

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

**06-05-137М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи з навчальної  
дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями «Економіка», «Маркетинг», «Міжнародні економічні відносини», «Менеджмент», «Облік і оподаткування», «Публічне управління та адміністрування», «Підприємництво та торгівля», «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» денної форма навчання

Рекомендовано науково-методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол №1 від 31.01.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями «Економіка», «Маркетинг», «Міжнародні економічні відносини», «Менеджмент», «Облік і оподаткування», «Публічне управління та адміністрування», «Підприємництво та торгівля», «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» денної форми навчання [Електронне видання] / Самолюк Н. М. – Рівне : НУВГП, 2023. – 59 с.

Укладач: Самолюк Н. М., к.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Директор ННІЕМ

Ковшун Н. Е.

## ЗМІСТ

Загальні положення.....	3
Програма навчальної дисципліни.....	4
Питання, тести, практичні завдання та задачі за темами.....	6
Рекомендована література.....	58

© Н. М. Самолюк, 2023  
© НУВГП, 2023

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування у студентів необхідних знань і умінь для забезпечення та ефективного використання трудового потенціалу організації, на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

**Завданням** вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом» є надання студентам знань теорії управління людьми та практичних навичок впливу на поведінку трудових колективів і окремих працюючих для забезпечення ефективної діяльності організації. **Основні задачі**, які стоять перед студентами:

- засвоєння теоретичних засад управління персоналом;
- ознайомлення з практичним досвідом організацій управління людьми на виробництві;
- набуття вмінь самостійно аналізувати виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні управлінські рішення.

**У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти знатимуть:**

- теоретичні засади управління персоналом (напрями, методи, ресурсне забезпечення управління персоналом);
- методичні підходи щодо розподілу завдань з управління персоналом між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками;
- технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- специфіку планування чисельності персоналу різних категорій;
- особливості механізму забезпечення підприємства персоналом;
- види та показники руху персоналу;
- особливості мотивації й стимулювання персоналу;
- показники ефективності управління персоналом.

**Студенти матимуть наступні компетенції (вміння):**

- аналізувати структуру і професійно-кваліфікаційний склад персоналу;
- використовувати форми і методи добору й аналізу відповідної інформації щодо розв'язання ситуаційних проблем;

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- визначати вимоги до претендентів на вакантні робочі місця і посади;
- організовувати процеси професійного добору та адаптації працівників;
- аналізувати рух персоналу;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- складати плани професійного навчання і трудової кар'єри працівників;
- застосовувати найбільш ефективні засоби мотивування працівників;
- визначати втрати підприємства внаслідок надмірної плинності персоналу;
- інформаційно та документально забезпечувати управління персоналом;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом**

#### **Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом**

Сутність та класифікація персоналу. Управління персоналом як складова загальної системи управління організацією. Функції управління персоналом. Методи управління персоналом.

#### **Тема 2. Кадрова політика підприємства**

Сутність та види кадрової політики. Напрями кадрової політики. Корпоративна культура організації.

#### **Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

Нормативно-правова база управління персоналом. Матеріально-технічне, кадрове та фінансове забезпечення управління персоналом. Програмне та інформаційне забезпечення управління персоналом.

#### **Тема 4. Служба управління персоналом і кадрове діловодство**

Організаційна структура і штати служби управління персоналом. Напрями діяльності служби управління персоналом. Основна кадрова документація.

## **Змістовий модуль 2. Основні напрямки управління персоналом**

### **Тема 5. Забезпечення підприємства персоналом**

Аналіз персоналу. Планування чисельності персоналу. Набір персоналу. Відбір персоналу. Найм працівника.

### **Тема 6. Адаптація персоналу**

Поняття, види та етапи адаптації персоналу. Управління адаптацією персоналу.

### **Тема 7. Управління рухом персоналу**

Рух персоналу та його види. Розвиток персоналу. Облік і звітність в управлінні рухом персоналу.

### **Тема 8. Управління трудовими процесами та робочим часом**

Регулювання трудової діяльності персоналу. Сутність, організація і планування трудових процесів. Продуктивність праці та методи її вимірювання. Законодавче регулювання робочого часу і часу відпочинку.

### **Тема 9. Управління охороною і безпекою праці персоналу**

Поняття умов, охорони та безпеки праці. Державне регулювання охорони та безпеки праці. Оцінювання умов праці на виробництві. Планування роботи з покращення умов та охорони праці.

### **Тема 10. Оцінювання персоналу**

Сутність та основні етапи процесу оцінювання персоналу. Методи оцінювання персоналу. Атестація працівників.

**Тема 11. Мотивація персоналу та управління витратами на персонал.**

Сутність мотивації та стимулювання персоналу. Заохочувальні системи колективної та індивідуальної оплати праці. Облік та аналіз витрат на управління персоналом.

## ПИТАННЯ, ТЕСТИ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА ЗАДАЧІ ЗА ТЕМАМИ

### ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність персоналу?
2. Які класифікації персоналу Ви знаєте?
3. Які категорії персоналу Вам відомі?
4. Що таке система управління? З яких підсистем складається система управління персоналом? Охарактеризуйте їх.
5. В чому полягає сутність управління персоналом?
6. Які основні характеристики персоналу Ви знаєте?
7. Які функції управління персоналом відносять до загальних?
8. Які функції управління персоналом відносять до спеціальних?
9. Що таке методи управління персоналом?
10. Які методи управління персоналом Ви знаєте?

