думки, які варто було б приховувати від інших.
52. Моє мовлення зазвичай слабке і тихе (іноді – майже шепотання).
53. Доволі часто я буваю схильний(ою) «пливти за течією».
54. Я працюю, як правило, ривками.
55. Думаю, що я стримана людина.
56. Я ніколи не розповсюджую плітки.
57. Як правило, я поневолі пристосовуюсь до характеру (особливостей) співрозмовника.
58. Мені, в основному, неважко пристосуватися до різних обставин.
59. Я схильний(а) до ризикованих справ.
60. Я терпляча людина.
61. Моя поведінка у присутності людей і на самоті однакова.
62. Я буваю враженим(ою) до сліз.
63. Я як правило, із захопленням берусь за нову справу.
64. Для мене не характерна злопам'ятність.
65. Почату справу я у більшості випадків доводжу до кінця.
66. Я ніколи не здійснював(ла) жодних справ заради особистої вигоди.
67. Я надмірно вразливий(а) до похвал і осуджень (покарань).
68. Я доволі часто швидко «охолоджуюся», якщо справа перестає мене цікавити.
69. Я не образливий(а).
70. Я схильний(а) витратити сили марно (не по справі).
71. В усіх випадках збоїв у моїй роботі жодного разу не було так, щоб винуватим(ою) був(ла) лише я один(а).
72. Я висуваю високі вимоги до себе.
73. Я, як правило, швидко занурююся у нову роботу.
74. Моє мовлення, як правило, швидко, пристрасне, з різноманітними (іноді з плутаними) інтонаціями.
75. У мене гарне самовладання.
76. Іноді я ледве справляюся з роздратуванням, причину якого нерідко важко зрозуміти.
77. Доволі часто я буваю підозрілим(ою).
78. Не люблю одноманітну, рутинну, копітку роботу.
79. Мені здається, я невірноважена особистість.



80. Я дотримуюсь чіткого ритму життя і системи в роботі.
81. Іноді я говорю неправду.
82. Доволі часто я буваю без нарікань покiрним(ою).
83. Як правило, я швидко переключаюсь з однієї роботи на іншу.
84. Нерідко я гарячкуюсь.
85. Мені неважко стримувати пориви.
86. Іноді я оцінюю по-різному (різним мірилом) свої вчинки і такі ж вчинки інших людей, тобто застосовую подвійні стандарти.
87. Я висуваю високі вимоги до оточуючих.
88. Я товариська людина (не відчуваю скутості з новими людьми).
89. Я міг(могла) би назвати себе «агресивною забіякою».
90. Я не дуже сприйнятливий(на) до похвал і нарікань.
91. Іноді я заздрю людям.
92. На мій погляд я доволі поміркована людина.
93. Думаю, що я чуйна людина.
94. Я не приймаю вади (помилки).
95. Я схилиюсь до прояву поблажливості до «шпильок» на мою адресу.
96. Іноді я приймаю рішення, ознайомившись з обставинами справи доволі поверхнево.
97. Досить часто я буваю занадто чутливим(ою).
98. Мені здається, що я доволі витривалий(а) і працездатний(а).
99. Думаю, у мене виразна міміка.
100. Мені притаманна постійність відносин та інтересів.
101. Іноді я позитивно характеризую людину за відгуками інших.
102. Я неохильний(а) ділитись з будь-ким своїми думками.
103. Часто я буваю непрацездатним(ою), відволікаюсь від справи.
104. Я здатний(а) швидко вирішувати питання і діяти.
105. Я досить повільно включаюсь у роботу.
106. До своїх вчинків я іноді ставлюся не самокритично.
107. Я доволі часто потребую співчуття і підтримки оточуючих.
108. У мене гучне, швидко, чітке мовлення, яке супроводжується виразними жестами і мімікою.
109. Я схильний(а) постійно шукати нове.
110. Мені буває нелегко переключатися з однієї справи на іншу.
111. Трапляється, що я перекладаю власні невдачі на інших людей.
112. Я б не сказав(ла), що я хоробра людина, скоріше, навпаки.

113. Мені здається, що я можу володіти собою у непередбачуваній важкій ситуації.
114. Мої рухи, як правило, різкі та поривчасті.
115. Я рівний(а) у відносинах з усіма.
116. Не завжди я однаково оцінюю одні й ті ж самі вчинки чужих та близьких мені людей.
117. Я доволі часто ображаюсь.
118. Для мене є типовим бадьорий настрої.
119. У досягненні мети я досить наполегливий(а).
120. Я достатньо охайний(а).
121. Іноді я, як і багато людей, «перемиваю кісточки» знайомим.
122. Я легко вразлива людина.
123. Я легко прокидаюсь і швидко засинаю.
124. Моя характерна риса – швидка зміна настроїв.
125. Мені часто буває важко пристосуватися до нових умов.

### ***Інструкція з обробки результатів***

Підрахуйте кількість закреслених номерів питань окремо по кожному з рядків «М», «С», «Х», «Ф» (цими буквами шифруються чотири основних типи темпераменту: М – меланхолік, С – сангвінік, Х – холерик, Ф – флегматик) (таблиця для опрацювання результатів). Порівнявши значення отриманих сум, зробіть висновок про переважання у Вас чистого типу темпераменту (якщо одне із значень суттєвіше трьох інших) або про поєднання двох типів темпераменту (якщо два значення достатньо близькі, а два інших відстають від них більше ніж на п'ять одиниць).

Шкала «0» опрацьовується окремо, по частинам. Питання 1, 6, 11, 16, 21 визначають ступінь залученості опитаного у роботу: 100 % – «так» – повне включення, менше 100 % – неповне включення. Питання 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56, 61, 66, 71 визначають ступінь відкритості, щирості в процесі опитування. Якщо в 70-100 % випадків відповіді «ні», то слід кваліфікувати як повну щирість. Питання 76, 81, 86, 91, 96, 101, 106, 111, 116, 121 характеризують вміння вірно оцінювати себе. Якщо у 70-100 % випадків відповідь «так» – кваліфікувати як відсутність намагання показати себе у кращому ракурсі. Загалом шкала «0» виступає в якості «шкали неправди».

Таблиця для оцінювання результатів

О	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121	Σ
М	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122	Σ
С	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123	Σ
Х	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124	Σ
Ф	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	Σ

Проаналізувавши отримані результати, необхідно ознайомитися з відповідними Вашому типу темпераменту рекомендаціями.

### Рекомендація 1

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **сангвінічного (С)**. Ви людина енергійна, емоційна, працюєте швидко, жваво реагуєте на оточуючі події. Здатні виконувати роботу, яка потребує активності, винахідливості, менше схильні до виконання одноманітної роботи, яка потребує більшої посидючості, сконцентрованості.

**Рекомендації:** будьте більш самостійними, менше приймайте те чи інше рішення необмірковано, зверніть увагу на підвищення особистої організованості. Якщо Ви докладете зусиль у вказаних напрямках, то природні властивості Вашої нервової системи повною мірою будуть сприяти високій ефективності Вашої роботи.

Ви здатні розбиратися в людях, емоційно їх «запалювати», гуртувати навколо себе. При цьому намагайтесь не «виставляти» свою особистість, аналізуйте і робіть висновки при промахах та невдачах.

### Рекомендація 2

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **меланхолічного (М)**. Ви емоційні, легко вразливі, схильні сильно переживати, Вам не подобається виступати публічно, не одразу зближаєтесь з людьми, в роботі відповідальні, старанні, однак при помітних моральних і фізичних навантаженнях Вам працювати важко: сильно перевтомлюєтесь, погано справляєтесь зі стресовими ситуаціями.

**Рекомендації:** розвивайте в собі товариську, інтерес і увагу до підлеглих, більшу вимогливість до них, більшу впевненість у собі, яка базується на досвіді, знанні справи, намагайтесь спиратися на актив колективу, на лідерів, проявляйте з усіх питань більше активності. При спілкуванні з керівництвом використовуйте свої сильні якості, намагайтесь продемонструвати, перш за все, акуратність, чіткість в оформленні документів, логічне обґрунтування думок, відповідальну підготовку до питання, знання та розуміння причин вчинків окремих підлеглих.

### Рекомендація 3

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **флегматичного (Ф)**. Ви, за своєю природою, людина спокійна, врівноважена, частіш за все непохитна, емоційний стан у Вас слабо проявляється зовні. Працюєте завзято, з великою наполегливістю, чітко і організовано, але полюбляєте ту роботу, до якої вже звикли; усілякі випадковості, необхідність раптово переорієнтуватися чи щось змінити в роботі дратують Вас, вибивають із ритму; у Вас, очевидно, є тягіння до постійності, одноманітності, Вам не подобається «метушитися».

**Рекомендації:** намагайтеся бути більш оперативним та спритним при застосуванні управлінського рішення, не чекайте зовнішніх стимулів, менше заглиблюйтеся в себе, розвивайте у собі товариськість, інтерес і увагу до підлеглих.

### Рекомендація 4

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент наближується до **холеричного (Х)**. Ви людина швидка, запальна, глибоко занурюєтеся у справу, веде за собою людей, запалюєте їх своєю емоційністю. Для Вас характерна висока працездатність, одночасно можете виконувати декілька справ. Часто виходить так, що сама зміна однієї справи на іншу є для Вас відпочинком. При монотонній або іншій роботі ви швидко втомлюєтесь, а оперативна, різноманітна робота більше відповідає Вашому характеру. У той же час, для Вас характерні емоційні спалахи, різкі зміни настрою, невтриманість по відношенню до людей, тобто Ви дозволяєте собі зриватися, бути нестриманим через велику збудженість.

**Рекомендації:** навчитися більш спокійно реагувати на робочу ситуацію, незворушно вислуховувати підлеглих, не перебиваючи їх та не дратуватись. Давайте можливість своїм підлеглим висловлюватись, не подавляючи їх своєю моно особистістю.

### Рекомендація 5

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви відрізняєтесь активним типом поведінки, поєднуючи в собі якості і **холерика, і сангвініка (Х. С.)**. Вас вирізняє живість емоцій, вміння

швидко перебудувати свою поведінку у зв'язку зі зміною ситуації, Ви комунікабельні. Недоліки особистої організованості Ви компенсуєте своєю моторністю.

**Рекомендації:** зверніть увагу на покращення особистої організованості, зібраності; спостерігайте за собою – чи не багато Ви говорите? Чи даєте змогу висловитись підлеглим? Чи створюєте спокійну, не нервозну обстановку при спілкуванні з підлеглими і колегами? Домагайтеся більшої чіткості у роботі з підлеглими, не приймайте поспішних рішень.

### Рекомендація 6

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви поєднуєте в собі якості і **флегматика і меланхоліка (Ф, М)**. Ви надаєте перевагу тому, щоб не відриватися від розпочатої справи, вмієте організувати себе, але не товариські. Ви заглиблені у себе, зовні мало проявляєте емоцій. Вам важко переключати темп діяльності при зміні ситуації. Вас характеризує деяка повільність при прийнятті рішень.

**Рекомендації:** Не замикайтесь у собі, намагайтесь бути більш енергійними, розвивайте в собі спостережливість, комунікабельність, будьте більш вимогливими до підлеглих, умійте чітко пояснювати їм їх помилки. Тренуйте свої здібності до публічних виступів, пам'ятайте, що слово керівника є важливим чинником впливу на підлеглих.

### Рекомендація 7

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ви поєднуєте в собі якості і **флегматика і сангвініка (Ф, С)**. Ви є людиною врівноваженою (в поведінці, емоціях) та рухливою. Люди такого типу відрізняються неквапливістю, спокійністю, розміреністю, але в силу специфіки керівної роботи вони можуть доволі швидко переключатися на інші справи, легко активізуються, без труднощів вступають в контакт із людьми. Вони відрізняються організованістю дій, вміють швидко розбиратися у важких ситуаціях, за необхідності швидко приймають рішення.

**Рекомендації:** працюйте над собою, розвивайте позитивні якості, задатки, які у Вас, безумовно, є; намагайтесь нівелювати слабкі риси вашого темпераменту: інертність, труднощі у спілкуванні з вищим керівництвом, уповільнену реакцію на нове, невміння утримувати у сфері особливої уваги одночасно декілька поточних справ тощо.

## Рекомендація 8

На основі дослідження Ваших природних якостей і властивостей характеру, які виявляються в різних ситуаціях, можна сказати: Ваш темперамент являє собою поєднання **холеричного та меланхолічного (Х. М.)** – двох полярних типів. Для Вас характерна висока емоційність, активність на роботі, Ви вникаєте у всі тонкощі робочих питань, не забуваєте перевіряти виконання завдань підлеглими, «уболюєте» за доручену справу, знаходите спільну мову та легко входите в контакт як з колегами, так і з підлеглими, проте не завжди буваєте стримані. У момент відпочинку Вам важко відключитися від роботи (Вас непокоять різного роду сумніви, невдоволення собою, невпевненість, почуття смутку). Робота повертає Вам активність, лідерство. Для Вас характерні підйоми та спади.

**Рекомендації:** підвищуйте вимоги до підлеглих, не виконуйте за них роботу; не «виливайте» свої емоції на підлеглих; свою енергію і емоційність намагайтесь частково витратити на домашні турботи – це послабить Вашу робочу напругу.

## ЗАВДАННЯ № 3.

### ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК

#### «ДІАГНОСТИКА ТИПУ АКЦЕНТУАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ» (ОПИТУВАЧ ШМИШЕКА) (SCHMIESCHNEK FRAGEBOGEN)

#### *Методика виконання*

Вам пропонується відповісти на 88 запитань щодо різних сторін Вашої особистості. У бланку відповіді поруч із номером питання вкажіть знак + (так), якщо згодні, або – (ні), якщо не згодні. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь.

#### **Опитувальник «Діагностика типу акцентуації особистості»**

1. Чи є Ваш настрій загалом веселим та безтурботним?
2. Чи сприйнятливі Ви до образ?
3. Чи траплялося Вам іноді швидко заплакати?
4. Чи завжди Ви вважаєте себе правим у тій справі, яку робите, і Ви не заспокоїтесь, доки не переконаєтесь у цьому?
5. Чи вважаєте Ви себе сміливішим, ніж у дитячому віці?
6. Чи може Ваш настрій змінюватися від глибокої радості до печалі?
7. Чи знаходитеся Ви в компанії в центрі уваги?
8. Чи бувають у Вас дні, коли Ви без достатніх підстав перебуваєте в похмурому і дратівливому настрої і ні з ким не хочете розмовляти?

9. Чи серйозна Ви людина?
10. Чи можете Ви надихнутися чимось?
11. Чи підприсмаві Ви?
12. Чи швидко Ви забуваєте, якщо Вас хтось образить?
13. Чи м'якосерда Ви людина?
14. Чи намагаєтеся Ви перевірити після того, як опустили листа в поштову скриньку, чи не залишилося воно висіти в прорізі?
15. Чи завжди Ви намагаєтеся бути сумлінним у роботі?
16. Чи відчували Ви в дитинстві страх перед грозою чи собаками?
17. Чи вважаєте Ви інших людей недостатньо вимогливими один до одного?
18. Чи сильно залежить Ваш настрій від життєвих подій та переживань?
19. Чи завжди Ви прямодушні зі своїми знайомими?
20. Чи часто Ваш настрій буває пригніченим?
21. Чи був у Вас раніше істеричний напад чи виснаження нервової системи?
22. Чи схильні Ви до станів сильного внутрішнього занепокоєння чи пристрасного прагнення?
23. Чи важко Вам тривалий час просидіти на стільці?
24. Чи боретесь Ви за свої інтереси, якщо хтось чинить з Вами несправедливо?
25. Чи змогли б Ви вбити людину?
26. Чи сильно Вам заважає, коли косо висить гардина або нерівно настелена скатертину настільки, що Вам хочеться негайно усунути ці недоліки?
27. Чи відчували Ви в дитинстві страх, коли залишалися одні вдома?
28. Чи часто у Вас без причини змінюється настрій?
29. Чи завжди Ви старанно ставитеся до своєї діяльності?
30. Чи швидко Ви можете розгніватися?
31. Чи можете Ви бути веселим безшабашно?
32. Чи можете Ви іноді цілком перейнятися почуттям радості?
33. Чи підходите Ви для проведення розважальних заходів?
34. Чи Ви зазвичай висловлюєте людям свою відверту думку з того чи іншого питання?
35. Чи впливає на Вас вид крові?
36. Чи охоче Ви займаєтеся діяльністю, пов'язаною з великою відповідальністю?
37. Чи схильні Ви заступитися за людину, з якою вчинили несправедливо?



38. Чи важко Вам входити до темного приміщення?
39. Чи виконуєте Ви крошітку «чорну» роботу так само без поспіху та ретельно, як і улюблену Вами справу?
40. Ви товариська людина?
41. Чи охоче Ви декламували у школі вірші?
42. Чи бігали Ви дитиною з дому?
43. Чи важко Ви сприймаєте життя?
44. Чи були у вас конфлікти та неприємності, які так виснажували Вам нерви, що Ви не виходили на роботу?
45. Чи можна сказати, що Ви при невдачах не втрачаєте почуття гумору?
46. Чи зробите Ви першим крок до примирення, якщо Вас хтось образить?
47. Чи любите Ви тварин?
48. Чи підете Ви з роботи чи з дому, якщо у Вас там щось негаразд?
49. Чи мучать Вас думки, що з Вами чи Вашими родичами трапиться якась нещастя?
50. Чи вважаєте Ви, що настрій залежить від погоди?
51. Чи злякаєтесь Ви виступити на сцені перед великою кількістю глядачів?
52. Чи можете Ви вийти з себе і дати волю рукам, якщо Вас хтось навмисне грубо розсердить?
53. Чи багато Ви спілкуєтесь?
54. Якщо Ви будете чимось розчаровані, чи прийдете у розпач?
55. Чи подобається Вам робота організаторського характеру?
56. Чи вперто Ви прагнете до своєї мети, навіть якщо на шляху зустрічається багато перешкод?
57. Чи може Вас так захопити фільм, що сльози виступлять на очах?
58. Чи важко Вам заснути, якщо Ви цілий день розмірковували над своїм майбутнім чи якоюсь проблемою?
59. Чи доводилося Вам у шкільні роки користуватися підказками чи списувати у товаришів домашнє завдання?
60. Чи важко Вам піти вночі на цвинтар?
61. Чи стежите Ви з великою увагою, щоб кожна річ у будинку лежала на своєму місці?
62. Чи доводилося Вам лягти спати в хорошому настрої, а прокинутися в пригніченому і кілька годин залишатися в цьому настрої?
63. Чи можете Ви легко пристосуватися до нової ситуації?
64. Чи є у Вас схильність до головного болю?
65. Чи часто Ви смієтесь?