#### Тестові завдання для самоконтролю

1. *Виберіть з нижче перерахованих методів управління персоналом ті, які належать до адміністративних:*
  - а) формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
  - б) участь працівників в управлінні підприємством;
  - в) матеріальне стимулювання;
  - г) участь працівників у прибутках підприємства;
  - д) видання наказів та розпоряджень.
2. *Система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу – це:*
  - а) коучинг;
  - б) маркетинг;
  - в) управління персоналом;
  - г) оподаткування;
  - д) кадровий консалтинг.
3. *Яка назва з нижче запропонованих найбільше підходить для означення та характеристики адміністративних методів управління персоналом?*

- а) методи «переконання»;
- б) методи «альтернативного вибору»;
- в) немає вірної відповіді;
- г) методи «пряника»;
- д) методи «кнути».

4. Суб'єктом управління в менеджменті персоналу виступає така категорія персоналу як:

- а) працівники;
- б) спеціалісти;
- в) робітники;
- г) фахівці;
- д) керівники.

5. Способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставлених цілей, координації їх діяльності в процесі праці це:

- а) принципи управління;
- б) правила управління;
- в) концепція управління;
- г) закони управління;
- д) методи управління.

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Розгляньте класифікації персоналу за різними ознаками (категоріями, професіями, рівнем кваліфікації, стажем роботи, віком) та обґрунтуйте їх практичне використання в управлінні персоналом.

Придумайте власну класифікацію персоналу та обґрунтуйте мету її створення.

## **ТЕМА 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що собою являє кадрова політика підприємства?
2. Які фактори впливають на кадрову політику підприємства?
3. Які завдання покладено на кадрову політику?
4. Яким вимогам має відповідати ефективна кадрова політика?
5. Які показники оцінюють ефективність кадрової політики?
6. Які види кадрової політики виділяють за рівнем впливу

керівництва на кадрову ситуацію?

7. Які види кадрової політики виділяють за рівнем відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу?

8. Охарактеризуйте відкриту та закриту кадрову політику підприємства?

9. Що являє собою корпоративна культура?

10. Що є метою корпоративної культури?

11. Охарактеризуйте рівні корпоративної культури.

12. Які показники характеризують силу корпоративної культури?

13. Які класифікації корпоративної культури Ви знаєте?

14. Які основні відмінності західної та східної корпоративної культури?

15. Наведіть приклади атрибутів корпоративної культури реальних підприємств.

### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. На формування кадрової політики підприємства впливають:

- а) прямі та непрямі фактори;
- б) прямі та похідні фактори;
- в) формальні та неформальні фактори;
- г) змінні та постійні фактори;
- д) зовнішні та внутрішні фактори.

2. Якщо на підприємстві є обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї, то кадрова політика даного підприємства є:

- а) превентивною;
- б) пасивною;
- в) анархічною;
- г) неадекватною;
- д) активною.

3. Які види кадрової політики прийнято виділяти за способами залучення працівників та їх кар'єрним просуванням:

- а) адекватна, неадекватна;
- б) стимулююча, дестимулююча;
- в) адаптивна, неадаптивна;
- г) пасивна, активна;
- д) закрити, відкрита.

4. Яка кадрова політика (щодо способу залучення персоналу) є найбільш прийнятною для новостворених організацій, що ведуть



*агресивну політику завоювання ринку та орієнтовані на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі:*

- а) дестимулююча;
- б) закрита;
- в) неадаптивна;
- г) авантюрна;
- д) відкрита.

*5. Який тип корпоративної культури (за Дж. Зоненфельдом) виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; у такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива?*

- а) «культура бейсбольної команди»;
- б) «клубна культура»;
- в) «академічна культура»;
- г) «захисна культура»;
- д) «культура влади».

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Виберіть будь-які два внутрішніх і два зовнішніх фактори і обґрунтуйте (з конкретними прикладами) як саме вони впливають на кадрову політику підприємства

<i>Зовнішні фактори кадрової політики</i>	<i>Внутрішні фактори кадрової політики</i>
Вимоги трудового законодавства	Ієрархічна структура підприємства
Взаємовідносини з профспілками, впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників	Вимоги виробництва, стратегії та цілі розвитку підприємства
Територіальне розміщення підприємства	Технології, що використовуються
Стан економічної кон'юнктури	Стиль керівництва
Ситуація та перспективи розвитку ринку праці	Фінансові можливості підприємства
	Корпоративна культура
Попит на робочу силу з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати	Умови праці
	Кількісні та якісні характеристики трудового колективу

## **Завдання 2**

Розробіть зовнішні (інтер'єр, дресс-код) та внутрішні (правила, традиції, цінності, стимули і т.д.) атрибути корпоративної культури для організації вибраної на власний розсуд.

### **ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що включає ресурсне забезпечення процесу управління персоналом?
2. Які законодавчі акти становлять нормативно правову базу управління персоналом? Охарактеризуйте їх.
3. Які нормативні документи розробляються в організації для внутрішнього використання?
4. Що регламентують Правила внутрішнього трудового розпорядку?
5. Які питання врегульовуються колективним договором?
6. Якими документами регламентується діяльність служби управління персоналом, відділу кадрів?
7. Що собою являють посадові інструкції?
8. З яких документів складається науково-методичне забезпечення управління персоналом?
9. Які технічні засоби використовуються в процесі управління персоналом?
10. Що собою являє інформаційне забезпечення управління персоналом? Як програмні продукти використовуються для управління персоналом?

#### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. Кодекс законів про працю відноситься до:
  - а) нормативних актів децентралізованого регулювання трудових відносин;
  - б) нормативних актів, що використовуються для регулювання руху фінансових ресурсів підприємства;
  - в) нормативних актів локального характеру, що використовуються для регулювання трудових відносин;
  - г) документів нормативного характеру, що використовуються для регулювання трудових відносин на рівні окремого

підприємства;

д) нормативних актів централізованого регулювання трудових відносин.

2. Який із наведених нижче документів НЕ відноситься до науково-методичного забезпечення управління персоналом?

а) положення про формування кадрового резерву в організації;

б) положення про організацію адаптації працівників;

в) рекомендації щодо організації підбору персоналу;

г) положення про оплату та стимулювання праці;

д) інструкції з правил техніки безпеки;

е) колективний договір.

3. Посадова інструкція – це документ, котрий:

а) регламентує діяльність певного структурного підрозділу: його задачі, функції, права, відповідальність;

б) укладається між трудовим колективом та адміністрацією щодо врегулювання їх взаємовідносин;

в) укладається між працівником та роботодавцем та включає основні умови їх подальших відносин;

г) визначає порядок найму та звільнення, основні обов'язки персоналу, робочий час та його використання;

д) регламентує діяльність в рамках кожної посади і містить вимоги до працівників в процесі виконання ними службових обов'язків.

4. Виберіть основних суб'єктів укладення колективного договору:

а) працівник та директор як представник адміністрації;

б) група працівників і представник кадрової служби;

в) керівники підприємств, які належать до окремого виду діяльності;

г) рада акціонерів та директор підприємства;

д) трудовий колектив та роботодавець.

5. Вкажіть на документ, який стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад:

а) Кодекс Законів про працю України;

б) Правила внутрішнього трудового розпорядку;

в) Положення про структурний підрозділ організації;

г) Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та інших службовців;

д) Класифікатор професій ДК 003:2010.

## Практичні завдання та задачі

### **Завдання 1**

Заповніть наведену нижче таблицю зазначивши зовнішні та внутрішні нормативно-правові та науково-методичні документи, які використовуються на підприємстві для управління персоналом.

#### *Нормативно-правові та науково-методичні документи*

№	Назва документа	Завдання, для вирішення якого документ використовується

### **Завдання 2**

На підставі типової структури правил внутрішнього трудового розпорядку розробіть правила розпорядку для однієї із наведених нижче організацій, підприємств:

- а) хлібзаводу, що працює у дві зміни;
- б) міської ради;
- в) вищого навчального закладу;
- г) супермаркету, що працює цілодобово;
- д) відділення «Нової пошти».

### **Завдання 3**

На підставі типової структури положення про структурні підрозділи розробіть одне із наведених нижче положень:

- а) положення про відділ кадрів;
- б) положення про відділ охорони праці;
- в) положення про планово-фінансовий відділ;
- г) положення про відділ маркетингу і збуту;
- д) положення про бухгалтерію.

### **Завдання 4**

На підставі типової структури посадової інструкції розробіть посадову інструкцію для однієї із зазначених посад:

- а) начальника відділу маркетингу та збуту;
- б) рекрутера;
- в) інспектора з охорони праці;
- г) бухгалтера;
- д) касира в банку.

## ДІЛОВА ГРА

### *Чи потрібно складати колективний договір?<sup>1</sup>*

*Умови гри:* студенти поділяються на дві умовно однакові групи (як за власним бажанням, так і на вимогу викладача). Одна група підтримує доцільність складання на кожному підприємстві колективного договору, а інша навпаки – відстоюватиме думку про недоцільність.

*Порядок проведення:* Студенткам надається не менше 10 хв на внутрішнє обговорення в групах переваг чи недоліків відповідного твердження. За підсумками обговорення кожна група має написати на окремому листку паперу перелік аргументів на підтвердження власної думки. Після цього кожна група має можливість зачитати ці аргументи.

Викладач розпочинає разом зі студентами обговорення цих аргументів, а також вивчає можливість наведення нових аргументів.

*Результати гри:* за підсумками обговорення викладач проводить анонімне опитування студентів кожної з груп на предмет підтримання аргументів щодо доцільності чи недоцільності складання колективного договору? Перемогу отримує та група, яка за підсумками анонімного опитування отримує більшу кількість підтримок власної думки з боку усіх студентів.

## ТЕМА 4. СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Від чого залежить організаційна структура та чисельність персоналу служби управління персоналом (СУП)?
2. Які посади для працівників СУП визначені у класифікаторі професій?
3. Які основні вимоги висуваються до працівників СУП?
4. Які функції покладено на СУП?
5. В чому сутність кадрового консалтингу?
6. Для чого необхідне кадрове діловодство?
7. Які види кадрових документів ви знаєте?

---

<sup>1</sup> *Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.*

8. Які документи входять до особової справи?
9. Яким є порядок ведення паперових та електронних трудових книжок?
10. Які відомості заносяться до паперової та електронної трудової книжки?