66. Чи можете Ви бути привітними з людьми, не відкриваючи свого істинного ставлення до них?
67. Чи можна Вас назвати жвавою людиною?
68. Чи сильно Ви страждаєте через несправедливість?
69. Чи можна Вас назвати пристрасним любителем природи?
70. Чи є у Вас звичка перевіряти перед сном або перед тим, як піти, чи вимкнено газ і світло, чи закриті двері?
71. Чи полохливі Ви?
72. Чи буває, що Ви почуваетесь на сьомому небі від щастя, хоч об'єктивних причин для цього немає?
73. Чи охоче Ви брали участь в юності у гуртках художньої самодіяльності, у театральному гуртку?
74. Чи тягне Вас іноді дивитися в далечинь?
75. Чи дивитесь Ви на майбутнє песимістично?
76. Чи може Ваш настрій змінитись від найвищої радості до глибокої туги за короткий період часу?
77. Чи легко піднімається Ваш настрій у дружній компанії?
78. Чи злитесь Ви тривалий час?
79. Чи сильно Ви переживаєте, якщо горе трапилося в іншої людини?
80. Чи була у Вас у школі звичка переписувати листок у зошиті, якщо ви помилилися, зробили виправлення?
81. Чи можна сказати, що Ви більш недовірливі та обережні, ніж довірливі?
82. Чи часто Ви бачите страшні сни?
83. Чи виникала у Вас думка кинутися з вікна, під поїзд чи автомобіль, що наближається?
84. Чи стаєте Ви радісним у веселому оточенні?
85. Чи легко Ви можете відволіктися від обтяжливих питань і не думати про них?
86. Чи важко Вам стримати себе, якщо Ви розлютитеся?
87. Чи волієте Ви мовчати (так), чи ви балакучі (ні)?
88. Чи могли б Ви, якби довелося брати участь у театральній виставі, з повним проникненням і перевтіленням увійти в роль і забути про себе?

### ***Інтерпретація результатів***

Максимальна сума балів, отриманих у результаті тестування – 24. За деякими джерелами, ознакою акцентуації вважається величина, що перевищує 12 балів. Інші ж на підставі практичного застосування

опитувальника вважають, що сума балів у діапазоні від 15 до 19 говорить лише про тенденцію до того чи іншого типу акцентуації. І лише у разі перевищення 19 балів характеристика характеру є акцентуованою.

Виділені К. Леонгардом 10 типів акцентуованих особистостей поділені на дві групи:

<b>акцентуації характеру:</b> 1) демонстративний, 2) педантичний, 3) застрягаючий, 4) збудливий.	<b>акцентуації темпераменту:</b> 1) гіпертимічний, 2) дистимічний, 3) тривожно-боязливий, 4) циклотимічний, 5) афективний, 6) емотивний.
--	--

### Ключ для підрахунку балів

*При збігу відповіді питання з ключем відповіді присвоюється один бал.*

<b>1. Демонстративність / демонстративний тип:</b> +: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88. -: 51. Суму відповідей помножити на 2	<b>6. Дистимність / дистимічний тип:</b> +: 9, 21, 43, 75, 87. Суму відповідей помножити на 3
<b>2. Застрявання / тип, що застряє:</b> +: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81. -: 12, 46, 59. Суму відповідей помножити на 2	<b>7. Тривожність / тривожно-боязливий тип:</b> +: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82. -: 5. Суму відповідей помножити на 3
<b>3. Педантичність / педантичний тип:</b> +: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83. -: 36. Суму відповідей помножити на 2	<b>8. Екзальтованість / афективно-екзальтований тип:</b> +: 10, 32, 54, 76. Суму відповідей помножити на 6
<b>4. Збудливість / збудливий тип:</b> +: 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86. Суму відповідей помножити на 3	<b>9. Емотивність / емотивний тип:</b> +: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79. -: 25. Суму відповідей помножити на 3
<b>5. Гіпертимність / гіпертимний тип:</b> +: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77. Суму відповідей помножити на 3	<b>10. Циклотимність / циклотимний тип:</b> +: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84. Суму відповідей помножити на 3

### Бланк-відповіді

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	
57		58		59		60		61		62		63		64	
65		66		67		68		69		70		71		72	
73		74		75		76		77		78		79		80	
81		82		83		84		85		86		87		88	

### Особистісний профіль

24															
23															
22															
21															
20															
19															
18															
17															
16															
15															
14															
13															
12															
11															
10															
9															
8															
7															
6															
5															
4															
3															
2															
1															
0															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

## **Довідковий матеріал**

**1. Демонстративний тип.** Характеризується підвищеною здатністю до витіснення, демонстративністю поведінки, жвавістю, рухливістю, легкістю у встановленні контактів. Схильний до фантазерства, брехливості та удавання, спрямованих на прикрашання своєї персони, до авантюризму, артистизму, позерства. Їм рухає прагнення до лідерства, потреба у визнанні, жага постійної уваги до своєї персони, жага влади, похвали; перспектива бути непоміченим обтяжує його. Він демонструє високу пристосованість до людей, емоційну лабільність (легку зміну настроїв) за відсутності справді глибоких почуттів, схильність до інтриг (за зовнішньої м'якості манери спілкування). Відзначається безмежний егоцентризм, жаждоба захоплення, співчуття, шанування, подиву. Зазвичай похвала інших у його присутності викликає в нього особливо неприємні відчуття, він цього не терпить. Прагнення компанії зазвичай пов'язані з потребою відчутти себе лідером, зайняти виняткове становище. Самооцінка дуже далека від об'єктивності. Може драгувати своєю самовпевненістю та високими домаганнями, сам систематично провокує конфлікти, але при цьому активно захищається. Маючи патологічну здатність до витіснення, може повністю забути те, що він хоче знати. Це розковує його на брехні. Зазвичай бреше з безневинним обличчям, оскільки те, що він говорить для нього є правдою; мабуть, внутрішньо він не усвідомлює свою брехню або усвідомлює дуже неглибоко, без помітних докорів сумління. Здатний захопити інших неординарністю мислення та вчинків.

**2. Тип, що застрягає.** Його характеризує помірна комунікабельність, нудьга, схильність до моралі, небалакучість. Часто страждає від уявної несправедливості стосовно нього. У зв'язку з цим виявляє настороженість і недовірливість по відношенню до людей, чутливий до образ і прикроців, вразливий, підозрілий, відрізняється мстивістю, довго переживає, не здатний легко відходити від образ. Для нього характерна зарозумілість, часто виступає ініціатором конфліктів. Самовпевненість, жорсткість установок та поглядів, сильно розвинене честолюбство часто призводять до наполегливого утвердження своїх інтересів, які він обстоює з особливою енергійністю. Прагне досягти високих показників у будь-якій справі, за яку береться, і виявляє велику завзятість у досягненні своїх цілей. Основною рисою є схильність до афектів (правдолюбство, уразливість, ревності, підозрілість), інертність в прояві афектів, у мисленні, у моториці.

**3. Педантичний тип.** Характеризується ригідністю (непіддатливістю), інертністю психічних процесів, тяжким піднесенням, тривалим переживанням травмуючих подій. У конфлікті

вступає рідко, виступаючи радше пасивною, ніж активною стороною. Водночас суттєво реагує на будь-який прояв порушення порядку. На роботі поводить як бюрократ, пред'являючи оточуючим багато формальних вимог. Пунктуальний, акуратний, особливу увагу приділяє чистоті та порядку, скрупульозний, сумлінний, схильний жорстко слідувати плану, у виконанні дій неквапливий, посидливий, орієнтований на високу якість роботи та особливу акуратність, схильний до частих самоперевірок, сумнівів у правильності виконаної роботи. Охоче поступається лідерством іншим людям.

**4. Збудливий тип.** Недостатня керованість, ослаблення контролю за потягами і спонуканнями поєднуються в людей такого типу із владою фізіологічних потягів. Для нього характерна підвищена імпульсивність, інстинктивність, грубість, нудьга, похмурість, гнівливність, схильність до хамства і лайки, до конфліктів, у яких сам і є активною стороною, що провокує. Дратівливий, запальний, часто змінює місце роботи, не вживається у колективі. Відзначається низька контактність у спілкуванні, уповільненість вербальних та невербальних реакцій, суттєвість вчинків. Для нього жодна праця не стає привабливою, працює лише за необхідності, виявляє таке ж небажання вчитися. Байдухий до майбутнього, цілком живе реальним, бажаючи витягти з нього масу розваг. Підвищена імпульсивність або реакція збудження гаситься важко і можуть бути небезпечні для оточуючих. Він може бути владним, обираючи для спілкування найслабших.

**5. Гіпертимний тип.** Людей цього типу відрізняє велика рухливість, товариськість, балакучість, вираженість жестів, міміки, пантоміміки, надмірна самостійність, схильність до бешкетності, брак почуття дистанції у відносинах з іншими. Часто спонтанно відхиляються від початкової теми розмови. Скрізь вносять багато галасу, люблять компанії однолітків, прагнуть ними командувати. Вони майже завжди мають дуже гарний настрій, гарне самопочуття, високий життєвий тонус, нерідко квітучий вигляд, гарний апетит, здоровий сон, схильність до обжерливості та інших радощів життя. Це люди з підвищеною самооцінкою, веселі, легковажні, поверхневі і водночас діловиті, винахідливі, блискучі співрозмовники; люди, які вміють розважати інших, енергійні, підприємливі, ініціативні. Велике прагнення самостійності може бути джерелом конфліктів. Їм властиві спалахи гніву, роздратування, особливо коли вони зустрічають сильну протидію, зазнають невдачі. Схильні до аморальних вчинків, підвищеної дратівливості, прожектерства. Зазнають недостатньо серйозного ставлення до своїх обов'язків. Вони важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.

**6. Дистимічний тип.** Люди цього типу відрізняються серйозністю, навіть пригніченістю настрою, повільністю, слабкістю волевих зусиль. Їм характерні песимістичне ставлення до майбутнього, занижена самооцінка, і навіть низька контактність, небагатослівність у розмові, навіть мовчазність. Такі люди домосіди, індивідуалісти; суспільства, галасливої компанії зазвичай уникають, ведуть замкнений спосіб життя. Часто похмурі, загальмовані, схильні фіксуватися на тінювих сторонах життя. Вони сумлінні, цінують тих, хто з ними дружить, і готові їм підкоритися, мають загострене почуття справедливості, а також сповільненість мислення.

**7. Тривожний тип.** Людям цього типу властиві низька контактність, мінорний настрій, боязкість, полохливість, невпевненість у собі. Діти тривожного типу часто бояться темряви, тварин, бояться залишатися наодинці. Вони цураються галасливих і жвавих однолітків, не люблять надмірно галасливих ігор, відчують боязкість і сором'язливість, важко переживають контрольні, іспити, перевірки. Часто соромляться відповідати перед класом. Охоче підкоряються опіці старших, нотації дорослих можуть викликати вони докори сумніння, почуття провини, сльози, розпач. У таких людей рано формуються почуття обов'язку, відповідальності, високі моральні та етичні вимоги. Почуття своєї неповноцінності люди цього типу намагаються замаскувати в самоствердження через ті види діяльності, де вони можуть більшою мірою розкрити свої здібності. Властиві їм з дитинства уразливість, чутливість, сором'язливість заважають зблизитися з тими, з ким хочеться, особливо слабкою ланкою є реакція на ставлення з боку оточуючих. Непереносимість глузування, підозри супроводжуються невмінням постояти за себе, відстояти правду при несправедливих звинуваченнях. Такі люди рідко вступають у конфлікти, граючи в них переважно пасивну роль, у конфліктних ситуаціях вони шукають підтримки та опори. Вони мають дружелюбність, самокритичність, старанність. Внаслідок своєї беззахисності нерідко служать цапами-відбувайлами, зручною ціллю для жартів.

**8. Екзальтований тип.** Яскрава риса цього типу – здатність захоплюватися, і навіть усміхненість, відчуття щастя, радості, насолоди. Ці почуття в них можуть часто виникати з причини, яка в інших не викликає великого підйому, люди екзальтованого типу легко захоплюються радісними подіями і в повний відчай – від сумних. Їм властива висока контактність, балакучість, влюбливість. Такі люди часто сперечаються, але не доводять справи до відкритих конфліктів. У конфліктних ситуаціях вони бувають як активною, так і пасивною стороною. Вони прив'язані до друзів та близьких, альтруїстичні, мають

почуття співчуття, гарний смак, виявляють яскравість та щирість почуттів. Можуть бути панікерами, схильні до миттєвих настроїв, рвучкі, легко переходять від стану захоплення до стану печалі, мають лабільність психіки.

**9. Емотивний тип.** Цей тип споріднений екзальтованому, але прояви його менш бурхливі. Їм характерні емоційність, чутливість, тривожність, балакучість, боязкість, глибокі реакції у сфері тонких почуттів. Найбільш сильно виражена їхня риса – гуманність, співпереживання іншим людям чи тваринам, чуйність, м'якосердість, вони радіють чужим успіхам. Вразливі, сльозливі, будь-які життєві події сприймають серйозніше, ніж інші люди. Підлітки гостро реагують на сцени з фільмів, де комусь загрожує небезпека, сцена насильства може спричинити сильне потрясіння, яке довго не забудеться і може порушити сон. Рідко вступають у конфлікти, образи носять у собі, не виплескуючи їх назовні. Таким людям властиво загострене почуття обов'язку, старанність. Дбайливо ставляться до природи, люблять вирощувати рослини, доглядати тварин.

**10. Циклотимний тип.** Характеризується зміною гіпертимних та дистимних станів. Таким людям властиві часті періодичні зміни настрою, і навіть залежність від зовнішніх подій. Радісні події викликають у них картини гіпертимії: жага до діяльності, підвищена балакучість, зміна ідей; сумні – пригніченість, уповільненість реакцій та мислення, також часто змінюється їхня манера спілкування з оточуючими людьми.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке темперамент та які основні типи темпераменту Ви знаєте?
2. Які сучасні методи використовуються для визначення типу темпераменту?
3. Як використання тестів із визначення темпераменту допомагає в психологічній діагностиці?
4. Надайте характеристику психологічним тестам MBTI та Eysenck's Personality Inventory, що використовуються для визначення типу темпераменту.
5. Які переваги і недоліки використання опитувальників у вивченні темпераменту?
6. Як сучасні технології, такі як машинне навчання та штучний інтелект, можуть бути використані для аналізу темпераменту?
7. Які аспекти темпераменту можуть бути оцінені за допомогою таких біологічних методів як генетичні тести, нейровізуалізація?



8. Як культура впливає на сприйняття та оцінку типів темпераменту?
9. Чи є різниця у підходах до вивчення темпераменту у дітей та дорослих? Якщо так, то які?
10. Як результати тестів на темперамент можуть бути використані в професійному консультуванні та коучингу?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета заняття:** здійснення аналізу динаміки складу та структури персоналу агрохолдингу «Обрій»; визначення впливу зміни персоналу на обсяги валової продукції.

#### **ЗАВДАННЯ № 1. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА І ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ЙОГО ЗМІНИ НА ОБСЯГИ ВАЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Вихідні дані необхідні для здійснення відповідних розрахунків наведені в таблиці 1.

*Таблиця 1*

#### **Вихідна інформація до завдання**

<i>Показник</i>	<i>січень</i>	<i>лютий</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b><i>Загальна чисельність персоналу на початок періоду, осіб, у тому числі:</i></b>	<b><i>1235</i></b>	<b><i>1267</i></b>
<i>– керівники</i>	133	135
<i>– спеціалісти та службовці</i>	262	262
<i>– робітники</i>	840	870
<b><i>Загальна чисельність персоналу на кінець періоду, осіб, у тому числі:</i></b>	<b><i>1267</i></b>	<b><i>1330</i></b>
<i>– керівники</i>	135	135
<i>– спеціалісти та службовці</i>	262	295
<i>– робітники</i>	870	900
<b><i>Валова продукція, тис. грн</i></b>	<b><i>23000</i></b>	<b><i>25000</i></b>

### **Методика виконання**

Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Для аналізу динаміки зміни складу та структури персоналу підприємства необхідно розрахувати показники абсолютного відхилення, темпів приросту та питому частку. Аналізувати динаміку персоналу доцільно на підставі його середньої величини за відповідний період. Результати розрахунків проводяться в таблиці 2.

Таблиця 2

#### **Динаміка та структура персоналу**

<i>Показник</i>	<i>Січень</i>		<i>Лютий</i>		<i>Відхилення у складі персоналу</i>		<i>Відхилення у структурі, %</i>
	<i>осіб</i>	<i>Структура, %</i>	<i>осіб</i>	<i>Структура, %</i>	<i>Абсолютне, осіб</i>	<i>Темп приросту, %</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<b><i>Загальна чисельність персоналу, осіб, у тому числі:</i></b>							
<i>– керівники</i>							
<i>– спеціалісти та службовці</i>							
<i>– робітники</i>							

2. Для визначення впливу зміни чисельності персоналу на обсяги валової продукції необхідно розрахувати показник продуктивності праці:

$$ПП = \frac{ВП}{Ч}, \quad (1)$$

де ПП – продуктивність праці одного працівника, *тис. грн / особу*;

ВП – обсяги виробництва продукції, *тис. грн*;

Ч – чисельність персоналу в періоді, *осіб*.

Таким чином продуктивність праці у січні  $ПП_0 = \underline{\hspace{2cm}}$  тис. грн;  
у лютому  $ПП_1 = \underline{\hspace{2cm}}$  тис. грн.

3. Для оцінювання впливу зміни чисельності персоналу на зміни обсягів валової продукції потрібно застосувати метод абсолютних різниць за формулою:

$$\Delta ВП_{(q)} = \Delta Ч \cdot ПП_0, \quad (2)$$

де  $\Delta ВП_{(q)}$  – зміна обсягу валової продукції за рахунок зміни чисельності персоналу, *тис. грн*,

$\Delta Ч$  – зміна чисельності персоналу, *осіб*;

$ПП_0$  – продуктивність праці у базовому періоді (за умовою задачі – у січні), *тис. грн / особу*.

## **ЗАВДАННЯ № 2.**

### **ВИЗНАЧЕННЯ СЕРЕДНЬООБЛІКОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ**

#### ***Умова***

Підприємство працює з 21 квітня. Облікова чисельність тих, хто працює на новому підприємстві, становить: 21 квітня – 130 осіб; 25 квітня – 145, 28 квітня – 175, 30 квітня – 210 осіб. Середньооблікова чисельність працівників у травні становила 280 осіб, у червні – 285 осіб. Визначити середньооблікову чисельність працівників за третю декаду квітня, за квітень, за II квартал.

#### ***Методика виконання***

Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за місяць визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі календарні дні місяця на кількість календарних днів у квітні. При цьому облікова чисельність працівників за вихідні дні прирівнюється до облікової чисельності працівників попереднього робочого дня.

2. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за третю декаду визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі календарні дні місяця на  $1/3$  кількості календарних днів у квітні.

3. Середньооблікова чисельність працівників за II квартал визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі місяці II кварталу на кількість місяців у II кварталі.

### ЗАВДАННЯ № 3.

#### ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВОЇ ОБЛІКОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

##### *Умова*

Визначити планову облікову чисельність працівників на молокопереробному підприємстві «Молочар» за рік на підставі інформації:

- явочна чисельність службовців на зміну – 45 осіб;
- облікова чисельність інших категорій зайнятих становить 25 осіб;
- підприємство працює у дві зміни;
- реальний фонд робочого часу одного середньооблікового працівника за рік становить 247 днів;
- підприємство працює 315 днів на рік.

##### *Методика виконання*

Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Облікова чисельність – чисельність працівників облікового складу на певну дату розраховується за формулою:

$$Ч_0 = Ч_я \cdot К_0, \quad (1)$$

де  $Ч_я$  – явочна чисельність облікових працівників (службовців), *осіб*;  
 $К_0$  – коефіцієнт облікового складу.

Явочна чисельність працівників ( $Ч_я$ ) визначається за формулою:

$$Ч_я = С_я \cdot К_з \quad (2)$$

де  $С_я$  – явочна чисельність службовців за зміну, *осіб*;  
 $К_з$  – кількість змін.

Коефіцієнт облікового складу ( $К_0$ ) розраховують за формулою:

$$К_0 = \frac{\Phi_H}{\Phi_D}, \quad (3)$$

де  $\Phi_H$  – номінальний річний фонд робочого часу, *днів*;

$\Phi_D$  – реальний фонд робочого часу (це різниця кількості календарних днів і невиходів на роботу з поважних причин – відпустки, вихідний, хвороба тощо), *днів*.

Планова облікова чисельність зайнятих ( $Ч_{ПЛ}$ ) розраховується за формулою:

$$Ч_{ПЛ} = Ч_0 + Ч_{ІЗ} \quad (4)$$

де  $Ч_{ІЗ}$  – облікова чисельність інших категорій зайнятих, *осіб*.

## **ЗАВДАННЯ № 4.**

### **РОЗРАХУНОК ФОНДУ РОБОЧОГО ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### ***Умова***

За червень на молокопереробному підприємстві «Молочар» працівниками було відпрацьовано 3100 людино-днів, при цьому цілодобові простої становили 102; невиходи на роботу – 1600, у тому числі в зв'язку з черговими відпустками – 285, вихідними днями – 1315 людино-днів. Середньооблікова чисельність працівників – 165 осіб. Розрахувати календарний, табельний і максимально можливий фонди робочого часу на молокопереробному підприємстві.

#### ***Методика виконання***

Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Календарний фонд робочого часу – це добуток кількості календарних днів планового або звітного періоду та середньоспискової чисельності працівників. Календарний фонд робочого часу враховує всі явки і неявки на роботу. При цьому кількість людино-днів виходів на роботу – є сумою відпрацьованих людино-днів і цілодобових простоїв. Таким чином, календарний фонд робочого часу визначається як сума кількості днів виходів та невиходів на роботу.

2. Табельний (номінальний) фонд робочого часу – це різниця між календарним фондом і вихідними днями.

3. Максимально можливий фонд робочого часу – це табельний фонд за мінусом днів чергових відпусток.

#### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які основні показники використовуються для аналізу складу та структури персоналу підприємства?

2. Як впливає зміна чисельності персоналу на обсяги валової продукції підприємства?

3. Які методи використовуються для аналізу динаміки складу персоналу?

4. Які чинники можуть спричинити зміни у складі та структурі персоналу і як вони впливають на продуктивність?

5. Як визначити кореляцію між змінами у складі персоналу та змінами в обсягах валової продукції?

6. Що таке облікова чисельність працівників?

7. Які методи використовуються для визначення облікової чисельності працівників?

8. Які відмінності між обліковою чисельністю та середньообліковою чисельністю працівників?

9. Як враховуються працівники, що працюють на умовах неповного робочого часу, при визначенні облікової чисельності?

10. Які дані потрібні для точного визначення облікової чисельності працівників і як вони збираються?

11. Що таке фонд робочого часу і які його основні компоненти?

12. Які методи використовуються для розрахунку фонду робочого часу на підприємстві?

13. Як враховуються різні види робочого часу при розрахунку фонду робочого часу?

14. Як розрахувати ефективний фонд робочого часу з урахуванням відпусток, лікарняних та інших видів відсутності?

15. Які чинники можуть впливати на зміну фонду робочого часу і як ці зміни можуть бути враховані при плануванні робочого часу?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета заняття:** визначити планову чисельність робітників-відрядників в агрофірмі; обчислити чисельність працівників молокопереробного підприємства, зайнятих на нормованих роботах; розрахувати планову чисельність допоміжних робітників на агрофірмі.

### **Завдання № 1. РОЗРАХУНОК ПЛАНОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ-ВІДРЯДНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Визначити планову чисельність робітників-відрядників на агрофірмі «Відродження», якщо відома така інформація:

– плановий річний обсяг виробництва товарної продукції – 1200 тис. од.;

– норма виробітку – 4 од./год.;

– тривалість робочої зміни – 8 год., підприємство працює у дві зміни;

– втрати часу на регламентовані простої – 5 %, на внутрішньозмінні втрати з вини робітників – 3 %;

– коефіцієнт виконання норми виробітку – 1,7;

– кількість робочих днів на плановий період – 270.

### Методика виконання

Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

1. Чисельність робітників-відрядників за одну зміну за нормою виробітку розраховується за формулою:

$$Ч_P = \frac{Q}{\Phi_D(\text{год.}) \cdot K_3 \cdot H_{\text{ВНР}} \cdot K_B}, \quad (1)$$

де  $Ч_P$  – чисельність робітників, осіб;

$Q$  – річний обсяг виробництва товарної продукції, од.;

$\Phi_D(\text{год.})$  – реальний фонд робочого часу одного робітника, людино-год.;

$K_3$  – кількість змін;

$H_{\text{ВНР}}$  – норма виробітку, од./год.;

$K_B$  – середній коефіцієнт виконання норм виробітку.

2. Дійсний фонд робочого часу – це кількість часу в людино-днях або в людино-годинах, які відпрацьовані одним працівником за певний період. При визначенні показника внутрішньозмінних втрат робочого часу не враховуються втрати робочого часу з вини працівника.

$$\Phi_D(\text{год.}) = \Phi_D(\text{дни}) \cdot T_3 \cdot \frac{100 - B_{\text{рч}}}{100}, \quad (2)$$

де  $\Phi_D(\text{год.})$  – реальний фонд робочого часу одного робітника, людино-год.;

$\Phi_D(\text{дни})$  – реальний фонд робочого часу, людино-дні;

$T_3$  – тривалість зміни, год.;

$B_{\text{рч}}$  – внутрішньозмінні втрати робочого часу **не з вини** робітників.

### Завдання № 2.

#### РОЗРАХУНОК ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Визначити чисельність працівників молокопереробного підприємства «Молочар», зайнятих на нормованих роботах, якщо відома така інформація:

– реальний фонд робочого часу одного працівника – 1800 людино-год.;

## Вихідна інформація до завдання

<i>Найменування продукції</i>	<i>Річний обсяг випуску, тис. од.</i>	<i>Нормативна трудомісткість виробництва одиниці продукції, год.</i>	<i>Виконання норм трудомісткості, %</i>
Молоко, 2,5 % жирності, 1 л	17	5,2	97
Кефір, 2,5 % жирності, 1 л	20	5,7	112
Молоко, 3,2 % жирності, 1 л	23	6,2	107

Як зміниться чисельність працівників, якщо за рахунок скорочення простоїв реальний фонд робочого часу збільшиться на 12 %?

**Методика виконання**

Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

1. Трудомісткість виробничої програми характеризує кількість часу, яку треба витратити працівникам на виробництво запланованої продукції. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$T_{ВП}(год.) = \sum \frac{Q_i \cdot TM_i}{K_{vi}}, \quad (1)$$

де  $Q_i$  – план виробництва  $i$ -ї продукції, тис. од.;

$TM_i$  – нормативна трудомісткість виробництва  $i$ -ї продукції, год.;

$K_{vi}$  – коефіцієнт виконання норми з виробництва  $i$ -ї продукції.

2. Планова чисельність працівників розраховується за формулою:

$$Ч_p = \frac{T_{ВП}(год.)}{\Phi_D(год.)}, \quad (2)$$

де  $Ч_p$  – планова чисельність робітників, осіб;

$T_{ВП}(год.)$  – трудомісткість виробничої програми, людино-год.;

$\Phi_D(год.)$  – реальний фонд робочого часу одного працівника, людино-год.



3. Зміну чисельності працівників за рахунок скорочення простоїв розраховують за формулою:

$$\Delta \mathcal{C}_p = \mathcal{C}_p \cdot \left( 1 - \frac{100}{100 + \Delta \% \Phi_p} \right), \quad (3)$$

де  $\Delta \mathcal{C}_p$  – зміна чисельності працівників за рахунок скорочення простоїв, осіб;

$\mathcal{C}_p$  – базова чисельність працівників, осіб;

$\Delta \% \Phi_p$  – відсоток приросту реального фонду робочого часу працівника за рахунок скорочення простоїв, %.

### **ЗАВДАННЯ № 3.** **ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ** **ДОПОМІЖНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Визначити планову чисельність допоміжних робітників на агрофірмі «Перемога», якщо відома така інформація:

- обсяг робіт з технічного обслуговування – 5250 ремонтних одиниць;
- норма обслуговування одним робітником – 750 ремонтних одиниць;
- підприємство працює у дві зміни.

#### **Методика виконання**

Потреба в допоміжних працівниках розраховується за формулою:

$$\mathcal{C}_{др} = \frac{Q_{то} \cdot Z_M}{H_o}, \quad (1)$$

де  $\mathcal{C}_{др}$  – чисельність допоміжних робітників, осіб;

$Q_{то}$  – обсяг робіт з технічного обслуговування за одну зміну, *рем. од.*;

$Z_M$  – кількість змін за один робочий день, *од.*;

$H_o$  – норма обслуговування одним робітником, *рем. од.*

Норма обслуговування – це встановлена кількість одиниць обладнання (кількість енергетичного обладнання або всього обладнання в одиницях ремонтної складності, робочих місць, квадратних метрів площі), яка обслуговується одним працівником або бригадою впродовж зміни.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке планування персоналу і чому воно є важливим для підприємства?
2. Які основні етапи включає процес планування персоналу?
3. Які чинники впливають на процес планування та формування персоналу на підприємстві?
4. Як визначити потребу підприємства у персоналі на короткострокову та довгострокову перспективу?
5. Які методи використовуються для прогнозування потреб у персоналі?
6. Як аналіз організаційної структури допомагає у плануванні потреб у персоналі?
7. Яку роль відіграє стратегічне планування у формуванні персоналу підприємства?
8. Як змінюється потреба в персоналі в залежності від стратегічних цілей підприємства?
9. Які стратегії залучення та утримання персоналу можуть бути використані для реалізації стратегічних планів підприємства?
10. Які методи та інструменти використовуються для набору персоналу?
11. Як розробити ефективний процес відбору кандидатів на вакантні посади?
12. Які критерії важливо враховувати при відборі кандидатів на різні посади?
13. Що таке кадровий резерв і чому його формування є важливим для підприємства?
14. Які методи використовуються для виявлення та розвитку співробітників, які можуть бути включені до кадрового резерву?
15. Як планування кар'єри та професійного розвитку сприяє формуванню кадрового резерву?
16. Які підходи до управління продуктивністю персоналу можуть бути використані на підприємстві?
17. Як оцінка результативності роботи працівників впливає на процес планування персоналу?
18. Які методи та інструменти можна використовувати для розвитку професійних навичок та компетенцій працівників?
19. Які індикатори використовуються для моніторингу ефективності планування персоналу?
20. Як аналізувати та оцінювати результати планування та формування персоналу?
21. Які заходи можна вжити для корекції плану персоналу у разі виявлення відхилень від запланованих показників?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.**  
**ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В КАДРАХ ТА РОЗРОБКА**  
**ПЛАНУ КАДРОВИХ ПЕРЕМІЩЕНЬ**

**Мета заняття:** опанування здобувачами методики визначення чисельності персоналу на певний період часу та розробка плану кадрових переміщень на підприємстві.

**ЗАВДАННЯ № 1.**

**РОЗРАХУВАТИ ПОТРЕБУ ПІДПРИЄМСТВА В РОБІТНИКАХ І**  
**СЛУЖБОВЦЯХ ТА РОЗРОБИТИ ПЛАН КАДРОВИХ ПЕРЕМІЩЕНЬ**

*Таблиця 1*

**Вихідні дані**

<i>Назва показника</i>	<i>Значення</i>
<b>В поточному році:</b>	
1. Вироблено продукції, тис. грн	294400
2. Чисельність робітників, осіб:	1020
<i>– основного виробництва</i>	920
<i>– допоміжних</i>	100
3. Чисельність службовців, осіб:	120
<i>– керівників</i>	45
<i>– спеціалістів</i>	67
<i>– технічних виконавців</i>	8
4. Загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві, тис. люд.-год.	1540,8
<b>Прогноз на кінець планового періоду:</b>	
1. Обсяг виробництва збільшиться на, %	15
2. Продуктивність праці основних працівників підвищиться на, %	5
3. Ефективність використання робочого часу збільшиться на, %	5
4. Номенклатура продукції збільшиться до, одиниць	21
5. Фондоозброєність праці, грн	15600

Окрім вихідних даних, наведених у таблиці 1, необхідно взяти до відома, що співвідношення між основними і допоміжними робітниками залишиться незмінним, а річні коефіцієнти природного зменшення робітників та службовців за попередні 5 років становитимуть:

– робітники – Кр 1 – 2,7 %, Кр 2 – 2,9 %, Кр 3 – 2,5 %, Кр 4 – 3,2 %, Кр 5 – 3,0 %;

– службовці – Кс 1 – 2,7 %, Кс 2 – 2,9 %, Кс 3 – 1,6 %, Кс 4 – 2,3 %, Кс 5 – 2,5 %.

### **Методика виконання**

Визначення потреби в кадрах здійснюється у 2 етапи:

- 1) визначається потреба в робітниках основного і допоміжного виробництва;
- 2) визначається потреба в службовцях.

***І. Розрахунок чисельності робітників здійснюється в наступній послідовності:***

*1.1. Розраховуємо загальну планову чисельність робітників основного виробництва за формулою:*

$$\mathbf{Ч\ п.о.р. = Тп : Фп,} \quad (1)$$

де *Ч п.о.р.* – планова чисельність робітників основного виробництва;

*Тп* – загальна планова трудомісткість виробничої програми, який розраховується наступним чином:

$$\mathbf{Тп = Оп : Пп,} \quad (2)$$

де *Оп* – обсяг виробництва у грошовому вираженні в плановому періоді (визначається як добуток обсягу виробництва у грошовому вираженні в поточному році на відсоток запланованого зростання);

$$\mathbf{Пп = (Об : Фб) \times \% \text{ зростання,}} \quad (3)$$

де *Об* – обсяг виробництва у грошовому вираженні в поточному році;

*Фб* – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві у поточному році.

*Фп* – річний фонд робочого часу 1 робітника основного виробництва, який розраховується за формулою:

$$\mathbf{Фп = Фб : Ч\ б.о.р. \times \% \text{ зростання,}} \quad (4)$$

де *Фб* – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві у поточному році;

*Ч.б.о.р.* – чисельність робітників основного виробництва поточного періоду.

*1.2. Загальна чисельність допоміжних робітників розраховується за формулою:*

$$\mathbf{Ч\ п.д.р. = Ч\ п.о.р. \times (Ч\ б.д.р. : Ч\ б.о.р.),} \quad (5)$$

де *Чп.д.р.* – планова чисельність допоміжних робітників;

*Чп.о.р.* – планова чисельність робітників основного виробництва;

*Чб.д.р.* – чисельність допоміжних робітників у поточному році;

*Чб.о.р.* – чисельність робітників основного виробництва у поточному році.

1.3. *Визначаємо загальну потребу в робітниках на кінець планового періоду.*

$$\mathbf{Ч\ п.р. = Ч\ п.о.р. + Ч\ п.д.р.,} \quad (6)$$

де  $\mathbf{Ч\ п.р.}$  – планова чисельність робітників;

$\mathbf{Ч\ п.о.р.}$  – планова чисельність робітників основного виробництва;

$\mathbf{Ч\ п.д.р.}$  – планова чисельність допоміжних робітників.

1.4. *Визначаємо додаткову потребу в робітниках на кінець планового періоду:*

$$\mathbf{\Delta = \Delta\ пр. + \Delta\ у.,} \quad (7)$$

де  $\mathbf{\Delta}$  – додаткова потреба в робітниках;

$\mathbf{\Delta\ пр.}$  – додаткова потреба на приріст чисельності у зв'язку із розширенням виробництва або збільшенням обсягу робіт.

$$\mathbf{\Delta\ пр. = Ч\ п.р. - Ч\ б.р.,} \quad (8)$$

де  $\mathbf{Ч\ п.р.}$  – планова чисельність робітників;

$\mathbf{Ч\ б.р.}$  – чисельність робітників у поточному періоді;

$\mathbf{\Delta\ у.р.}$  – додаткова потреба на покриття природних втрат персоналу.

$$\mathbf{\Delta\ у. = Ч\ б.р. \times К\ у.р. : 100,} \quad (9)$$

де  $\mathbf{Ч\ б.р.}$  – чисельність працівників у поточному періоді;

$\mathbf{К\ у.р.}$  – коефіцієнт природних втрат робітників у середньому за 5 років.

$$\mathbf{К\ у.р. = (К1 + К2 + К3 + К4 + К5) : 5} \quad (10)$$

**II. Розрахунок чисельності службовців здійснюється у наступній послідовності:**

2.1. *Визначається загальна потреба в службовцях за формулою:*

$$\mathbf{Ч\ п.сл. = Ч\ п.р. \times Н,} \quad (11)$$

де  $\mathbf{Ч\ п.р.}$  – планова чисельність робітників;

$\mathbf{Н}$  – коефіцієнт насиченості службовцями, який визначається за формулою:

$$\mathbf{Н = Ч\ б.сл. : Ч\ б.р.,} \quad (12)$$

де  $\mathbf{Ч\ б.сл.}$  – чисельність службовців у поточному році;

$\mathbf{Ч\ б.р.}$  – чисельність робітників у поточному році.

2.2. *Визначаємо додаткову потребу в службовцях (алгоритм такий же, що і при визначенні додаткової потреби в робітниках).*

$$\mathbf{\Delta = \Delta\ пс. + \Delta\ у.,} \quad (13)$$

де  $\mathbf{\Delta}$  – додаткова потреба в службовцях;

*Длс.* – додаткова потреба на приріст чисельності у зв'язку із розширенням виробництва або збільшенням обсягу робіт.

$$Длс. = Чп.с. - Чб.сл., \quad (14)$$

де *Чп.с.* – планова чисельність службовців;

*Чб.сл.* – чисельність службовців у поточному періоді;

*Ду.с.* – додаткова потреба на покриття природних втрат персоналу.

$$Ду.с. = Чб.с. \times Ку.с. : 100, \quad (15)$$

де *Чб.с.* – чисельність службовців у поточному періоді;

*Ку.с.* – коефіцієнт природних втрат службовців у середньому за 5 років.

$$Ку.с. = (К1 + К2 + К3 + К4 + К5) : 5 \quad (16)$$

*2.3. Визначаємо співвідношення керівників, спеціалістів та технічних виконавців у загальній чисельності службовців.*

Для цього використовуємо галузеві нормативні формули для визначення питомої ваги кількості керівників, спеціалістів та технічних виконавців, що розробляються науково-дослідними закладами.

$$Ук. = 35,5 - 0,00012X2 + 0,00029X3 + 0,006X4; \quad (17)$$

$$Ут.в. = 5,07 - 0,00006X1 - 0,00005X3, \quad (18)$$

де *Ук.* – питома вага керівників, %

*Ут.в.* – питома вага технічних виконавців, %

*X1* – планова середньорічна чисельність працівників, осіб;

*X2* – планова чисельність робітників, осіб;

*X3* – фондоозброненість одного робітника основного виробництва, грн;

*X4* – номенклатура продукції, од.