**Тестові завдання для самоконтролю**

1. До яких кадрових документів належить особова картка П-2?
  - а) особових;
  - б) інформаційних;
  - в) розпорядчих;
  - г) особистих;
  - д) облікових.
2. Який із наведених нижче документів належить до організаційних?
  - а) особова картка П-2;
  - б) трудова книжка;
  - в) розпорядження про відрядження;
  - г) свідоцтво про підвищення кваліфікації;
  - д) правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. До яких кадрових документів відноситься трудова книжка працівника?
  - а) особових;
  - б) інформаційних;
  - в) облікових;
  - г) розпорядчих;
  - д) особистих.
4. Виберіть найбільш повне визначення сутності поняття «маркетинг персоналу»:
  - а) це різновид кадрової політики, спрямованої на оперативне реагування на зміну потреб ринку праці;
  - б) це особлива функція служби управління персоналом, спрямована розробку рекомендацій для ефективної кадрової роботи;
  - в) це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця;
  - г) це процес вивчення кон'юнктури ринків;
  - д) це особлива функція служби управління персоналом, спрямована на визначення і покриття потреби в персоналі.

5. *Оптимальна чисельність працівників служби управління персоналом становить:*

- а) 0,7-0,9% від середньооблікової чисельності персоналу;
- б) 5-7% від середньооблікової чисельності персоналу;
- в) 10-15% від середньооблікової чисельності персоналу;
- г) 2-5% від середньооблікової чисельності персоналу;
- д) 1-1,2% від середньооблікової чисельності персоналу.

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

На основі штатного розпису компанії та класифікатора професій ДК 003:2010 провести розподіл персоналу компанії згідно з Розділами класифікації професій.

Результати звести у таблицю та провести аналіз структури персоналу відповідно до класифікатора.

#### **Завдання 2**

1. Написати заяву про прийняття Вас на роботу, оформити наказ та внести відповідний запис у трудову книжку (за наступними зразками), якщо:

а) укладається безстроковий трудовий договір:

Директорові  
ТОВ «Лісове господарство»  
Онищенко С. І.  
Поліщука Олега Івановича,  
який проживає за адресою:  
м. Рівне, вул. Шкільна, 2, кв. 44

#### **ЗАЯВА**

Прошу прийняти мене з 24 липня 2024 року робітником на лісгосподарських роботах з відрядною оплатою праці.

24.08.2024 р.

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ПРИЙНЯТИ: ПОЛІЩУКА Олега Івановича робітником на лісгосподарські роботи з 14.10.2024 р. з відрядною оплатою праці згідно з чинним Положенням про оплату праці.	Прийнято робітником на лісгосподарські роботи

б) укладається строковий трудовий договір (враховуючи

характер майбутньої роботи):

Директорові ТОВ «Лісове господарство» Онищенко С. І.  
Кощенко Олега Івановича,  
який проживає за адресою:  
м. Рівне, вул. Шкільна, 5, кв. 15

### ЗАЯВА

Прошу Вас прийняти мене столяром 4 розряду в цех №3 за строковим договором з 12 лютого 2024 року для виготовлення та встановлення вікон і дверей в адміністративних та побутових приміщеннях з відрядною оплатою праці.

11.02.2024 р.

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ПРИЙНЯТИ: КОЩЕНКА Олега Івановича столяром 4 розряду за строковим трудовим договором з 12 лютого 2024 року на час виготовлення та встановлення вікон і дверей.	Прийнято робітником на лісгосподарські роботи

2. Оформити необхідні документи при звільненні Вас з роботи із наступних підстав:

а) за угодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП):

Директору швейної  
фабрики  
Пилипенку М.А.  
інженера відділу охорони праці  
Миленця Івана Васильовича

### ЗАЯВА

Прошу звільнити мене з роботи згідно з п.1 ст. 36 КЗпП за угодою сторін 16 червня 2024 року.

15.06.2024 р.

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ЗВІЛЬНИТИ: МИЛЕНЦЯ Івана Васильовича, інженера з охорони праці, 16 червня 2024 року за угодою сторін, п.1 ст. 36 КЗпП України. Підстава: заява Миленця І.В. від 15.06.2024 р.	Звільнений за угодою сторін, п. 1 ст. 36 КЗпП України



б) за власним бажанням (п. 1 с. 36 КЗпП):

Директорові Головного управління  
юстиції у Київській області  
Карпенку М.Д.  
заступника начальника Кагарлицького  
районного управління юстиції  
Шевченко Ганни Петрівни

#### ЗАЯВА

Прошу звільнити мене за власним бажанням з посади заступника начальника Кагарлицького районного управління юстиції з 3 листопада 2024 року.

19.10.2024 р.

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ЗВІЛЬНИТИ: ШЕВЧЕНКО Ганну Петрівну, заступника начальника Кагарлицького районного управління юстиції, 3 листопада 2024 року із займаної посади за власним бажанням, ст.38 КЗпП України. Підстава: заява Шевченко Г.П від 19.10.2024 р.	Звільнена за власним бажанням, ст. 38 КЗпП України

#### Задача 1

Визначити нормативну чисельність працівників служби управління персоналом, зайнятих оформленням найму та звільнення працівників підприємства, якщо:

- чисельність прийнятих на роботу – 40;
- чисельність вибулих, всього – 52;

в тому числі:

а) у зв'язку із закінченням терміну дії трудового договору – 4,5;

б) вихід на пенсію – 6;

в) за власним бажанням – 17;

г) за порушення трудової дисципліни – 18;

- затрати часу на оформлення звільнення 1 працівника:

а) у зв'язку із закінченням дії трудового договору – 1 люд.-год.;

б) у зв'язку з виходом на пенсію – 5 люд.-год.;

в) за власним бажанням – 0,45 люд.-год.;

г) за порушення трудової дисципліни – 6 люд.-год.;

- затрати часу на оформлення найму працівника – 2,5 люд.-год.;

- корисний фонд робочого часу працівника служби персоналу –

1890 год./рік;

- коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо) - 1,25.

## **ТЕМА 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРСОНАЛОМ**

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які етапи включає процес забезпечення підприємства працівниками?
2. В яких напрямках і для чого здійснюється аналіз персоналу?
3. В чому сутність кадрового планування?
4. Які фактори впливають на потребу підприємства в персоналі? Наведіть приклади.
5. Які є види планування за терміном тривалості планового періоду?
6. Для планування яких категорій персоналу використовується метод планування за трудомісткістю виробничої програми?
7. Які категорії працівників можна планувати за нормами обслуговування.
8. Чисельність яких працівників планується за нормами керованості?
9. Коли використовуються балансові досвідно-статистичні методи планування чисельності персоналу? Які недоліки мають досвідно-статистичні методи планування?
10. Які є спеціальні методи планування персоналу?
11. Які документи дозволяють визначити вимоги до претендентів на конкретні робочі місця та вакантні посади?
12. Які чинники обмежують вибір джерел набору персоналу?
13. Наведіть переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу.
14. В чому полягає сутність процесу відбору персоналу?
15. До чого може призвести недосконалий відбір персоналу?
16. Які традиційні методи відбору персоналу ви знаєте? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
17. Які нетрадиційні методи відбору персоналу ви знаєте? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
18. Чим завершується процес найму персоналу?
19. Перерахуйте етапи оформлення трудового договору.
20. Які документи подаються при прийомі на роботу?

### Тестові завдання для самоконтролю

1. Яку категорію персоналу планують за трудомісткістю виробничої програми?
  - а) керівників;
  - б) спеціалістів;
  - в) обслуговуючий персонал;
  - г) допоміжних працівників;
  - д) основних працівників-відрядників.
2. Яку категорію персоналу планують за нормами керованості?
  - а) робітників;
  - б) спеціалістів;
  - в) обслуговуючий персонал;
  - г) допоміжних працівників;
  - д) керівників різних рівнів.
3. Яку категорію персоналу планують за формулою Розенкранца?
  - а) робітників;
  - б) допоміжний персонал;
  - в) виробничий персонал;
  - г) працівників загально-виробничого обслуговування;
  - д) адміністративно-управлінський персонал.
4. Який документ являє собою набір лише кваліфікаційних характеристик, якими з точки зору організації повинен володіти працівник, що буде обіймати посаду?
  - а) професіограма;
  - б) психограма;
  - в) посадова інструкція;
  - г) карта компетенцій;
  - д) кваліфікаційна карта.
5. Який метод відбору дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови;
  - а) аналіз документів кандидата;
  - б) метод підбору на основі соціоніки;
  - в) поліграф;
  - г) стрес-інтерв'ю;
  - д) поведінкове інтерв'ю – інтерв'ю за компетенціями.

### Практичні завдання та задачі

#### **Завдання 1**

Розробити нову редакцію кваліфікаційної характеристики посади

начальника планово-економічного відділу ПАТ «Вільха».

*Методичні рекомендації.*

Кваліфікаційна характеристика розробляється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, Положення про планово-економічний відділ, посадової інструкції та інших документів.

Кваліфікаційної характеристики повинна містити перелік прав і обов'язків начальника планово-економічного відділу і відповідати на наступні запитання: ким повинен бути, що повинен мати, знати і вміти, про що повинен мати чітке уявлення як фахівець.

## Завдання 2

Складіть професіограму для фахівців обраної вами професії. Результати роботи оформляють у вигляді таблиць. Структура професіограми запропонована у таблиці.

Таблиця

Структура професіограми

№	Розділ	Зміст розділу
1.	Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни відбулись з розвитком НТП, перспективи розвитку професії
2.	Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності і вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції, професійні обов'язки, робоче місце, поза.
3.	Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці і відпочинку, монотонність, можливості виробничих травм, профзахворювання, пільги і компенсації.
4.	Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей.
5.	Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь та навичок.
6.	Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи і терміни професійного навчання, перспектива професійного росту.

*Методичні рекомендації.*

Професіограма – це перелік та опис загальнотрудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності.

Професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограми як опису вимог до психіки людини певної професії, виду діяльності (перелік необхідних здатностей і здібностей людини).

### Завдання 3

Проаналізуйте реальні резюме працівників за своєю спеціальністю, розміщені на JOB-сайтах, зокрема таких як [www.work.ua](http://www.work.ua), [www.rabota.ua](http://www.rabota.ua) та інших. Виберіть два найкращих та на їх основі розробіть шаблон власного резюме, який можна буде використовувати вподальшому для подачі інформації про себе на різні вакансії за спеціальністю.

### Завдання 4

На основі аналізу змісту процесу відбору працівників на вакантні посади заповніть наведену нижче форму.

Таблиця

Характеристика етапів відбору кандидатів на посаду

<i>Послідовність етапів відбору працівників</i>	<i>Зміст етапу</i>	<i>Інформація для аналізу, яку отримує HR-менеджер</i>

### Завдання 5

Організуйте підбір і відбір персоналу на підприємство.