Таким чином:

1) чисельність керівників дорівнює:

$$Чп.к. = Чп.сл. \times Ук. \quad (19)$$

– чисельність технічних виконавців дорівнює:

$$Чп.т.в. = Чп.сл. \times Ут.в. \quad (20)$$

– чисельність спеціалістів дорівнює:

$$Чп.спец. = Чп.сл. - (Чп.к. + Чп.т.в.) \quad (21)$$

**III. На основі розрахункових даних про потребу в службовцях і нормативної структури за посадовими групами складається план кадрових переміщень, у якому визначаються джерела заповнення вакантних місць, формується резерв керівників.**

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які основні чинники впливають на визначення потреби в кадрах в організації?
2. Як аналіз організаційної структури допомагає визначити потребу в кадрах?
3. Які методи використовуються для прогнозування потреби в кадрах?
4. Як оцінюються поточні та майбутні навички і компетенції, необхідні для виконання завдань організації?
5. Які підходи використовуються для визначення кількісної та якісної потреби в кадрах?
6. Які інструменти використовуються для аналізу поточного стану кадрового складу?
7. Як зовнішні чинники впливають на потребу в кадрах?
8. Яку роль відіграє стратегічне планування у процесі визначення потреби в кадрах?
9. Як внутрішні зміни в організації, зокрема реорганізація, впровадження нових проєктів тощо впливають на потребу в кадрах?
10. Які джерела даних використовуються для збору інформації про потреби в кадрах?
11. Що таке план кадрових переміщень і чому він важливий для організації?
12. Які етапи включає процес розробки плану кадрових переміщень?
13. Які критерії використовуються для визначення кандидатів на кадрові переміщення?
14. Як оцінюється готовність співробітників до переміщення на нові позиції?
15. Які методи та інструменти використовуються для планування кар'єрного розвитку співробітників?
16. Як забезпечити ефективну комунікацію під час процесу кадрових переміщень?
17. Які стратегії використовуються для мінімізації ризиків, пов'язаних із кадровими переміщеннями?
18. Як оцінити ефективність проведених кадрових переміщень?
19. Яку роль відіграють тренінги та навчальні програми у підготовці до кадрових переміщень?
20. Які чинники можуть впливати на успішність реалізації плану кадрових переміщень?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.**

### **ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ. ДОКУМЕНТИ-РЕГЛАМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**Мета заняття:** закріпити основні поняття з організації кадрового діловодства на сучасних підприємствах; оволодіти методикою складання кадрово-контрактних документів та сформувані практичні навички їх побудови; засвоїти сутність та усвідомити значення основних документів, що регламентують діяльність функціональних служб та службових осіб організації, які задіяні у сфері управління персоналом (положення про відділ кадрів та посадові інструкції); оволодіти методикою їх розробки.

#### **Завдання № 1.**

##### **ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ**

1. Складіть автобіографію з урахуванням основних вимог до неї: вичерпність інформації при лаконізмі викладу.
2. Складіть характеристику на себе.
3. Складіть резюме для влаштування на роботу.
4. Складіть зразок простої заяви на ім'я голови профспілкового комітету університету (на ім'я декана факультету).

#### ***Довідковий матеріал***

Документи, що містять інформацію про особовий склад підприємства (організації), називаються кадрово-контрактними. Зафіксована ця інформація у заявах про прийняття (звільнення, переведення) на роботу, автобіографіях, наказах про особовий склад, характеристиках, контрактах (трудовах угодах) із найму, договорах, трудових книжках, особових картках тощо.

Розглянемо структуру основних документів з кадрово-контрактних питань.

**Заява** – це документ, який містить прохання чи пропозицію особи (особиста заява) або установи (службова заява) щодо здійснення своїх прав або захисту інтересів.

Заяви бувають від організацій, установ та особисті. За ступенем складності розрізняють прості і складні заяви.



### **Особиста (проста) заява повинна містити такі реквізити:**

- адресат (назва організації (установи), прізвище та ініціали керівника, якому адресований документ – у правому верхньому кутку аркуша);
- адресант (відомості про заявника – під реквізитом «адресат»);
- назва виду документа (Заява – посередині рядка з великої літери);
- текст (з абзацу через усю сторінку);
- дата (ліворуч);
- власноручний підпис (праворуч).

У складній заяві, окрім вищеперерахованих, після реквізиту «текст» вміщується інформація про наявність додатків: «До заяви додаються такі документи.» або «До заяви додаю.»; і нижче в стовпчик перелічується, які саме документи додані до заяви на підтвердження правомірності висловленого в ній прохання.

Прізвище особи, яка звертається із заявою, має форму родового відмінка без прийменника. Але у випадку збігу співзвучних прізвищ пишеться прийменник «від». Складається заява від руки в одному примірнику.

Якщо заява подається до тієї організації, де працює автор, не треба зазначати домашню адресу, достатньо назвати посаду і місце роботи (структурний підрозділ).

**Автобіографія** – це документ, у якому особа подає стислий опис свого життя та діяльності.

Автобіографія типового формуляра не має і складається у довільній формі. Усе ж практика виробила певні вимоги до оформлення цього документа. Пишуть його, зазвичай, від руки на чистому аркуші паперу або на спеціальному бланку при вступі на роботу, навчання та в деяких інших випадках. Форма викладу – розповідна (від першої особи). Усі відомості подаються у хронологічному порядку із таким розрахунком, щоб можна було скласти уявлення про життєвий шлях, ділову кваліфікацію і суспільно-політичну діяльність людини.

#### *Реквізити автобіографії:*

- назва виду документа;
- текст, у якому зазначається: прізвище, ім'я, по батькові;
- дата народження;
- відомості про освіту, трудову діяльність, громадську роботу, склад сім'ї;
- дата написання;
- підпис.

Кожне нове повідомлення пишеться з абзацу.

**Характеристика** – це документ, у якому дається оцінка ділових та моральних якостей працівника. Бувають характеристики виробничі, атестаційні, для вступу до закладу освіти. Пред'являються вони також при висуванні на виборні посади тощо. Форма викладу – від третьої особи. Пишуть її (або друкують) у двох примірниках, один з яких видають на руки особі або надсилають до установи, що її вимагала, а другий (копію) – підшивають до особової справи.

*Реквізити характеристики:*

- назва виду документа (характеристика, атестаційна характеристика);
- анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада, рік народження, національність, освіта) – праворуч у стовпчик;
- текст (розглядається ставлення до роботи, до навчання, підвищення професійного та наукового рівня, стосунки у трудовому колективі, згадуються урядові нагороди, заохочення);
- висновки (рекомендації або призначення характеристики);
- дата складання;
- підписи (службової особи, атестаційної комісії, представників адміністрації);
- печатка організації, що видала характеристику.

**Договір** – документ господарсько-договірної діяльності. Це письмова угода двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення господарських взаємовідносин.

Договір може бути укладений між приватними особами і організацією, між керівником фірми та її ж працівником на виконання додаткових робіт, між організаціями. Складається у двох примірниках, про що зазначається в тексті.

*Відповідно до нормативних актів договори повинні містити такі реквізити:*

- назва виду документа;
- шапка договору (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання;
- дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- текст;
- відомості сторін: юридичні адреси установ або паспортні дані осіб;
- підписи сторін;
- печатка однієї або обох сторін, які укладають договір.

**Контракт** – правовий документ – форма трудового договору, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством та працівником) про засади спільної виробничої чи творчої діяльності. Сторонами в контракті є підприємство (працедавець) в особі керівника та працівник.

Через контракт громадяни реалізують право розпоряджатися своїми здібностями. Контракт укладається у двох примірниках – по одному для кожної сторони. Про це зазначається в тексті.

*Реквізити контракту:*

– назва виду документа зі стислим зазначенням його призначення (з науково-педагогічним працівником, на управління підприємством, з начальником відділу, на організацію і ведення бухгалтерського обліку в товаристві, на виконання обов’язків тощо),

- дата і місце укладання;
- назва органу, що наймає працівника;
- посада, прізвище, ім’я, по батькові того, кого наймають;
- текст;
- підписи сторін – укладачів контракту;
- печатка, що засвідчує підпис наймача;
- грифи погодження;
- адреси сторін; підписи, печатка.

**Трудова угода** – це документ, що укладається між організацією і працівником, що не входить до її складу. Коли в організації немає фахівців для виконання певних робіт, вона залучає для цього працівників з інших організацій.

*Відповідно до нормативних актів, трудові угоди містять такі реквізити:*

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання, дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- зміст угоди із зазначенням обов’язків виконавця;
- юридичні адреси сторін; підписи сторін;
- печатка підприємства.

**ЗАВДАННЯ № 2.**  
**РОЗРОБКА ПОЛОЖЕННЯ ПРО HR-ВІДДІЛ**  
**ТА ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ ДЛЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ,**  
**ІНСПЕКТОРА ВІДДІЛУ, МЕНЕДЖЕРА З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Завдання виконати на прикладі організації, діяльність якої є об'єктом кваліфікаційного дослідження (проходження виробничої практики).

Вихідними даними для виконання практичного заняття є: штатний розклад, розрахунок чисельності персоналу, типові положення про відділ кадрів та посадові інструкції його співробітників.

За результатами виконання практичного заняття доцільно провести обговорення та обґрунтування визначеного переліку функцій, завдань, прав та відповідальності.

***Довідковий матеріал***

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що беззаперечно є важливим чинником підвищення соціально-економічної ефективності діяльності кожної організації.

У системі заходів формування ефективного менеджменту організацій важливого значення набуває підвищення рівня роботи з персоналом, переведення цієї роботи на міцний науковий фундамент, застосування накопиченого упродовж багатьох років вітчизняного та закордонного досвіду.

Якщо керівництво організації зацікавлене у формуванні ефективної діяльності, воно розпочинає із розробки документів-регламентів – основних нормативно-правових документів, які регламентують діяльність усіх структурних підрозділів (відділів, служб) та управлінських працівників. Це повною мірою стосується організації діяльності HR-служби, чисельність працівників якої обумовлюється штатною чисельністю працюючих на підприємстві.

**Положення про структурний підрозділ.**

Структурний підрозділ є самостійною частиною організації, який виконує визначені функції управління на основі положення про підрозділ.

Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, який регламентує призначення та місце підрозділу в організації, його структуру, основні функції та завдання управління, права, відповідальність та форми стимулювання працівників підрозділу.

Положення про підрозділ затверджується керівником організації із зазначенням дати та скріплюється печаткою.

Положення про структурний підрозділ дає змогу:

- офіційно закріпити раціональний розподіл функцій управління між структурними підрозділами;
- чітко регламентувати основні завдання управління, закріплені за підрозділом: трудомісткість, тривалість і календарний термін виконання функцій та завдань;
- встановити функціональні взаємозв'язки між структурними підрозділами за кожним комплексом завдань управління;
- підвищити своєчасність та надійність виконання функцій управління шляхом введення кількісних показників виконання завдань управління;
- конкретизувати права підрозділу в частині прийняття рішень і використання ресурсів;
- підвищити колективну відповідальність працівників підрозділу за своєчасне та якісне виконання функцій управління;
- здійснювати моральне та матеріальне стимулювання працівників підрозділу за результатами господарської діяльності.

Положення про структурний підрозділ містить, як правило, п'ять розділів: загальна частина, завдання та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У **загальній частині** положення вказується: підпорядкованість підрозділу в організації відповідно до схеми організаційної структури; порядок створення, реорганізації та ліквідації підрозділу; кількісно-кваліфікаційний склад працівників підрозділу, виходячи з їх нормативної чисельності працюючих та штатного розкладу; схема підпорядкованості персоналу всередині підрозділу із закріпленням за працівниками завдань управління; перелік основних нормативних актів, якими керується підрозділ у своїй роботі; основна мета, призначення та місце в системі управління організацією.

Розділ **«Права»** зазначає можливість використання різних видів ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних) для виконання функцій управління, закріплених за даним підрозділом. Основою для розробки прав виступає Цивільний кодекс, Статут підприємства, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

У розділі **«Відповідальність»** вказується рівень відповідальності за виконання завдань та функцій. У залежності від організаційно-правової форми господарювання усі працівники підрозділу несуть диференційовану відповідальність за виконання встановлених

власником (чи уповноваженим ним органом) цілей та завдань. Відповідальність конкретного підрозділу визначається на основі взірцевого переліку відповідальності керівника організації шляхом виключення невластивих цьому підрозділу пунктів.

Розділ **«Стимулювання»** визначає форми матеріального і морального стимулювання за якісне та своєчасне виконання завдань і функцій; містить основні економічні та соціальні показники, які характеризують результати діяльності підрозділу; а також критерії оцінки ефективності роботи підрозділу (наприклад, для планового відділу – обсяг товарної продукції, продуктивність праці, прибуток, рентабельність).

Після цього розділу ставлять гриф «Узгоджено» із підписами керівника юридичного відділу та керівника підрозділу.

### **Посадова інструкція.**

Посадова інструкція – це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує місце працівника в структурі апарату управління, його функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом та є логічним продовженням та розвитком положення про структурний підрозділ. Вони затверджуються керівником організації для усіх співробітників малих підприємств, а в середніх та великих – керівниками структурних підрозділів. Посадова інструкція дає змогу:

- раціонально розподілити функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищити своєчасність та надійність виконання завдань;
- чітко визначити функціональні зв'язки працівника та його взаємовідносини з іншими спеціалістами;
- конкретизувати права працівника в частині прийняття управлінських рішень;
- забезпечити рівномірне навантаження працівників;
- підвищити відповідальність за виконання завдань;
- покращити психологічний клімат колективу тощо.

Основними розділами посадової інструкції є: загальні положення, завдання та обов'язки, права, відповідальність, повинен знати, кваліфікаційні вимоги, взаємовідносини (зв'язки за посадою).

Розділ **«Загальні положення»** містить: основні дані про посаду, сферу діяльності працівника; порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків; безпосередню підпорядкованість; наявність підлеглих; порядок заміщення інших працівників на період їх тимчасової відсутності, а також хто заміщує тощо.

Розділ **«Завдання та обов'язки»** характеризує зміст діяльності працівника та визначає перелік видів робіт.

Розділ **«Права»**. У даному розділі визначаються та наводяться делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він має можливість забезпечувати в процесі своєї діяльності, виконання покладених на нього завдань та обов'язків.

Розділ **«Відповідальність»**. Містить показники оцінки роботи працівника та межі його особистої відповідальності за результати діяльності та виконання робіт.

Розділ **«Повинен знати»**. Містить вимоги до спеціальних знань, а також знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Розділ **«Кваліфікаційні вимоги»**. Містить норми, які стосуються освіти, досвіду, достатніх для повного та якісного виконання робіт за посадою.

У розділі **«Взаємовідносини (зв'язки за посадою)»** визначається коло основних взаємозв'язків працівника зі співробітниками, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями, установами, з якими працівник має взаємовідносини.

Після цього розділу зазначається, що працівник з посадовою інструкцією ознайомлений, ставиться дата.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Назвіть документи, які належать до групи кадрово-контрактових. Чому вони мають таку назву і де, зазвичай, зберігаються?

2. Дайте визначення поняття «заява». Які вони можуть бути? Чим відрізняються?

3. Які відомості подаються у тексті автобіографії?

4. У якому випадку в наказі з кадрових питань може бути відсутня констатуюча частина тексту?

5. Якими документами регламентується діяльність структурних підрозділів підприємств та їх посадових осіб?

6. З якою метою розробляються документи-регламенти в управлінні персоналом?

7. Яку структуру має Положення про структурний підрозділ підприємства?

8. Яку структуру має посадова інструкція?

9. Охарактеризуйте основні обов'язки начальника відділу кадрів підприємства?

10. За що несе відповідальність менеджер з управління персоналом?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. ПІДБІР ПРАЦІВНИКА НА ЗАНЯТТЯ ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ**

**Мета заняття:** з'ясувати і засвоїти сутність та особливості методів підбору й розстановки управлінських кадрів; оволодіти методикою підбору претендента на заняття вакантної посади із застосуванням методу ранжування.

### **ЗАВДАННЯ № 1. ВИЗНАЧИТИ НАЙБІЛЬШ ПРИЙНЯТНОГО, ВІДПОВІДНО ДО ВСТАНОВЛЕНИХ КРИТЕРІЇВ, ПРЕТЕНДЕНТА НА ЗАНЯТТЯ ВАКАНТНОЇ ПОСАДИ**

#### *Методика виконання*

Провести ранжування кандидатів за кожним запропонованим критерієм, використовуючи інформацію, що зазначена у наданих характеристиках. Сутність методики ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за обраними показниками та визначення підсумкового «рангу».

При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (у даному прикладі – четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за тим чи іншим критерієм. У тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними або рівнозначно неприйнятними за одним із критеріїв, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування здійснюється за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, обраних для ранжування (у даному прикладі – на 11). Чим меншим виявляється значення отриманого результату, тим більш прийнятною буде кандидатура для зайняття вакантної посади.

За бажанням здобувач може запропонувати додаткові критерії ранжування, які він вважає необхідними. Додаткові критерії мають бути обов'язково погоджені з викладачем. Результати проведених розрахунків необхідно відобразити у таблиці 1.



## Оцінка претендентів на заняття вакантної посади

Критерії ранжування	Ранги претендентів на вакантну посаду			
	Ткаченко І.О.	Іваненко М.О.	Зінько О.П.	Шевченко В.Г.
1. Зацікавленість в одержуваній посаді				
2. Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
3. Ерудиція за профілем майбутньої діяльності				
4. Досвід роботи				
5. Ініціативність				
6. Управлінські навички				
7. Знання іноземних мов				
8. Навички роботи з комп'ютером				
9. Комунікативні навички				
10. Схильність до відряджень				
11. Здатність встановити сприятливий мікроклімат у колективі				
<b>Разом</b>				
<b>Кінцевий ранг</b>				

**Довідковий матеріал**

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Креатив», виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Їх характеристики наведені нижче.

**Ткаченко Іван Олексійович**, 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Креатив» у м. Житомир.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функціональних обов'язків між підлеглими. Вміє довго не втручатись у справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають перебоїв у роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй справі. У цих

випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом продемонструвати практичний взірєць справи.

Працює із сучасними інформаційними системами, створив локальну мережу для своєї філії та стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відстоює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт із науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, яке іноді переходить у сарказм. У відносинах сухий, офіційний. Може відхилити гарну ідею, якщо у нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується із людьми повільно, але надовго.

**Іваненко Микола Олександрович**. 30 років. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет за спеціальністю менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Обрій», який конкурує з СП «Креатив».

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Обрій». У процесі підбору фахівців тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, глибоко, без поспіху. Усі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Цілковито віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Негативно сприймає в людях бездумний механічний підхід до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх посаду. Не шкодує часу, щоб переконати людей у правильності запропонованого. Вміє відстоювати власну точку зору.

Любить спілкуватися з людьми, легко встановлює контакти, проте не завжди вміє у подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. У цих випадках тривалий час приходять до тями.

Має яскраво означені захоплення – комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його майже не цікавлять.

Звертався до керівництва СП «Обрій» з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

**Зінько Олександр Павлович**, 25 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Креатив» у Норвегії та Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, проте часто допускає помилки через квапливі рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, схильності і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд із оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати у мережі «Інтернет», захопившись здатний непродуктивно витратити час.

Особисто брав участь у підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Креатив». Залюбки виступає на зборах та нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може вихвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає в індивідуальній роботі.

**Шевченко Віктор Геннадійович**, 25 років. Освіта вища. Закінчив Львівський національний університет імені Івана Франка за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Наразі обіймає посаду начальника служби перевезень СП «Креатив» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує чітко, розглянувши попередньо багато варіантів, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається тримати дистанцію.

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденного відрядження.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Креатив».

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план щодо завоюванню нових сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабе здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. З яких основних етапів складається процес підбору працівника на вакантну посаду?
2. Які джерела рекрутингу можуть бути використані для пошуку кандидатів на вакантну посаду?
3. Які критерії використовуються для оцінки резюме кандидатів?
4. Як провести ефективне телефонне або онлайн-інтерв'ю з кандидатом?
5. Які методи інтерв'ю використовуються для оцінки відповідності кандидата вимогам посади?
6. Які питання важливо поставити кандидату під час співбесіди для визначення його професійних навичок та компетенцій?
7. Як оцінити особистісні якості кандидата та їхню відповідність корпоративній культурі організації?
8. Які інструменти та методи можна використовувати для тестування кандидатів?
9. Як здійснити перевірку наданих рекомендацій та попереднього досвіду роботи кандидата?
10. Які чинники впливають на прийняття остаточного рішення про наймання кандидата?
11. Як правильно скласти та оформити пропозицію про роботу для кандидата?
12. Які правові аспекти важливо враховувати під час найму працівника?
13. Які є стратегії для ефективної адаптації нового працівника на новій посаді?
14. Як оцінити ефективність процесу підбору персоналу?
15. Які сучасні технології та програмне забезпечення можуть бути використані для автоматизації процесу підбору персоналу?

**РОЗДІЛ № 2**  
**«НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ,  
НАВЧАННЯ, РОЗВИТКУ, РУХУ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.**  
**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ**  
**ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета заняття:** оволодіння та засвоєння методики діагностики особистості «Мотивація до успіху»; визначення домінуючого типу робочої мотивації.

**Завдання № 1.**  
**МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБИСТОСТІ**  
**«МОТИВАЦІЯ ДО УСПІХУ»**

***Методика виконання***

Оцінюється ступінь прагнення працівником підприємства щодо досягнення поставленої мети та успіху. Пропонується ряд запитань, на кожне з яких необхідно відповісти «так» або «ні».

**Тест-опитувальник**

1. Коли є вибір між двома варіантами, я волію не відкладати роботу на певний час, а зробити її якнайшвидше.
2. Я легко дратуюсь, розуміючи, що не можу виконати завдання на всі сто відсотків.
3. Коли я працюю, це видається так, ніби то я все «ставлю на кін».
4. Коли виникає проблемна ситуація, я зазвичай приймаю рішення найостаннішим.
5. Коли я декілька днів не маю справ – втрачаю спокій.
6. Бувають дні, коли мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я більш вимогливий, аніж до інших.
8. Я доброзичливий до інших.
9. Відмовляючись від складного завдання, я потім суворо картаюся, бо знаю, що успішно б його виконав.
10. Під час роботи мені потрібні невеликі перерви для відпочинку.
11. Старанність – це не головна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.

13. Мені більше до вподоби інша робота, аніж та, якою я займаюсь.
14. Критика стимулює мене сильніше, аніж похвала.
15. Мені відомо, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди сприяють прийняттю ґрунтовних рішень.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Зазвичай помітно, коли я працюю без натхнення.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що можна зробити негайно.
21. Вважаю, що потрібно розраховувати лише на себе.
22. У житті небагато речей, важливіших за гроші.
23. Виконуючи складне завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. Коли завершується відпустка, я зазвичай радію що скоро вийду на роботу.
26. Коли налаштовуюсь на роботу, працюю ліпше і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які вміють наполегливо працювати.
28. Коли я не при справі – я не у гуморі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли потрібно прийняти рішення, намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене за ледаря.
32. Мої успіхи певним чином залежать від колег.
33. Вважаю, що безглуздо йти наперекір керівникові.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли справа не виходить, я стаю нервовим та нетерплячим.
36. Зазвичай я не переймаюся своїми досягненнями.
37. Коли я працюю у команді, моя робота результативніша, ніж у інших.
38. Багато чого за що берусь, я не доводжу до завершення.
39. Я заздрю людям, незавантаженим роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади й високого соціального становища.
41. Коли я переконаний, що знаходжуся на правильному шляху, заради правоти здатний на будь-які вчинки.

### ***Обробка результатів***

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на запитання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 та «ні» – на такі: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35, 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

### ***Інтерпретація результатів***

Чим більшою є сума балів, тим вищий рівень мотивації працівника підприємства щодо досягнення успіху.

- **від 1 до 10 балів** – низька мотивація до успіху.
- **від 11 до 16 балів** – середній рівень мотивації.
- **від 17 до 20 балів** – помірно високий рівень мотивації.
- **понад 21 бал** – надто високий рівень мотивації до успіху.

## **ЗАВДАННЯ № 2.**

### **МЕТОДИКА «ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ РОБОЧОЇ МОТИВАЦІЇ В.І. ГЕРЧИКОВА»**

#### ***Методика виконання***

Нижче наведена методика визначення домінуючого типу робочої мотивації. Вам пропонується низка запитань та кілька варіантів відповідей. У кожному питанні є вказівка скільки варіантів відповідей Ви можете дати. Вибір необхідно зафіксувати у реєстраційному бланку. Якщо Ви не погоджуєтесь з жодним із перерахованих варіантів, напишіть, будь ласка, свій варіант відповіді у графі «інше».

Дане дослідження може сприяти формуванню системи мотивації у Вашій організації з урахуванням Вашого мотиваційного типу та індивідуальних мотиваційних потреб.

#### **Текст методики**

1. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі (можете дати один чи два варіанта відповіді)?

- а) що я в основному сам(а) вирішую, що і як мені робити;
  - б) що вона дає мені можливість виявити те, що я знаю та вмію;
  - в) що я почуваюся корисним та потрібним;
  - г) що мені за неї відносно непогано платять;
  - д) особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична;
- інше \_\_\_\_\_.

2. Який вираз із наведених нижче Вам підходить найбільше (дайте тільки одну відповідь)?

а) я можу забезпечити своєю працею собі та своїй сім'ї пристойний дохід;

б) у своїй роботі я повний господар;

в) у мене достатньо знань та досвіду, щоб упоратися з будь-якими труднощами у моїй роботі;

г) я – цінний, незамінний в організації працівник;

д) я завжди виконую те, що від мене вимагають;

інше \_\_\_\_\_.

3. Як Ви вважаєте за краще працювати (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) вважаю за краще робити те, що знайоме і звично;

б) потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці;

в) щоб було достеменно відомо, що треба зробити і що я за це отримаю;

г) вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність;

д) готовий робити все, що потрібно для організації;

інше \_\_\_\_\_.

4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодились (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) якщо пропонують набагато вищу зарплату;

б) якщо інша робота буде більш творчою, цікавішою, ніж нинішня;

в) якщо нова робота дасть мені більше самостійності;

г) якщо це необхідно для організації;

д) при всіх рівних я вважав (вважала) за краще залишитися на тій роботі, до якої звик (ла);

інше \_\_\_\_\_.

5. Спробуйте визначити, що для Вас означає ваш заробіток (можете дати один або два варіанти відповіді):

а) плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи;

б) це перш за все плата за мої знання, кваліфікацію;

в) оплата мого трудового вкладу у загальні результати діяльності організації;

г) мені потрібен гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був;

д) який би він не був, я його заробив(ла) сам(а);

інше \_\_\_\_\_.



6. На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником та організацією (дайте тільки одну відповідь)?

а) працівник повинен ставитися до організації, як до свого будинку, віддавати їй все і разом переживати труднощі та підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість та працю працівника;

б) працівник продає організації свою працю, і якщо не отримує за неї хорошу ціну, то вправі знайти іншого покупця;

в) працівник приходить до організації для самореалізації і належить до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівникові таку можливість, отримувати від цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися;

г) працівник витрачає на організацію свої сили, а організація має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага;

інше \_\_\_\_\_.

7. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди виявляють ініціативу, чи вносять різні пропозиції (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) відчувають особливу відповідальність за свою роботу;

б) через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки;

в) найчастіше через бажання покращити роботу своєї організації;

г) просто хочуть «виділитися» або завоювати розташування керівництва;

д) хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватися;

інше \_\_\_\_\_.

8. Яка думка про колективну роботу Вам ближча (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти;

б) вважаю за краще працювати автономно, але почуваюся так само добре, коли працюю разом із цікавими людьми;

в) мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує;

г) можна працювати і в колективі, але платити повинні за особистими результатами;

д) мені подобається працювати в колективі, тому що там я серед своїх;

інше \_\_\_\_\_.

9. Уявіть, що у Вас з'явилася можливість стати співвласником вашої організації. Чи скористаєтеся Ви такою можливістю (можете дати один або два варіанти відповіді)?

- а) так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією;
- б) так, тому що це може збільшити мій дохід;
- в) так, оскільки справжній працівник має бути співвласником;
- г) навряд: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить;
- д) ні, не потрібні мені зайві турботи;
- інше \_\_\_\_\_.

10. Уявіть, будь ласка, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт, яку Ви виберете (можете дати один або два варіанти відповіді)?

- а) найбільш цікаву, творчу;
- б) найбільш самостійну, незалежну;
- в) за яку більше платять;
- г) щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо надриватися;
- д) не можу уявити, що я піду з нашої організації;
- інше \_\_\_\_\_.

11. Що Ви перш за все враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації (можете дати один або два варіанти відповіді)?

- а) його зарплату, доходи, матеріальне становище;
- б) рівень його професіоналізму, кваліфікації;
- в) наскільки добре він «влаштувався»;
- г) наскільки його поважають в організації;
- д) наскільки він самостійний, незалежний;
- інше \_\_\_\_\_.

12. Якщо положення Вашої організації погіршитися, на які зміни у Вашій роботі та положенні Ви погодитеся заради того, щоб залишитися на роботі (можете дати скільки завгодно відповідей)?

- а) освоїти нову професію;
- б) працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу та менше отримувати;
- в) перейти на менш зручний режим роботи;
- г) працювати інтенсивніше;
- д) погоджуся просто терпіти, тому що подітися нікуди;
- е) швидше за все, я просто піду з цієї організації;
- інше \_\_\_\_\_.

13. Якщо Ви не займаєте посаду керівника, то чи хотіли б Ви ним стати (можете дати один або два варіанти відповіді)?

а) так, оскільки це дозволить приймати самостійні, відповідальні рішення;

б) не проти, якщо це потрібно для користі справи;

в) так, тому що при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння;

г) так, якщо це належним чином оплачуватиметься;

д) ні, професіонал може відповідати лише за самого себе;

е) ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці;

ж) так, чим я гірший(а) за інших?

з) ні, це занадто велике навантаження для мене;

інше \_\_\_\_\_.

### ***Інтерпретація результатів***

Кожна людина поєднує один чи декілька різних мотиваційних типів. Мотиваційний профіль співробітника показує якою мірою в ньому присутній кожен мотиваційний тип. Умовно частка мотиваційного типу описується числом від «0» (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом), і сума всіх чисел дорівнює 100. Розрізняють такі чисті типи мотивації:

- люмпенізований (клас уникнення);
- інструментальний (клас досягнення);
- професійний (клас досягнення);
- патріотичний (клас досягнення);
- господарський (клас досягнення).

### **Характеристики «чистих» мотиваційних типів:**

#### ***Люмпенізований тип (мотивація уникнення):***

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька вартість робочої сили (кваліфікація, відповідальність, активність);
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність та виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;

- прагнення до мінімізації зусиль;
- працівники характеризуються мотивацією уникнення;
- розрахунок на сприятливий збіг обставин та прихильність керівника.

***Інструментальний тип (мотивація досягнень):***

- цікавить ціна праці, а не її зміст (тобто праця є інструментом задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- максимізація ціни – величина заробітку та інших благ, одержуваних як винагорода за працю;
- можливість «заробити» одержувані гроші, а не отримувати їх як спонтанне збільшення завдяки щедрості керівника; важлива обґрунтованість ціни, працівник не бажає «подачок»;
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно;
- працівник з інструментальним типом мотивації, швидше, терпимо поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати у гірших умовах; для нього це стане підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці;
- розвинена соціальна гідність.

***Професійний тип (мотивація досягнень):***

- цікавить зміст роботи;
- не згоден на нецікаву для нього роботу, хоч би скільки за неї платили;
- цікавлять важкі завдання, можливість проявити себе і довести, що здатний впоратися із важким завданням, яке не кожному під силу;
- орієнтований на різноманітність, цікавість, творчий характер роботи, на професійне вдосконалення;
- віддає перевагу самостійності в роботі і вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливо професійне визнання як найкращого у професії;
- працівник із професійним типом мотивації досить швидко стає найкращим фахівцем компанії, а його професійні інтереси переміщуються за межі організації;
- відрізняються розвинутою професійною гідністю.

***Патріотичний тип (мотивація досягнень):***

- необхідна ідея, яка їм рухатиме;
- цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для організації справи;

- відрізняється готовністю взяти на себе додаткову відповідальність задля досягнення результатів спільної справи;
- важливим є суспільне визнання участі в успіху;
- головна винагорода – загальне визнання незамінності в організації.

***Господарський тип (мотивація досягнень):***

- добровільно бере на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

***Обробка результатів***

За ключовою таблицею підраховують кількість відповідей щодо кожного стовпчика. Обчислюють відсоткове співвідношення у працівника чистих мотиваційних типів. При цьому за 100 % приймають:

<i>Тип мотивації</i>	<i>Кількість відповідей</i>
інструментальний	15
професійний	16
патріотичний	16
господарський	17
люмпенізований	15

**БЛАНК-ВІДПОВІДЬ**

**Визначення робочого типу мотивації (В.І. Герчиков)**

<i>№</i>	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>г</i>	<i>д</i>	<i>е</i>	<i>ж</i>	<i>з</i>	<i>Ваші варіанти відповіді</i>
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

### Ключова таблиця ідентифікації типів трудової мотивації

№ запитання	Типи трудової мотивації				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Господарський	Люмпенізований
1	г	б	в	а	А
2	а	в	г	б	А
3	в	б	А	г	а
4	а	б	г	в	А
5	а	б	в	А	г
6	б	в	а	а	г
7	А	б	в	а	г
8	г	б	а	в	А
9	б	г	а	а, в	А
10	в	а	А	б	г
11	а	б	г	А	в
12	г, е	а, г, е	а, в, г, А	а, б, г	б, А
13	г, е	А, в	б	а, в	ж, з

### Відповідність форм стимулювання мотиваційних типів персоналу

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Господарський	Люмпенізований
Негативні	Нейтральна	Заборонено	Застосовується	Заборонено	Базова
Грошові	Базова	Застосовується	Нейтральна	Застосовується	Нейтральна
Натуральні	Застосовується	Нейтральна	Застосовується	Нейтральна	Базова
Моральні	Заборонено	Застосовується	Базова	Нейтральна	Нейтральна
Патерналізм	Заборонено	Заборонено	Застосовується	Заборонено	Базова
Організаційні	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Застосовується	Заборонено
Участь в управлінні	Нейтральна	Застосовується	Застосовується	Базова	Заборонено

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке мотивація і які її основні компоненти?
2. Надайте стислу характеристику основним теоріям мотивації.
3. Як внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої?
4. Які чинники впливають на мотивацію працівників в організації?
5. Як культура підприємства впливає на мотивацію персоналу?
6. Що таке стимулювання персоналу і які його основні цілі?
7. Яке значення має матеріальне та нематеріальне стимулювання для працівників?
8. Які методи матеріального стимулювання Ви знаєте?
9. Які методи нематеріального стимулювання використовуються в сучасних організаціях?
10. Як розробити ефективну систему стимулювання для різних категорій працівників?
11. Які етапи містить процес розробки та впровадження системи мотивації та стимулювання?
12. Як оцінити потреби працівників для розробки ефективної системи мотивації?
13. Які критерії використовуються для оцінки ефективності системи мотивації і стимулювання?
14. Як зворотний зв'язок від працівників може вплинути на удосконалення системи стимулювання?
15. Які є методи підтримки та підвищення мотивації працівників у довгостроковій перспективі?
16. Як індивідуальні відмінності працівників впливають на їхню мотивацію?
17. Як мотиваційні програми можуть допомогти в управлінні змінами в організації?
18. Як побудувати мотиваційну систему для мультикультурної команди?
19. Які проблеми можуть виникати при впровадженні системи мотивації і як їх вирішувати?
20. Яку роль відіграє керівництво організації в мотивації та стимулюванні персоналу?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9. ОЦІНКА ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВНОЇ ЄДНОСТІ КОЛЕКТИВУ

**Мета заняття:** формування комплексу теоретичних знань у здобувачів щодо ролі та місця трудового колективу в системі управління персоналом; виявлення моральних і соціально-психологічних проблем у роботі керівника та орієнтація на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки морального та соціально-психологічного клімату колективу.

### ЗАВДАННЯ № 1. ОЦІНКА МОРАЛЬНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

#### *Методика виконання*

По кожному із наведених у таблиці нижче пунктів ліворуч або праворуч, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки мають наступні значення:

- «1» – властивості виявляються завжди;
- «2» – властивості виявляються у більшості випадках;
- «3» – властивості виявляються, але рідко.

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



Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат поділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), або навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки усіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку морального та соціально-психологічного клімату, який склався.

## **ЗАВДАННЯ № 2.**

### **ВИЗНАЧЕННЯ ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВНОЇ ЄДНОСТІ КОЛЕКТИВУ**

#### ***Методика виконання***

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожен має обрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей необхідно враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Дотримання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.
24. Діловитість.

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{N - M}{H} 100, \quad (1)$$

де  $N$  – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

$M$  – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

$H$  – загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі без виключення члени колективу зробиють вибір одних й тих самих якостей особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

### ***Довідковий матеріал***

Як відомо, сучасна наука використовує різні прийоми і методики для оцінки явищ і процесів, що виникають в трудових колективах та впливають на формування ефективної системи управління персоналом. Моральний та соціально-психологічний клімат у колективі є важливим чинником, який має постійно аналізуватися, корегуватися, направлятися.

Психологічний клімат колективу являє собою його емоційний настрій та відзеркалює систему взаємовідносин і стосунків між членами колективу. Він характеризує груповий настрій підрозділу, бригади, групи та формується у результаті міжособистісного спілкування працівників організації.