1. На основі аналізу факторів виявлення додаткової потреби в персоналі визначте склад вакантних посад і кількість працівників на кожну посаду (вихідні дані задає викладач).

2. По кожній вакантній посаді сформуєте професійно-кваліфікаційні вимоги та розробіть «ідеальний портрет працівника» за зразком:

Вимоги до працівника

Посада	Потрібні якості		
	Основні	Бажані	Протипоказання
Вимоги до фізичного стану (вік, зріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд)			
Професійно-кваліфікаційні характеристики (освіта, кваліфікація, досвід і т.д.)			

Особистісні характеристики (інтелект, логіка мислення, чіткість формулювання думки, креативність, ініціативність, самостійність, відповідальність, емоційність і т.д.)			
Спеціальні здібності (до обчислень, креслення, музичні, художні)			
Зовнішні умови (домашні, соціально-побутові, фінансові, можливості відряджень)			

3. Складіть оголошення для публікації в ЗМІ або в соціальних мережах про наявність вакантної посади.

4. Розробіть анкету для кандидата на вакантну посаду, що надасть найбільше уявлення про претендента ще до особистої зустрічі з ним.

5. Вивчіть методи відбору і оцінки претендентів та оберіть ті, які є найприйнятнішими для даної посади. Заповніть таблицю (відмічайте рекомендований метод «+»)

Таблиця

Методи оцінки і відбору претендентів (порівняльна характеристика)

Характеристики, що оцінюються	Метод					
	Аналіз анкетних даних	Перевірка відзивів і рекомендацій	Кваліфікаційне тестування	Психологічне тестування	Співбесіда	Ділові ігри
1. Інтелект						
2. Ерудиція						
3. Професійні знання, навички						
4. Організаторські здібності, навички						
5. Комунікаційні здібності, навички						
6. Особові характеристики						
7. Здоров'я і працездатність						
8. Зовнішній вигляд						
9. Мотивація						

### Завдання 6

Використовуючи наведений нижче тест зробіть графологічний аналіз почерку вашого однокласника.

Тест «Почерк і тип особистості»

Необхідно отримати зразок почерку (2-3 рядки), який буде

аналізуватися, написаний в спокійній обстановці на чистому аркуші паперу.

1. Розмір літер:

- ✓ дуже маленькі (не більше 2 - 3 міліметрів) – 3 бали;
- ✓ маленькі (4 - 5 міліметрів) – 7 балів;
- ✓ середні (6 - 7 міліметрів) – 17 балів;
- ✓ великі (більше 7 міліметрів) – 20 балів.

2. Нахил букв:

- ✓ сильний нахил вліво – 2 бали;
- ✓ легкий нахил вліво – 5 балів;
- ✓ пряме написання без нахилу – 10 балів;
- ✓ легкий нахил вправо – 6 балів;
- ✓ сильний нахил вправо – 14 балів.

3. Форма букв:

- ✓ округлі – 9 балів;
- ✓ важко визначити – 10 балів;
- ✓ угловаті – 19 балів.

4. Напрямок почерку:

- ✓ рядки «повзуть» вгору – 16 балів;
- ✓ рядки прямі – 12 балів;
- ✓ рядки «сповзають» вниз – 1 бал.

5. Інтенсивність (розмашистість і сила натиску):

- ✓ легка – 8 балів;
- ✓ середня – 15 балів;
- ✓ сильна – 21 бал.

6. Характер написання слів:

- ✓ схильність до з'єднання букв у слові – 11 балів;
- ✓ роздільне написання букв – 18 балів.

7. Загальна оцінка:

- ✓ почерк акуратний, всі слова легко читаються – 13 балів;
- ✓ почерк нерівний, одні слова чіткі, інші нерозбірливі – 9 балів;
- ✓ почерк недбалий, нерозбірливий – 4 бали.

*Ключ до розв'язання тесту*

Підрахуйте бали.

*від 38 до 51 балів* - люди, що володіють подібним почерком, болісно сприймають невдачі. Нерідко потрапляють під чужий вплив. У таких людей спостерігається підвищена схильність до прийняття

спиртних напоїв, до різних видів залежності;

*від 52 до 63 балів* - люди з цієї групи, як правило, не володіють вираженою силою волі, вони боязкі, часто розгублені в критичних ситуаціях. З багатьох питань проявляють пасивність. Вони ще не встигли усвідомити себе як особистість. Живуть у своїй мрії, які рідко втілюються в життя;

*від 64 до 75 балів* - подібні люди скромні, володіють м'яким характером, поважають думку оточуючих. Внаслідок їх природної довірливості їх легко обдурити. Занижена самооцінка призводить до того, що вони часто підлаштовуються під інших людей, забуваючи про власне «Я». У критичних ситуаціях намагаються боротися, але часто пасують перед хамством;

*від 76 до 87 балів* - люди, що володіють подібним почерком, щирі, відкриті, прямолінійні. Завжди відстоюють свою точку зору, але з терпимістю відносяться і до чужої. Дуже віддані друзям, підуть заради них в вогонь і в воду. Здатні на вчинок заради вищої мети;

*від 88 до 98 балів* - люди цієї групи порядні, не здатні на обман, володіють урівноваженим характером, витримкою. У критичних ситуаціях відважні, налаштовані на перемогу. У них в голові завжди багато планів, не багатьом з яких, правда, призначено здійснитися. Кмітливі, до всього ставляться з гумором;

*від 99 до 109 балів* - люди цієї групи незалежні в судженнях і вчинках. У них на все є власна думка. Вони володіють чіпким розумом і хорошою пам'яттю. У деяких ситуаціях здатні поводитися безглуздо. Люблять все прекрасне, нерідко самі присвячують себе творчості;

*від 110 до 121 балів* - ці люди владні, вимагають підкорення власним бажанням і капризам. Будь-яку критику на свою адресу сприймають як посягання на права власності і не пробачають. З дисципліною тут теж проблеми, вони часто дають людям зрозуміти, що вже роблять вам послугу просто спілкуючись з вами.