Стан психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як «по горизонталі» (між колегами), так і «по вертикалі» (між керівниками та підлеглими): це і взаємна вимогливість, і відповідальність, довіра та взаємодопомога, увага та турбота, зацікавленість та небайдужість між членами колективу.

Одним із критеріїв оцінки психологічного клімату є рівень його згуртованості (злагоженості). Згуртованість являє собою єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки. Це не лише спільність мети для усіх співробітників при виконанні виробничого завдання, але і своєрідний дух взаємодопомоги, підтримки, почуття надійності та безпеки.

Важливим чинником в ефективному управлінні персоналом виступає також ціннісно-орієнтаційна єдність колективу.

Відомо, що кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вище рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи задля досягнення цілей організації.

Феномен ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) – об'єктивно притаманний усім трудовим колективам. Тому, щоб успішно керувати міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати ефективне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ, динаміку його розвитку.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Розкрийте поняття «трудоий колектив» та його значення в управлінні, персоналом.
2. Назвіть види трудових колективів і критерії їх класифікації.
3. Які функції виконують трудові колективи у суспільстві?
4. В чому різниця між формальною і неформальною структурами колективу?
5. Які стадії в розвитку колективу Ви знаєте?
6. Охарактеризуйте явище лідерства і його роль в управлінні персоналом.
7. Що Ви розумієте під моральним та соціально-психологічним кліматом колективу?
8. За допомогою яких чинників можна регулювати моральний та соціально-психологічний клімат в колективі?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10. РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**Мета заняття:** формування у здобувачів вміння аналізувати конфліктні ситуації, що виникають у трудових колективах; опанування способами конструктивного та ефективного їх вирішення та попередження.

### **ЗАВДАННЯ № 1. ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

#### ***Ситуація 1.***

Ви працюєте керівником сільськогосподарського підприємства. Після закінчення навчання сюди повертається випускник економічного факультету – магістр з бухгалтерського обліку, який навчався за рахунок коштів господарства. Під час проходження виробничої практики він зарекомендував себе здібним, ініціативним, добре підготовленим фахівцем. Одружений. Жінка – агроном із захисту рослин. Зараз він претендує на посаду головного бухгалтера, на яку раніше він був зорієнтований. Проте на посаді головного бухгалтера працює вже тривалий час досвідчений фахівець, 67-річна людина пенсійного віку. Ви бажаєте взяти на роботу молодого спеціаліста, а також заповнити вакантну посаду агронома із захисту рослин. Що ви зробите в даній ситуації?

#### ***Ситуація 2.***

Вашому підприємству потрібен начальник планово-облікового відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється в інформаційних технологіях, автоматизованій системі бухгалтерського обліку та сучасних методах економічного аналізу.

Такий претендент є, але однією з його умов є надання житла. Він працює у сусідньому підприємстві та мешкає разом з батьками, одружений, має двох дітей.

А у вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, що добудовується за кошти підприємства. Зараз він мешкає у будинку жінки з її батьками та братом.

Завдання керівника – вирішити проблеми: не втратити та не скривдити наявного працівника та взяти на роботу нового начальника відділу.

### *Ситуація 3.*

Ви – директор дослідного господарства по вирощуванню племінної великої рогатої худоби. Упродовж останніх двох років у вашому господарстві працює молодий спеціаліст – головний зоотехнік. Саме в цей період сталося помітне покращання виробничих показників в головній галузі вашого господарства: підвищились добові прирости тварин, зросла продуктивність корів. Вам стало відомо, що він хоче звільнитися. Ви розумієте, що можете втратити цінного фахівця. Вирішуйте зустрітися з ним та поговорити, оскільки у вас мало інформації відносно його особистого життя: не одружений, мешкає у гуртожитку, деś неподалік мешкає його мати.

### *Довідковий матеріал*

В управлінській практиці постійно виникають конфліктні ситуації, адже ідеального поєднання інтересів всіх працівників не буває, а якщо є відмінності в інтересах, то не уникнути і конфліктів, якщо ці інтереси переходять в протиріччя і, навіть, в суперечки.

Однак необхідно пам'ятати, що конфлікт – це не лише негативне явище. Наука і практика свідчать про те, якщо в колективі відсутні конфлікти, то він перебуває в стані вимирання або жорсткої диктатури, де будь-яке висловлювання або суперечка не допускається.

Головним є вміння визначати причини конфліктів, їх мотиви, яким підвладна особистість або соціальні групи, своєчасно попереджувати соціальні сутічки, знаходити шляхи виходу з обставин, що склалися. Таким чином, мета не завжди і не стільки в тому, щоб попередити або вирішити конфлікт, а в тому, щоб знайти можливість зробити його продуктивним.

Можна назвати цілий ряд ситуацій, які є звичайними або типовими ситуаційними конфліктами. Наприклад, можливе виникнення конфліктної ситуації при розподілу винагороди та пільг згідно підсумків року; складанні графіку відпусток; направлення співробітників на допоміжні роботи; скорочення штату тощо. Однак є і незвичайні ситуації, які виникають у колективах, але невміння керівника поводити себе в конкретній ситуації може призвести до зниження його авторитету.

В усіх випадках виникнення конфлікту необхідна здорова оцінка ситуації, а також обов'язкове урахування індивідуальних особливостей учасників конфліктів.

Навички аналізу ситуацій та вироблення рішень передбачають наявність певного рівня соціально-психологічної підготовки керівника. Дослідження свідчать про те, що орієнтація виключно на виробничі аспекти, нехтування сферою міжособистісних відносин та взаємодії членів колективу призводять до незадоволення та напруженості у відносинах із підлеглими. Це може стати причиною значних психологічних проблем для самого керівника, зумовлює підвищену «стрес уразливість».

Психологічна підготовленість до управління конфліктними ситуаціями в колективі передбачає:

- уміння аналізувати ситуацію;
- управління її розвитком;
- прогнозування наслідків;
- прийняття оптимального рішення;
- усунення можливих негативних ускладнень;
- застосування позитивного досвіду.

При вирішенні наведених конфліктних ситуацій центральним ланцюгом є переговори – бесіди, у процесі яких повинно бути знайдено оптимальне збалансоване рішення, прийнятне для всіх.

Від самого початку бесіди керівник має створити атмосферу доброзичливості, відвертості для досягнення психологічного контакту та прихильності людини. Корисно формувати позитивний дух бесіди, при цьому використовувати похвалу та визнання досягнень підлеглого, використовувати в розмові ім'я партнера, випромінювати добру посмішку, застосовувати компліменти.

Переговори повинні проходити динамічно та завершитись до того, як хтось із учасників почне нею тяжитися, навіть якщо для цього прийдеться відкласти завершення розмови. Співрозмовник повинен піти з почуттям готовності до подальших контактів. Важливо підкреслити вже досягнуте, щоб сформувати впевненість, що переговори не пройшли даремно. Відчуття марності розмови настроює учасників на песимістичний лад та створює у них негативні установки по відношенню один до одного та продовженню бесіди.

Ретельний аналіз ситуації, обміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками здатні перетворити конфлікт в інструмент вирішення проблем та, навіть, в інструмент поліпшення взаємовідносин між людьми.

***Можна виділити п'ять основних стилів вирішення конфлікту:***

**1. Конкуренція (примус)** – орієнтація на задоволення власних інтересів на шкоду іншим, тактика прямолінійного нав'язування

певного варіанту вирішення проблеми. Може бути ефективним, якщо одна зі сторін:

- має певну владу;
- знає, що її рішення або підхід правильні та може наполягати на них;
- відчуває, що в іншій стороні немає іншого вибору та немає чого втрачати.

**2. Ухилення** – не відстоюєте свої права, ані з ким не співпрацюєте для розробки рішення або просто ухиляєтесь від вирішення конфлікту. Цей метод може успішно використовуватися, якщо:

- проблема не важлива для Вас;
- не бажаєте витратити сили на її вирішення;
- знаходитесь в безнадійному стані;
- почуваєте себе неправим;
- Ваш супротивник має більшу владу;
- спілкуєтесь зі складною людиною та відсутні підстави для продовження контакту з ним:
- не володієте достатньою інформацією;
- хочете зачекати з прийняттям рішення.

**3. Пристосування (поступка)** – Ви дієте разом з іншою людиною, не відстоюєте своїх інтересів. Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, Ви можете пом'якшити конфліктну ситуація та поновити гармонію.

**4. Співробітництво** – спільна співпраця з відстоюванням власних інтересів: довгий, але гарний спосіб пошуку взаємовигідного результату. Цей стиль є найскладнішим, однак він дозволяє виробити рішення, що найбільш задовольняє обидві сторони у важливих конфліктних ситуаціях.

**5. Компромісу** – обмін уступками своїх інтересів для вироблення компромісного рішення, яке б задовольнило обох. Такий підхід можна обирати з самого початку, якщо не мати достатньої влади для того, щоб досягти бажаного; якщо співробітництво неможливе та якщо ніхто не бажає одноосібних вчинків.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке конфлікт і які його основні причини в організації?
2. Які види конфліктів існують в управлінні персоналом?
3. Як відрізнити конструктивний конфлікт від деструктивного?
4. Які основні стратегії управління конфліктами Ви знаєте?

5. Які етапи містить процес вирішення конфліктної ситуації?
6. Які методи використовуються для діагностики конфліктів в організації?
7. Які є основні методи вирішення конфліктів?
8. Як правильно використовувати переговори для вирішення конфлікту?
9. Що таке медіація і як вона може бути використана для вирішення конфліктів?
10. Які навички необхідні менеджеру для ефективного управління конфліктами?
11. Як активне слухання може допомогти в управлінні конфліктами?
12. Які техніки ефективної комунікації можуть бути використані для вирішення конфліктів?
13. Яку роль відіграє керівник у попередженні та вирішенні конфліктів в команді?
14. Як керівнику створити середовище, сприятливе для конструктивного вирішення конфліктів?
15. Як оцінити ефективність дій керівника при вирішенні конфліктних ситуацій?
16. Які методи можна використовувати для оцінки рівня конфліктності в колективі?
17. Як визначити попереджувальні сигнали конфлікту і запобігти його ескалації?
18. Які заходи профілактики конфліктів можуть бути впроваджені в організації?
19. Як проводити аналіз конфліктних ситуацій для виявлення їхніх причин і наслідків?
20. Які навчальні програми та тренінги можуть допомогти співробітникам краще управляти конфліктами?
21. Як оцінити вплив вирішених конфліктів на загальну ефективність роботи команди?
22. Які особливості має вирішення міжособистісних конфліктів у робочому середовищі?
23. Як вирішувати конфлікти, що виникають між різними відділами чи підрозділами організації?
24. Як ефективно вирішувати конфлікти, пов'язані з розбіжностями в цінностях або культурах?



**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11.**  
**КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА**  
**ПРОФЕСІЙНИХ ТА ОСОБИСТІСНИХ**  
**ЯКОСТЕЙ І ХАРАКТЕРИСТИК ПРАЦІВНИКІВ**

**Мета заняття:** засвоїти методику оцінки творчого потенціалу працівника; здійснити оцінку можливості прийняття рішень; ознайомитись та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств; оволодіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників; навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

**ЗАВДАННЯ № 1.**  
**ТЕСТ «ОЦІНКА ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА»**

**Тест**

1. *Чи вважаєте Ви, що навколишній світ може бути покращений?*
  - а) так;
  - б) ні, він і так досить гарний;
  - в) так, але лише в окремих моментах.
  
2. *Чи думаєте Ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу?*
  - а) так, здебільшого;
  - б) ні;
  - в) так, у деяких випадках.
  
3. *Чи вважаєте Ви, що деякі Ваші ідеї принесли б значний прогрес у тій сфері діяльності, в якій Ви працюєте?*
  - а) так;
  - б) так, за сприятливих обставин;
  - в) лише певною мірою.
  
4. *Чи вважаєте Ви, що в майбутньому гратимете таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити?*
  - а) так, напевно;
  - б) це малоімовірно;
  - в) можливо.

5. Коли Ви вирішуєте взяти якісь дії, чи думаєте Ви, що здійсните свої ініціативи?

- а) так;
- б) часто думаєте, що зумієте;
- в) так, часто.

6. Чи Ви відчуваєте бажання зайнятися справою, яку абсолютно не знаєте?

- а) так, невідоме Вас приваблює;
- б) невідоме Вас не цікавить;
- в) все залежить від характеру цієї справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте Ви бажання досягти у ній досконалості?

- а) так;
- б) будете задоволені тим, чого встигли досягти;
- в) так, але лише у випадку якщо Вам це подобається.

8. Якщо справа, яку Ви не знаєте, Вам подобається, чи хочете Ви знати про неї все?

- а) так;
- б) ні, Ви хочете навчитися лише найголовнішого;
- в) ні, Ви хочете лише задовольнити свою цікавість.

9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то...:

- а) певний час упираєтеся всупереч здоровому глузду;
- б) махнете рукою на цю затію, тому що розумієте, що вона нездійсненна;
- в) продовжуєте робити свою справу, навіть коли стає очевидним, що перешкоди нездоланні.

10. На Вашу думку, професію треба обирати виходячи з:

- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, затребуваності професії, потреби в ній;
- в) переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б Ви легко орієнтуватися на маршруті, яким вже пройшли?

- а) так;
- б) ні, боїтеся збитися зі шляху;
- в) так, але тільки там, де місцевість Вам сподобалася та запам'яталася.

12. Відразу після якоїсь розмови чи зможете Ви згадати все, про що говорилося:

- а) так, легко;
- б) всього згадати не можете;
- в) запам'ятовуєте лише те, що Вас цікавить.

13. Коли Ви чуєте слово невідомою Вам мовою, то можете повторити його по складах, без помилки, навіть не знаючи його значення?

- а) так, без труднощів;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятати;
- в) повторите, але не зовсім правильно.

14. У вільний час Ви віддасте перевагу:

- а) залишатися наодинці, подумати;
- б) перебувати у компанії;
- в) Вам байдуже, чи будете Ви один або в компанії.

15. Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішите припинити це заняття тільки коли:

- а) справа закінчена і здається Вам добре виконаною;
- б) Ви більш-менш задоволені;
- в) Вам ще не все вдалося зробити.

16. Коли Ви один (одна):

- а) любите мріяти про якісь, навіть, можливо, абстрактні речі;
- б) за будь-яку ціну намагаєтесь знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, пов'язані з Вашою роботою.

17. Коли якась ідея захоплює Вас, Ви станете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
- б) Ви можете робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не надто галасливо.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонента;
- б) залишитесь при своїй думці, які б аргументи не вислухали;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

### **Опрацювання результатів**

За відповідь «а» — 3 бали; за відповідь «б» — 1 бал;  
за відповідь «в» — 2 бали.

### *Інтерпретація результатів*

**Якщо Ви набрали 49 балів і більше.**

У Вас закладено значний творчий потенціал, і Вам доступні різноманітні прояви творчості, тому обираючи роботу важливо оцінити, чи матимете Ви можливість себе реалізувати.

**Якщо Ви набрали від 24 до 48 балів.**

Ви маєте середній творчий потенціал, який притаманний більшості людей. Можливо, Ви просто не ставили собі за мету самореалізуватися або Вам просто не вистачає наполегливості.

**Якщо Ви набрали 23 бали і менше.**

Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Ви просто не вірите в себе і применшуєте свої здібності, а можливо, Ви не вважаєте за потрібне докладати зусилля на роботі, яка Вам просто не цікава.

### **ЗАВДАННЯ № 2.**

#### **ТЕСТ «ЧИ РІШУЧА ВИ ЛЮДИНА?»**

#### *Методика виконання*

Тест дозволяє оцінити вміння приймати рішення. Із запропонованих відповідей на кожне запитання оберіть одну.

#### **Тест**

*1. Що, на Вашу думку, рухає людиною в житті, перш за все?*

- а) цікавість;
- б) бажання;
- в) потреба.

*2. Як Ви думаете, чому люди переходять з однієї роботи на іншу?*

- г) їх звільняють;
- д) йдуть через більшу зарплату;
- е) інша робота їм більше до вподоби.

*3. Коли у Вас відбуваються неприємності...*

- а) Ви відкладаєте їхнє рішення до останнього;
- б) Ви маєте потребу проаналізувати, наскільки винні Ви самі;
- в) Ви не хочете навіть і думати про те, що трапилося.

*4. Ви не встигли вчасно зробити якусь роботу та...*

- г) з острахом чекаєте, коли Вас запитать про результати;
- д) Ви ґрунтовно готуетесь до виступу;
- е) заявляєте про свою невдачу до того, як це стане відомо.

5. Коли Ви досягаєте якоїсь мети, то зустрічаєте звістку про це...

- а) із почуттям полегшення;
- б) із бурхливими позитивними емоціями;
- в) по-різному, залежно від мети, але не так бурхливо.

6. Що Ви рекомендували б дуже сором'язливій людині?

- г) уникати ситуацій, які потребують ризику;
- д) познайомитися з людьми іншого складу, які не страждають сором'язливістю;
- е) позбавитися цього, звернувшись за допомогою до психолога.

7. Як Ви вчините в конфліктній ситуації?

- а) напишу листа;
- б) поспілкуюся з тим, хто вступив у конфлікт;
- в) спробую вирішити конфлікт через посередника.

8. Який страх виникає у Вас, коли Ви помиляєтеся?

- г) страх покарання;
- д) страх того, що помилка може змінити той порядок, до якого Ви звикли;
- е) страх втратити престиж.

9. Коли Ви з кимось розмовляєте, то...

- а) час від часу відводите погляд;
- б) дивіться прямо у вічі співрозмовнику;
- в) відводите погляд, навіть коли до Вас звертаються.

10. Коли Ви ведеτε важливу розмову, то...

- г) Ви повторюєтеся, хвилюєтеся, голос починає Вас підводити;
- д) Ви раз у раз вставляєте нічого не значущі слова;
- е) тон розмови зазвичай залишається спокійним.

### **Опрацювання результатів**

Підрахувати які з відповідей переважають: одна відповідь із групи **А, Б, В** та одна відповідь із групи **Г, Д, Е**.

### *Інтерпретація результатів*

#### **Більшість відповідей А та Д.**

Ви не особливо рішуча людина, але Вас не можна назвати і нерішучою. Ви дієте не завжди досить активно і швидко, але тільки тому, що вважаєте, що справа того не варта. Вам подобаються відважні люди. Але часто Ви виправдовуєте і нерішучих, вважаючи, що їхні дії – результат обачності, а не страху. Коли Ви читаете книги, дивіться фільми про сміливих, відчайдушних людей, то часто хотіли б бути на їхньому місці.

#### **Більшість відповідей Б та Е.**

Ви, безумовно, рішуча людина. Ви надто часто нехтуєте речами, які вважаєте дрібними, незначними. Але незважаючи на це, Вас цінують як самостійну та цікаву особистість. Якщо у Вас є ще й почуття відповідальності, то Вам часто доручають складні завдання, але в цьому випадку у Вашій групі повинні бути люди іншого типу, які врівноважували б Вашу надто велику активність... Вам потрібно краще продумувати рішення які Ви приймаєте.