### **Завдання 7**

Для визначення власного рівня стресу пройдіть наведений нижче тест.



Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих).

**Інструкція:** перед вами інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні ознаки стресу. За наявності у себе однієї із інтелектуальних і поведінкових ознак – ставте 1 бал; емоційних – 1,5 бали, а фізіологічних – 2 бали.

***Інтелектуальні ознаки стресу:***

1. Переважання негативних думок.
2. Труднощі зосередження.
3. Погіршення показників пам'яті.
4. Постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми.
5. Підвищена відволікання.
6. Труднощі прийняття рішень, тривалі коливання при виборі.
7. Погані сни, кошмари.
8. Часті помилки, збої в розрахунках.
9. Пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого.
10. Порушення логіки, сплутане мислення.
11. Імпульсивність мислення, поспішні і необґрунтовані рішення.
12. Звуження «поля зору», коли «бачиться» менше можливих варіантів дії.

***Поведінкові ознаки стресу:***

1. Втрата апетиту або переїдання.
2. Зростання помилок при виконанні звичних дій.
3. Більш швидка або, навпаки, уповільнена мова.
4. Тремтіння голосу.
5. Збільшення конфліктних ситуацій на роботі або в сім'ї.
6. Хронічна нестача часу.
7. Зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями.
8. Втрата уваги до свого зовнішнього вигляду, не доглянутість.
9. Антисоціальна, конфліктна поведінка.
10. Низька продуктивність діяльності.
11. Порушення сну або безсоння.
12. Більш інтенсивне куріння і вживання алкоголю.

***Емоційні симптоми:***

1. Занепокоєння, підвищена тривожність.
2. Підозрілість.

3. Похмурий настрій.
4. Відчуття постійної туги, депресія.
5. Дратівливість, напади гніву.
6. Емоційна «тупість», байдужість.
7. Цинічний, недоречний гумор.
8. Зменшення почуття впевненості в собі.
9. Зменшення задоволеності життям.
10. Почуття відчуженості, самотності.
11. Втрата інтересу до життя.
12. Зниження самооцінки, поява почуття провини або невдоволення собою або своєю роботою.

### ***Фізіологічні симптоми:***

1. Болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі.
2. Підвищення або зниження артеріального тиску.
3. Прискорений або неритмічний пульс.
4. Порушення процесів травлення (запор, діарея, підвищене газоутворення).
5. Порушення свободи дихання.
6. Відчуття напруги в м'язах.
7. Підвищена стомлюваність.
8. Тремтіння в руках, судоми.
9. Поява алергії чи інших шкірних висипів.
10. Підвищена пітливість.
11. Швидке збільшення або втрата ваги тіла.
12. Зниження імунітету, часті нездужання.

### ***Ключ до роз'яснення тесту та самодіагностики***

*0-5 балів* – в даний момент життя вагомий стрес відсутній.

*6-12 балів* – людина відчуває помірний стрес, який може бути компенсований за допомогою раціонального використання часу, періодичного відпочинку і знаходження оптимального виходу з ситуації, що склалася.

*13-24 балів* – досить виражене напруження емоційних і фізіологічних систем організму, що виникло у відповідь на сильний стресорні фактор, який не вдалося компенсувати. В цьому випадку потрібно застосування спеціальних методів подолання стресу.

*25-40 балів* – стан сильного стресу, для успішного подолання

якого бажана допомога психолога або психотерапевта. Така величина стресу говорить про те, що організм вже близький до межі можливостей чинити опір стресу.

*Понад 40 балів* – перехід організму до третьої, найбільш небезпечною стадії стресу та виснаження запасів адаптаційної енергії.

### **Задача 1**

Під впливом структурних змін у виробництві продукції виникли диспропорції у кваліфікаційному складі персоналу. Необхідно при збереженні загальної чисельності робітників визначити:

1) потрібну планову чисельність робітників кожної кваліфікації відповідно до структури трудомісткості продукції;

2) фонди заробітної плати при фактичній і плановій кваліфікаційній структурі;

3) індекс продуктивності праці.

Кваліф. розряд робіт	Чисельність робітників, люд.	Середньо-місячна зарплата грн. / міс.	Планова трудомісткість робіт, люд.год./міс.
II	2	4500	480
III	3	4800	640
IV	9	5000	1120
V	6	5500	960
Всього	20	-	3200

Місячний випуск продукції - 1350 тис. грн.

### **Задача 2**

Визначте потребу в робітниках на плановий період, якщо трудомісткість продукції буде знижена на 10 %, випуск продукції зросте на 20 %, виконання норм підвищиться на 3 %, а корисний фонд робочого часу зросте на 5 %. У базовому періоді чисельність робітників складала 450 осіб.

### **Задача 3**

На підставі наведених в таблиці даних, використовуючи метод трудомісткості виробничої програми, необхідно розрахувати чисельність робітників зайнятих виробництвом різних виробів, а також їх загальну чисельність.