#### **Більшість відповідей В та Г.**

Ви боїтеся не тільки приймати рішення, але навіть обмірковувати їх, з острахом відносячись до подій, що наближаються... Ваш психологічний стан не можна назвати стабільним, благополучним. Часто Ви швидше очікуєте на критику Ваших дій, ніж на похвалу. Чи є у Вас інші варіанти відповідей? Якщо ні, то у Вас проблеми не тільки із самим собою, а й з оточуючими.

### **Завдання № 3.**

#### **Оцінка ділових і особистих якостей керівника функціональної служби підприємства**

#### ***Методика виконання***

Здійснити оцінку ділових і особистих якостей керівника функціональної служби підприємства, де здобувачі проходили виробничу практику. Результати оцінки необхідно занести в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення за посадою, зарахування до кадрового резерву, переатестація).

Оціночний лист, за яким необхідно здійснити експертну оцінку, має наступний вигляд.

## ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

<i><b>Чинники оцінки</b></i>	<i><b>Елементи критеріїв</b></i>	<i><b>Оцінка</b></i>
1. Трудові якості	1. Працездатність	
	2. Діловитість	
	3. Творча ініціатива	
	4. Якість виконаних робіт	
	5. Результативність праці	
<b>Середня оцінка</b>		
2. Організаторські здібності	1. Уміння організовувати роботу людей	
	2. Цілеспрямованість	
	3. Уміння координувати діяльність підлеглих	
<b>Середня оцінка</b>		
3. Професійна компетентність	1. Досконале знання своєї спеціальності	
	2. Знання сучасних технологій	
	3. Знання менеджменту, маркетингу	
<b>Середня оцінка</b>		
4. Особисті якості	1. Чесність	
	2. Принциповість	
	3. Відповідальність	
	4. Дисциплінованість	
	5. Рішучість	
<b>Середня оцінка</b>		
5. Психологічна сумісність з колективом	1. Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі	
	2. Терпимість	
	3. Товариськість	
	4. Емпатія	
	5. Самокритичність	
<b>Середня оцінка</b>		
<b>Загальна середньозважена оцінка</b>		

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, а тому 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 можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі із встановленням формальних границь.

Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника у діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає займаній посаді;
- від 0,5 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60, до 0,8 – працівник відповідає займаній посаді;
- понад 0,8 – працівника можна рекомендувати до резерву, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

### ***Довідковий матеріал***

Управлінський персонал (керівники і спеціалісти) постійно працюють з кадрами своєї організації, контактують із працівниками суміжних організацій, органів місцевого самоврядування, 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 виконуваних ними функціональних обов'язків, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожен керівник має відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як: компетентність, здатність чітко організувати 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 усіх 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 у колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових та 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 із урахуванням їх питомої значимості.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу Е.А. Дорошенко пропонує проводити за чинниками оцінки з урахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

### Чинники оцінки якостей управлінського персоналу

<i>Чинники оцінки</i>	<i>Коефіцієнт значимості для:</i>		
	<i>керівників</i>	<i>спеціалістів</i>	<i>службовців</i>
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
<b>Усього</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Набір усіх п'яти чинників описує повний портрет оцінюваного працівника у цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатофакторні якості та проводиться за участю колег і підлеглих.

### Запитання для самоконтролю:

1. Що являє собою комплексна оцінка управлінських працівників і у чому полягає її важливість?

2. Які основні компоненти містить у собі комплексна оцінка управлінських працівників?

3. Які методи та інструменти використовуються для комплексної оцінки управлінських працівників?
4. Які основні критерії ефективності управлінських працівників?
5. Які професійні якості є ключовими для успішного управління?
6. Як оцінювати рівень знань та навичок управлінських працівників?
7. Які методи використовуються для оцінки професійних компетенцій?
8. Яким чином результати оцінки професійних якостей можуть бути використані для подальшого розвитку управлінців?
9. Які особистісні якості є важливими для управлінських працівників?
10. Як оцінити емоційний інтелект управління і чому це важливо?
11. Які методи використовуються для оцінки особистісних якостей)?
12. Як особистісні якості впливають на стиль керівництва та ефективність управлінської діяльності?
13. Які є основні управлінські компетенції і як їх оцінювати?
14. Як оцінити лідерські здібності управління?
15. Які методи використовуються для оцінки прийняття рішень та вирішення проблем управлінськими працівниками?
16. Як оцінити здатність управління до стратегічного планування та мислення?
17. Які етапи включає процес проведення комплексної оцінки управлінських працівників?
18. Які інструменти та методики використовуються на кожному етапі оцінки?
19. Як забезпечити об'єктивність та надійність результатів оцінки?
20. Які є методи збору та аналізу даних для комплексної оцінки?
21. Як результати комплексної оцінки можуть бути використані для розвитку кар'єри управлінських працівників?
22. Які є стратегії для корекції виявлених недоліків у професійних та особистісних якостях управлінців?
23. Як інтегрувати результати оцінки в загальну систему управління персоналом організації?
24. Як оцінити ефективність проведеної оцінки та її вплив на організацію?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета заняття:** оволодіння методикою визначення параметрів роботи організації, що впливають на результати навчання працівників; опанування методикою визначення середньорічного контингенту учнів навчально-курсового комбінату підприємства; набуття практичних навичок розрахунку оптимального варіанту для підприємства оплати за навчання працівників у навчальному закладі.

### ЗАВДАННЯ № 1.

#### РОЗРАХУНОК ЕФЕКТУ ВПЛИВУ ПРОГРАМИ НАВЧАННЯ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

##### *Умова завдання*

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу у кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в області маркетингу – 2 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці складала, за попередніми розрахунками, 5 років. Вартісна оцінка розбіжностей у продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу становила 3 тис. грн. Визначте, на які параметри роботи фірми будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Зробіть висновки.

##### *Методика виконання*

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці ( $E$ ) розраховується за такою формулою:

$$E = T \cdot H \cdot B \cdot K - H \cdot Z, \quad (1)$$

де  $T$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності, *років*;

$H$  – кількість працівників, які пройшли навчання, *осіб*;

$B$  – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу, *тис. грн*;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках). У заданому випадку становить 3/4;

$Z$  – витрати на навчання одного працівника, *тис. грн*.

**ЗАВДАННЯ № 2.**  
**РОЗРАХУНОК КОНТИНГЕНТУ УЧНІВ**  
**НАВЧАЛЬНО-КУРСОВОГО КОМБІНАТУ**

**Умова завдання**

Визначте середньорічний контингент учнів навчально-курсowego комбінату підприємства, якщо:

– планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, з терміном навчання 5 місяців – 65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

– відповідно до навчального плану з 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

– середньорічний контингент відсівання учнів становить 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

– перехідний контингент учнів на початок року становить 100 осіб.

**Методика виконання**

Для визначення середньорічного контингенту учнів навчально-курсowego комбінату підприємства необхідно розрахувати такі показники:

1. Контингент з прийому ( $K_{ПР}$ ):

$$K_{ПР} = \frac{q_{уч,1} \cdot T_1 + q_{уч,2} \cdot T_2 + \dots + q_{уч,i} \cdot T_i}{12}, \quad (1)$$

де  $q_{уч,1}$ ,  $q_{уч,2}$ ,  $q_{уч,i}$  – чисельність учнів (слухачів) відповідно з термінами навчання осіб 1, 2,  $i$ ;

$T_1$ ,  $T_2$ ,  $T_i$  – тривалість професійного навчання, *місяці*.

Під час планування нового набору необхідно враховувати, що прийом проводиться після випуску учнів з деяким інтервалом між ними.

2. Контингент з випуску ( $K_{ВИП}$ ):

$$K_{ВИП} = \frac{q_{уч,1} \cdot (12 - T_1) + q_{уч,2} \cdot (12 - T_2) + \dots + q_{уч,i} \cdot (12 - T_i)}{12}, \quad (2)$$

Під час розрахунку середньорічного контингенту випуску слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. При цьому визначається тривалість до того часу в році, протягом якого учні не навчаються.

3. Контингент відсіву ( $K_{ВІДС}$ ):

$$K_{ВІДС} = (K_{ПР} + K_{ВИП}) \cdot 60\% \quad (3)$$

Середньорічний контингент відсіву здебільшого береться до розрахунку 60 % фізичного відсіву. Його можна також розрахувати на підставі звітних даних за 3-5 років.

4. Середньорічний контингент учнів ( $K_{СЕР}$ ):

$$K_{СЕР} = K_{ПЛА} + K_{ПР} - K_{ВИП} - K_{ВІДС} \quad (4)$$

де  $K_{ПЛА}$  – запланований контингент учнів згідно з навчальним планом, осіб.

Якщо курсове та індивідуальне навчання учнів і слухачів організовується безпосередньо на підприємстві, середньорічний контингент тих, хто навчається, не визначається.

Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують кількість навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску у плановому році.

### **ЗАВДАННЯ № 3.**

#### **ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ВАРІАНТУ ОПЛАТИ ЗА НАВЧАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

##### ***Умова завдання***

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору із закладом освіти. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання буде зростати на 1500 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника буде складати 5 000 грн на рік). Заклад освіти пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, з огляду на встановлений у теперішній час рівень оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті становить 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

### ***Методика виконання***

Для розрахунку найбільш оптимального варіанту оплати для підприємства можна використати два підходи до розрахунку:

- 1) загальна сума за навчання 18 співробітників;
- 2) дисконтована плата за навчання за три роки (6 осіб впродовж року).

За результатами розрахунків потрібно обрати найбільш ефективний варіант оплати.

### **ЗАВДАННЯ № 4.**

#### **ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

##### ***Умова завдання***

Визначте ефективність підвищення кваліфікації 10 співробітників підприємства, на яке було витрачено 25 тис. грн, якщо після їхнього навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 150 тис. грн на місяць. Норма дисконтування становить  $(E_H) = 0,15$ . Розрахунок проведіть на один рік.

### **ЗАВДАННЯ № 5.**

#### **РОЗРАХУНОК ВАРТОСТІ НАВЧАННЯ НОВОГО ПРАЦІВНИКА**

##### ***Умова завдання***

Розрахуйте середні витрати на новачка та середньогодинну вартість його навчання, якщо відомі загальна вартість навчання – 30 тис. грн, кількість годин навчання в програмі – 56 год, чисельність учнів – 15 осіб.

### **ЗАВДАННЯ № 6.**

#### **ВИЗНАЧЕННЯ НАЙБІЛЬШ ВИГІДНОГО ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ВАРІАНТА ОПЛАТИ ЗА НАВЧАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ**

##### ***Умова завдання***

Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1400 грн за кожного або поетапно – 6 осіб у перший рік по 1400 грн за кожного, 5 осіб по 1800 грн – другий рік, 15 осіб по 2200 грн – третій рік, по 2600 грн – четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909, для третього року – 0,826, для четвертого року – 0,751.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Які аргументи вказують на необхідність систематичного навчання та розвитку персоналу в сучасному бізнес-середовищі?
2. Які на сьогодні найбільш пріоритетні області для навчання та розвитку персоналу в організації?
3. Наведіть методи індивідуального розвитку для підвищення компетентності працівників.
4. Які існують підходи для визначення ефективності навчальних програм та їх впливу на професійний розвиток персоналу?
5. Які інструменти використовуються для оцінки потреб у навчанні та розвитку на різних рівнях організації?
6. Як забезпечити адаптивність навчальних програм до змін у бізнес-середовищі?
7. Назвіть заходи підтримання самонавчання та особистого розвитку працівників?
8. Які існують підходи у забезпеченні взаємодії між навчанням та робочим процесом для оптимального використання отриманих навичок та знань?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13. УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета:** набуття практичних навичок розрахунку показників плінності персоналу.

### **Завдання № 1.**

#### **РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЕНТУ ОБОРОТУ З ПРИЙНЯТТЯ**

#### ***Умова завдання***

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 2500 осіб. За трудовим договором у цьому році на підприємство зараховано 340 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з прийому.

### **Методика виконання**

Коефіцієнт обороту з прийому ( $K_{ПР}$ ) розраховується як відношення кількості працівників, прийнятих на роботу за заданий період, до середньооблікової чисельності працівників за той самий період:

$$K_{ПР} = \frac{Ч_{ПР}}{Ч}, \quad (1)$$

де  $Ч_{ПР}$  – чисельність прийнятих працівників на роботу, осіб;  
 $Ч$  – загальна чисельність, осіб.

### **ЗАВДАННЯ № 2.**

#### **РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПЛІННОСТІ КАДРІВ**

##### **Умова завдання**

Середня кількість працівників підприємства за рік становила 600 осіб. Протягом року: звільнені за власним бажанням 37 осіб; звільнені за порушення трудової дисципліни 5 осіб; вийшли на пенсію 11 осіб; поступили в навчальні заклади та призвані в армію 13 осіб; переведені на інші посади та в інші підрозділи підприємства 30 осіб.

Визначте:

- 1) коефіцієнт вибуття (%);
  - 2) коефіцієнт плінності кадрів (%).
- Зробіть відповідні висновки.

### **Методика виконання**

1. Розраховуємо чисельність вибулих працівників шляхом сумування осіб, які залишили організацію з будь-яких причин (перестали бути членами трудового колективу організації).

2. Коефіцієнт обігу з вибуття ( $K_{ОБ}$ ):

$$K_{ОБ} = \frac{Ч_{ВИБ}}{Ч_{СО}}, \quad (1)$$

де  $Ч_{ВИБ}$  – чисельність вибулих працівників, осіб;

$Ч_{СО}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Коефіцієнт плінності кадрів ( $K_{ПЛ}$ ):

$$K_{ПЛ} = \frac{Ч_{ЗВ}}{Ч_{СО}}, \quad (2)$$

де  $Ч_{ЗВ}$  – чисельність звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.



Коефіцієнт плинності кадрів – це показник, який демонструє відсоткове співвідношення чисельності звільнених співробітників до середньооблікової чисельності осіб в організації під час розрахунку за певний період. Сам показник плинності та його відхилення від норми для галузі або організації слугує лише сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе організація через це явище.

### **ЗАВДАННЯ № 3.**

#### **РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЕНТУ ОБОРОТУ З ВИБУТТЯ**

##### *Умова завдання*

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, прийнято на роботу до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з вибуття.

### **ЗАВДАННЯ № 4.**

#### **РОЗРАХУНОК ВТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ВІД ПЛИННОСТІ КАДРІВ**

##### *Умова завдання*

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у звітному році становила 2300 осіб. Протягом року було звільнено за власним бажанням 295 осіб, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб. Визначте втрати підприємства від плинності кадрів і зменшення обсягу робіт за цією причиною, якщо середньодобова виробітку одного працівника становила 520 грн, фактична кількість робочих днів у звітному році – 230, а середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення – 116,2. Зробіть відповідні висновки.

##### *Методика виконання*

1. Розраховуємо коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

2. Знаючи денний виробіток одного працівника, кількість робочих днів і середньооблікову чисельність працівників, розраховуємо потенційний обсяг робіт, який можна виконати, маючи в своєму розпорядженні обумовленим вище кількістю ресурсів (працівники, час):

$$V_{max} = B \cdot A \cdot Ч, \quad (1)$$

де  $B$  – денний виробіток одного працівника, *грн*;

$\Delta$  – кількість робочих днів;

$\mathcal{C}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Далі розраховуємо, який обсяг робіт був фактично зроблений ( $V_{fact}$ ):

$$V_{fact} = B \cdot \Delta_{сер} \cdot \mathcal{C}, \quad (2)$$

де  $\Delta_{сер}$  – середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення.

4. З огляду на це, зменшення обсягу робіт через плінність становить ( $\Delta V$ ):

$$\Delta V = V_{max} - V_{fact} \quad (3)$$

5. Унаслідок плінності звільнилося 345 осіб, отже, можна розрахувати втрати підприємства, тобто невиконаний обсяг робіт саме цими працівниками:

$$V_{врати} = B \cdot \mathcal{C}_{зв} \cdot \Delta_{сер} \quad (4)$$

де  $\mathcal{C}_{зв}$  – чисельність звільнених працівників, осіб.

## ЗАВДАННЯ № 5.

### РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТА СТАБІЛЬНОСТІ КАДРІВ

#### *Умова завдання*

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, надійшло до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. За трудовим договором в цьому році на підприємство зараховано 200 осіб. Розрахуйте коефіцієнт стабільності кадрів.

#### *Методика виконання*

1. Кількість працівників облікового складу в заданий період визначається ( $\mathcal{C}_{ОБА}$ ):

$$\mathcal{C}_{ОБА} = \mathcal{C}_{СО} - \mathcal{C}_{ВИБ} + \mathcal{C}_{ПРИЙН} \quad (1)$$

2. Коефіцієнт стабільності кадрів ( $K_{СТ}$ ) розраховується як відношення кількості працівників облікового складу в заданий період до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{СТ} = \frac{\mathcal{C}_{ОБА}}{\mathcal{C}_{СО}} \quad (2)$$

## **ЗАВДАННЯ № 6.**

### **РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТА ПЛІННОСТІ КАДРІВ**

#### ***Умова завдання***

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, призвані на службу в армію 10 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт плінності кадрів.

#### ***Методика виконання***

Коефіцієнт плінності кадрів розраховується як відношення кількості працівників підприємства чи підрозділу, вибулих за заданий період з причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною необхідністю, до середньооблікової чисельності працівників.

#### **Запитання для самоконтролю:**

1. У чому полягає сутність поняття «плінність персоналу» і які основні причини її виникнення?
2. Які основні види плінності персоналу можна виділити?
3. Як вплив плінності персоналу відображається на діяльності підприємства?
4. Які ключові показники використовуються для оцінки рівня плінності персоналу?
5. Які методи збору та аналізу даних про плінність персоналу можна використовувати?
6. Які основні негативні наслідки плінності персоналу для підприємства?
7. Як плінність персоналу впливає на продуктивність і моральний дух інших працівників?
8. Які є економічні витрати, пов'язані з високою плінністю персоналу?
9. Як плінність персоналу впливає на імідж та конкурентоспроможність підприємства?
10. Які є позитивні аспекти плінності персоналу, якщо такі існують?
11. Які основні стратегії можна використовувати для зниження рівня плінності персоналу?
12. Які методи можна використовувати для ідентифікації причин плінності персоналу?
13. Яку роль відіграють програми розвитку та навчання у зниженні плінності персоналу?

14. Як ефективна система мотивації та винагородження може вплинути на плінність персоналу?

15. Які заходи можна вжити для покращення робочих умов та підтримки балансу між роботою та особистим життям для зниження плінності?

16. Як розробити та впровадити план дій для зниження плінності персоналу?

17. Які інструменти та технології можна використовувати для моніторингу та аналізу плінності персоналу?

18. Як забезпечити ефективну комунікацію та зворотний зв'язок з працівниками для управління плінністю?

19. Які є приклади успішних практик управління плінністю персоналу у провідних компаніях?

20. Як можна використовувати дані про плінність персоналу для прийняття стратегічних рішень?

21. Які показники використовуються для оцінки ефективності заходів зі зниження плінності персоналу?

22. Як часто слід проводити оцінку ефективності програм управління плінністю?

23. Які методи отримання зворотного зв'язку від працівників можна використовувати для оцінки ефективності заходів?

24. Як аналіз результатів управління плінністю персоналу може вплинути на майбутні стратегії управління персоналом?

25. Які кроки слід вжити, якщо запроваджені заходи не призводять до зниження плінності персоналу?

## **РОЗДІЛ № 3**

### **«ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ЗАЙНЯТІСТЬ ТА БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ»**

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ**

**Мета заняття:** систематизація теоретичних знань та набуття практичних навичок з розрахунку показників управління трудовими ресурсами країни (області, міста) і показників міграції населення.

### **ЗАВДАННЯ № 1.**

В області середньорічна чисельність населення становить 2563,7 тис. осіб. За рік прибуло з інших районів 102,5 тис. осіб, вибуло – 86,9 тис. осіб. Визначити сальдо міграції, валову міграцію, коефіцієнт інтенсивності вибуття (в проміле), коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле), коефіцієнт інтенсивності обороту міграції (в проміле), коефіцієнт інтенсивності чистої міграції (в проміле), коефіцієнт ефективності міграції.

### **ЗАВДАННЯ № 2.**

З однієї області в іншу мігрувало 4627 осіб; зворотний потік становив 3117 осіб. Визначити коефіцієнт ефективності міграції.

### **ЗАВДАННЯ № 3.**

Середньорічна чисельність населення міста становить 56,3 тис. осіб. За рік прибуло 2,11 тис. осіб, сальдо міграції 1,33 тис. осіб. Визначити чисельність населення, що вибуло з території міста, валову міграцію, коефіцієнт інтенсивності вибуття (в проміле), коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле).

### **ЗАВДАННЯ № 4.**

Валова міграція населення в області за рік становила 250 тис. осіб. Коефіцієнт інтенсивності чистої міграції – 50%. Визначити чисельність населення, що вибуло з території області, сальдо міграції населення та середньорічну чисельність населення області, якщо за рік прибуло 150 тис. осіб.

### **ЗАВДАННЯ № 5.**

В районному центрі середньорічна чисельність населення становить 25,0 тис. осіб. За рік в місто прибуло 1,5 тис. осіб. Коефіцієнт інтенсивності вибуття становив 40%. Визначити чисельність населення, що вибуло з території міста, сальдо міграції населення, валову міграцію, коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле), коефіцієнт інтенсивності обороту міграції (в проміле), коефіцієнт інтенсивності чистої міграції (в проміле), коефіцієнт ефективності міграції (в проміле).

### **ЗАВДАННЯ № 6.**

Середньорічна чисельність населення області становить 1,0 млн осіб. За рік вибуло 120 тис. осіб. Сальдо міграції становить 80 тис. осіб. Визначити чисельність населення, що прибуло на територію області,

валову міграцію (брутто-міграцію), коефіцієнт інтенсивності вибуття (в проміле), коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле).

### **ЗАВДАННЯ № 7.**

Сальдо міграції населення в області за рік становило 15,0 тис. осіб. Коефіцієнт інтенсивності обороту міграції – 10 %. Визначити чисельність населення, що вибуло з території області, валову міграцію, середньорічну чисельність населення області, якщо за рік до області прибуло 20,0 тис. осіб.

### **ЗАВДАННЯ № 8.**

Чисельність працездатного населення області на початок року становила 1 млн осіб, працюючих пенсійного віку і підлітків до 16 років – 40 тис. осіб.

Впродовж року в складі працездатного населення відбулись наступні зміни: досягло працездатного віку 25 тис. осіб; прибуло з інших областей 90 тис. осіб; працевлаштовані 20 тис. осіб пенсійного віку; досягло пенсійного віку, стали інвалідами та померли 20 тис. осіб працездатного віку; 15 тис. пенсіонерів припинили працювати; вибуло до інших регіонів 75 тис. осіб працездатного віку.

Визначити чисельність трудових ресурсів на початок та кінець року, середньорічну чисельність трудових ресурсів, загальний, природний і механічний приріст трудових ресурсів, коефіцієнт механічного приросту (спад) трудових ресурсів (в проміле), коефіцієнт інтенсивності вибуття (в проміле), коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле), брутто-міграцію (валову) трудових ресурсів, коефіцієнт інтенсивності обороту міграції (загальний коефіцієнт міграції) (в проміле), коефіцієнт ефективності міграції (в проміле).

### **ЗАВДАННЯ № 9.**

Визначити природний приріст (спад) населення за рік, механічний (міграційний) приріст (спад) населення за рік (сальдо міграції), перспективну (прогнозовану) чисельність населення та перспективну (прогнозовану) чисельність трудових ресурсів міста за умови, що коефіцієнт природного приросту становить 20 ‰, коефіцієнт механічного приросту – 30 ‰. Частка трудових ресурсів в усьому населенні буде вищою на 1,0 % у порівнянні з базовим періодом. Чисельність населення на початок планового періоду становить 1 млн осіб, трудових ресурсів – 500 тис. осіб.

### **Методика виконання**

Вихідну базу для визначення кількісних характеристик трудових ресурсів країни чи іншого населеного пункту утворюють показники чисельності, складу та руху населення відповідної території. Розглянемо наступні показники:

1) Чисельність трудових ресурсів:

$$T = P_{\text{ПР}} - P_{\text{ІНВ}} + P_{\text{ПЕН}} + P_{\text{МОЛ}}, \quad (1)$$

де  $P_{\text{ПР}}$  – чисельність населення в працездатному віці, осіб;

$P_{\text{ІНВ}}$  – чисельність непрацюючого населення працездатного віку, що вважаються непрацездатними (інваліди I та II груп та пенсіонери), осіб;

$P_{\text{ПЕН}}$  – працюючі пенсіонери пенсійного віку, осіб;

$P_{\text{МОЛ}}$  – працюючі підлітки до 16 років, осіб.

2) Середня чисельність населення за рік:

$$\bar{P} = \frac{(P_{\text{П}} + P_{\text{К}})}{2}, \quad (2)$$

де  $P_{\text{П}}$  – чисельність населення на початок року, осіб;

$P_{\text{К}}$  – чисельність населення на кінець року, осіб.

3) Загальний коефіцієнт народжуваності за рік (в проміле):

$$n = \frac{N_i}{P} \cdot 1000, \quad (3)$$

де  $N_i$  – чисельність новонароджених за рік, осіб.

4) Загальний коефіцієнт смертності за рік (в проміле):

$$m = \frac{N_j}{P} \cdot 1000, \quad (4)$$

де  $N_j$  – чисельність померлих за рік, осіб.

5) Природний приріст (спад) населення за рік:

$$E = N_i - N_j, \quad (5)$$

6) Коефіцієнт природного приросту населення (в проміле):

$$K_{\text{П}} = \frac{E}{P} \cdot 1000 = n - m, \quad (6)$$

7) Механічний (міграційний) приріст (спад) населення за рік (сальдо міграції):

$$C = M_i - M_j, \quad (7)$$

8) Брутто-міграція (валова) населення:

$$B = M_i + M_j, \quad (8)$$

9) Коефіцієнт інтенсивності вибуття (в проміле):

$$K_B = \frac{M_j}{P} \cdot 1000. \quad (9)$$

10) Коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле):

$$K_{PP} = \frac{M_i}{P} \cdot 1000. \quad (10)$$

11) Коефіцієнт інтенсивності обороту міграції (загальний коефіцієнт міграції) (в проміле):

$$K_O = \frac{B}{P} \cdot 1000. \quad (11)$$

12) Коефіцієнт інтенсивності чистої міграції (коефіцієнт механічного приросту (спаду) населення) (в проміле):

$$K_P = \frac{C}{P} \cdot 1000. \quad (12)$$

13) Коефіцієнт ефективності міграції (в проміле):

$$K_E = \frac{C}{B} \cdot 1000 = \frac{(M_i - M_j)}{(M_i + M_j)} \cdot 1000. \quad (13)$$

де  $M_i$  – чисельність населення, що прибуло на територію за рік, осіб;  
 $M_j$  – чисельність населення, що вибуло з території за рік, осіб;  
 $M$  – загальна чисельність мігрантів (міграцій), осіб.

14) Загальний приріст (спад) населення за рік:

$$\Delta P = E + C, \quad (14)$$

15) Коефіцієнт загального приросту населення (в проміле):

$$K_3 = \frac{\Delta P}{P} \cdot 1000, \quad (15)$$

16) Перспективна (прогнозована) чисельність населення на кінець року, що аналізується або на початок наступного року:

$$P_K = P_n + E + C, \quad (16)$$



17) Середньорічна чисельність трудових ресурсів за рік:

$$\bar{T} = \frac{(T_{II} + T_K)}{2}, \quad (17)$$

де  $T_{II}$  – чисельність трудових ресурсів на початок року, осіб;

$T_K$  – чисельність трудових ресурсів на кінець року, осіб.

18) Природний приріст трудових ресурсів:

$$\Delta T_{IPR} = P_{IPR} - P_{PEN}, \quad (18)$$

де  $P_{IPR}$  – чисельність осіб працездатного віку, а також чисельність осіб пенсійного віку та працюючої молоді до 16 років, осіб;

$P_{PEN}$  – чисельність осіб непрацездатного віку, а також померлих осіб та осіб, що отримали інвалідність в працездатному віці, осіб.

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке трудові ресурси і які їх основні характеристики?
2. Які Ви можете виділити основні функції управління трудовими ресурсами в організації?
3. Які методи та інструменти використовуються для оцінки ефективності використання трудових ресурсів?
4. Як система мотивації впливає на управління трудовими ресурсами?
5. Які чинники впливають на планування та розподіл трудових ресурсів в організації?
6. Які основні етапи містить процес управління трудовими ресурсами?
7. Яку роль відіграє навчання та розвиток персоналу в управлінні трудовими ресурсами?
8. Як проводити аналіз потреб у трудових ресурсах на короткострокову та довгострокову перспективу?
9. Які є стратегії залучення та утримання висококваліфікованих працівників?
10. Які показники використовуються для оцінки ефективності управління трудовими ресурсами?
11. Що таке міграція населення і які її основні види?
12. Які основні причини внутрішньої та зовнішньої міграції населення?
13. Як міграція впливає на демографічну ситуацію в країні?
14. Які соціально-економічні наслідки міграції для країн, що приймають мігрантів, та країн, з яких відбувається відтік населення?

15. Які є механізми регулювання, спрямовані на управління міграційними потоками?

16. Як глобалізація впливає на міграційні процеси?

17. Які є методи збору та аналізу даних про міграцію населення?

18. Які чинники впливають на прийняття рішень про міграцію окремими особами або сім'ями?

19. Як зміни клімату можуть впливати на міграційні потоки в майбутньому?

20. Яку роль відіграють міжнародні організації у вирішенні питань, пов'язаних із міграцією?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15. ЗАЙНЯТИСТЬ ТА БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ**

**Мета заняття:** розрахувати основні показники зайнятості та безробіття населення країни; застосовуючи закон Оукена визначити розмір недоотриманого (потенційного) ВВП країни.

### **ЗАВДАННЯ № 1. РОЗРАХУНОК ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ЗАЙНЯТОСТІ ТА БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ**

У I-му кварталі поточного року населення країни становило 42522,8 тис. осіб. Трудові ресурси країни (усі, хто потенційно може працювати) склали 27946,6 тис. осіб. Економічно активне населення – 17012,5 тис. осіб. З них зайняте населення 15226,1 тис. осіб, безробітне населення за методологією МОП – 1786,4 тис. осіб у тому числі зареєстрованих безробітних – 422,4 тис. осіб. Економічно неактивне населення становило – 10934,1 тис. осіб, з них: пенсіонери – 52,8 %; учні і студенти – 21,4 %; виконуючі домашні обов'язки – 20,8 %; інші категорії – 5,0 %. Розрахувати фактичний рівень безробіття у %, рівень офіційно зареєстрованого безробіття у %, рівень економічної активності населення у %, рівень економічної неактивності населення у %, рівень зайнятості економічно активного населення у %, рівень зайнятості трудових ресурсів у %, відсоткову частку трудових ресурсів в загальній чисельності населення, економічно неактивне населення в абсолютних одиницях виміру.

### Методика виконання

Розглянемо методику розрахунку основних показників зайнятості та безробіття населення:

1) Фактичний рівень безробіття у % визначається наступним чином:

$$РБ_{\phi} = \frac{B_{\phi}}{Ч_{EA}} \cdot 100, \quad (1)$$

де  $B_{\phi}$  – чисельність безробітних, визначена за методологією Міжнародної організації праці (МОП), осіб;

$Ч_{EA}$  – чисельність економічно активного населення, осіб.

За визначенням МОП, **зайнятими** є громадяни, які:

– хоча б одну годину на тиждень виконували оплачувану роботу за наймом, тобто за письмовою або усною угодою, що припускає винагороду грошима або натурою;

– виконували роботу на власному підприємстві, у власній справі або у родичів, у тому числі без оформлення трудового договору, роботодавці, самостійно зайняті особи, члени виробничих кооперативів, які допомагають на сімейному підприємстві;

– зайняті в домашньому господарстві виробництвом продукції сільського, лісового господарства, полювання, рибальства і її переробкою з метою продажу або обміну;

– тимчасово відсутні на роботі через хворобу, догляду за хворими, перебування у всіх видах відпустки тривалістю менше 6 місяців, відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, по догляду за дитиною до досягнення нею трьох років, тощо;

– проходять військову чи іншу державну службу.

За визначенням МОП, **безробітними** є громадяни, які у досліджуваній період одночасно задовольняли наступним критеріям:

– не мали роботи (прибуткового заняття);

– займалися пошуком роботи, тобто зверталися в державну або комерційну службу зайнятості, використовували або поміщали оголошення у пресі, безпосередньо зверталися до адміністрації організації чи роботодавця, використовували особисті зв'язки тощо або робили кроки до організації власної справи;

– були готові приступити до роботи протягом обстежуваного тижня.

Рівень безробіття (лише стосовно стандартів МОП) визначається як відношення чисельності безробітних певної вікової групи до чисельності економічно активного населення відповідної вікової групи, у відсотках. Вимірювання економічної активності населення здійснюється для осіб, віком 15-72 роки.

2) Рівень офіційно зареєстрованого безробіття у % визначається наступним чином:

$$PB_3 = \frac{B_3}{\mathcal{Q}_{EA}} \cdot 100, \quad (2)$$

де  $B_3$  – чисельність незайнятих офіційно зареєстрованих в органах служби зайнятості в якості шукаючих роботу, а також визнаних безробітними, осіб.

3) Чисельність економічно активного населення визначається наступним чином:

$$\mathcal{Q}_{EA} = \mathcal{Q}_3 + \mathcal{Q}_B, \quad (3)$$

де  $\mathcal{Q}_3$  – чисельність зайнятих, осіб;

$\mathcal{Q}_B$  – чисельність безробітних, розрахованих за методологією МОП ( $B_\Phi$ ), або чисельність незайнятих, зареєстрованих в органах служби зайнятості в якості шукаючих роботу ( $B_3$ ), осіб.

4) Рівень зайнятості економічно активного населення у % розраховується за формулою:

$$P3 = \frac{\mathcal{Q}_3}{\mathcal{Q}_{EA}} \cdot 100. \quad (4)$$

5) Рівень зайнятості трудових ресурсів у % розраховується за формулою:

$$P3_{TP} = \frac{\mathcal{Q}_3}{T} \cdot 100. \quad (5)$$

## **ЗАВДАННЯ № 2. ВИЗНАЧЕННЯ РОЗМІРУ НЕДООТРИМАНОГО (ПОТЕНЦІЙНОГО) ВВП В КРАЇНІ**

Фактичний ВВП країни у поточному році становив 93,27 млрд дол. США, природний рівень безробіття – 2,35 %, фактичний рівень безробіття за методологією МОП – 9,7%. Визначити розмір недоотриманого (потенційного) ВВП в країні, якщо коефіцієнт Оукена – 2,5. Закон Оукена – цей закон відповідно якому країна втрачає від 2 % до 3 % фактичного ВВП по відношенню до потенційного ВВП, коли фактичний рівень безробіття збільшується на 1 % в порівнянні з його природним рівнем.

### **Методика виконання**

Формула Оукена має наступний вигляд:

$$\frac{Y - Y^*}{Y^*} = -\beta \cdot (u - u^*), \quad (1)$$

де  $Y$  – фактичний розмір ВВП, *млрд дол.*;

$Y^*$  – потенційний розмір ВВП, *млрд дол.*;

$\beta$  – коефіцієнт Оукена;

$u$  – фактичний рівень безробіття (виражений десятковим дробом);

$u^*$  – природний рівень безробіття (виражений десятковим дробом).

### **Запитання для самоконтролю:**

1. Що таке зайнятість і які її основні форми?
2. Які чинники впливають на рівень зайнятості населення?
3. Які є основні показники для вимірювання рівня зайнятості в економіці?
4. Яку роль відіграють державні політики та програми у забезпеченні зайнятості населення?
5. Як глобалізація та технологічні зміни впливають на структуру зайнятості?
6. Що таке безробіття і у чому полягає сутність його основних видів (фрикційного, структурного, циклічного, сезонного)?
7. Як вимірюється рівень безробіття і які показники для цього використовуються?
8. Які основні причини виникнення безробіття в національній та світовій економіці в цілому?
9. Які соціально-економічні наслідки безробіття для суспільства?
10. Як державні політики та програми можуть допомогти у зниженні рівня безробіття?
11. Як зміни в рівні зайнятості впливають на рівень безробіття і навпаки?
12. Які є економічні теорії, що пояснюють взаємозв'язок між зайнятістю та безробіттям (наприклад, крива Філліпса)?
13. Як зміни в попиті на робочу силу впливають на ринок праці і рівень безробіття?
14. Які заходи можуть бути вжиті для стимулювання створення робочих місць?
15. Як рівень освіти та професійна підготовка населення впливають на зайнятість і безробіття?

16. Які є ефективні стратегії для підвищення зайнятості серед молоді?

17. Як регіональні особливості впливають на рівень зайнятості та безробіття?

18. Які заходи можуть бути вжиті для підтримки зайнятості в умовах економічної кризи?

19. Як підприємства можуть сприяти зниженню безробіття через програми навчання та перекваліфікації?

20. Які міжнародні практики можна застосувати для покращення ситуації із зайнятістю та безробіттям в Україні?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 512 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. К. : Академвидав, 2006. 606 с.
6. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
7. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене й доповнене]. К. : «Кондор», 2005. 308 с.
9. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.
10. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / [В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
11. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

12. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
13. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
14. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
15. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : КОНДОР, 2013. 310 с.
16. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2005. 336 с.
17. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
18. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.
19. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н., Б.І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.
20. Управління персоналом: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.
21. Управління персоналом: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.
22. Управління персоналом: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» / ХНТУСГ; упорядкування: О.В. Грідін, М.М. Майборода. – Харків: [б.в.], 2021. – 71 с.
23. Управління персоналом: навчальний посібник / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.



24. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

25. Управління персоналом: підручник / [О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Серета]; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

26. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

27. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

28. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 84 с.

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Методичні вказівки  
для виконання практичних робіт**

*Укладач:*

**ГРІДІН Олександр Володимирович**

Формат 60 x 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Garamond  
Авторських арк. – 4,6. Умовн. друк. арк. – 7,0.

**Державний біотехнологічний університет**  
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44