Показники	Вид роботи А	Вид роботи В
Трудомісткість виробу, год. (Нч)		
- стіл	0,75	0,5
- стілець	0,3	0,25
Виробнича програма, шт. (Q)		
- стіл	900	900
- стілець	1500	1500
Плановий відсоток виконання норм, % (Квн)	103	105
Корисний фонд робочого часу одного працівника, год. (КФРЧ)	176	176

#### Задача 4

У наступному кварталі на заводі заплановано впровадити нову прогресивну технологію, внаслідок чого очікується зростання продуктивності праці і обсягів виробництва. Потрібно визначити планову чисельність робітників для двох цехів внаслідок даних змін і закласти це у відповідні плани щодо кадрового забезпечення. Вихідні дані наведено в таблиці.

Показники	Цех	
	кондитерський	пекарський
Норма часу на виробництво одиниці продукції у вартісному виразі, грн./год.	0,5	0,1
Обсяги виробництва, тис. грн.	900	1400
Корисний фонд робочого часу працівника, год. / рік	1910	
Індекс продуктивності праці	1,1	1
Індекс обсягів виробництва	1,2	1,05

## ТЕМА 6. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке адаптація персоналу?
2. За якими ознаками класифікується адаптація персоналу?
3. Охарактеризуйте етапи процесу адаптації персоналу.
4. Які різновиди виробничої адаптації ви знаєте?
5. На що скерована адаптація персоналу?
6. Від чого залежить успішність адаптації персоналу?
7. Охарактеризуйте складові програми адаптації персоналу.

8. Хто в організації займається організацією процесу адаптації персоналу?
9. Як реалізується процес адаптації персоналу?
10. Які показники свідчать про завершення процесу адаптації?

**Тестові завдання для самоконтролю**

*1. Адаптація за якої працівник впливає на колективні норми, цінності, форми взаємодії для того, щоб змінити їх та пристосувати до своїх потреб називається...*

- а) первинною;
- б) вторинною;
- в) додатковою;
- г) пасивною;
- д) активною.

*2. Адаптація за якої відбувається пристосування працівника до побутових послуг, невиробничого спілкування з колективом, організації дозвілля на підприємстві називається...*

- а) активною;
- б) первинною;
- в) вторинною;
- г) виробничою;
- д) невиробничою.

*3. Адаптація за якої відбувається пристосування працівника до умов роботи та її організації, оплати роботи та форм матеріального стимулювання, змісту роботи, психологічного клімату у колективі називається...*

- а) регресивною;
- б) первинною;
- в) вторинною;
- г) невиробничою;
- д) виробничою.

*4. Психофізіологічна адаптація – це:*

- а) повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації;
- б) пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників;
- в) набуття працівником нових знань, умінь і навиків, які він

використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності;

г) оволодіння усіма засобами праці, що використовуються на конкретному робочому місці;

д) пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

**5. Професійна адаптація – це:**

а) оволодіння усіма необхідними знаряддями праці, що використовуються на конкретному робочому місці;

б) пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників;

в) пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці;

г) набуття працівником нових знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності;

д) повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

**Практичні завдання та задачі**

**Завдання 1**

Вас недавно призначили керівником трудового колективу, у якому ви кілька років були рядовим співробітником. Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи тих помилок, на які ви йому вказуєте. Які ваші дії по відношенню до цього підлеглого надалі? Обґрунтуйте свою відповідь.

а) застосуєте звичайні адміністративні заходи покарання;

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

в) звернетеся до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена та до нього будуть застосовані заходи суспільного впливу;

г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим, а потім уже вирішите, як діяти.

## Завдання 2

Розробіть програму адаптації наступних працівників:

1) молодій жінки (23 роки), яка після закінчення ВНЗ пропрацювала на підприємстві 3 місяці і пішла у відпустку по догляду за дитиною. Через рік вона повертається на свою посаду;

2) чоловіка (45 років), який зайняв посаду маркетолога у відділі маркетингу і збуту. До цього він очолював аналогічний відділ у фірмі конкурентів. Звільнився звідти через конфлікт з керівником.

### Шаблон програми адаптації

Заходи та інструменти	Терміни	Відповідальна особа	Показник ефективності
<i>Професійна сторона адаптації</i>			
1. Направлення на курси по ІС: підприємництво....	2-7 травня	Менеджер з персоналу; Керівник підрозділ	100% робота з новою версією програми
<i>Психофізіологічна сторона адаптації</i>			
<i>Соціально-психологічна сторона адаптації</i>			
<i>Організаційна сторона адаптації</i>			

## Завдання 3

Виділіть суб'єктивні та об'єктивні показники оцінювання результатів виробничої адаптації молодих робітників на підприємстві:

1. Рівень виконання норм виробітку.
2. Якість виробленої продукції чи наданих послуг.
3. Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або поточної лінії.
4. Рівень задоволеності обраною професією та працею.
5. Наявність скарг клієнтів чи покупців.
6. Професійно-кваліфікаційне просування робітника.
7. Пристосування до традицій трудового колективу.
8. Характер відносин з колегами по роботі, керівником.
9. Рівень трудової дисципліни.
10. Участь у підвищенні рівня кваліфікації.

## Завдання 4

На підприємстві виникла проблема адаптації нових працівників у зв'язку з розширенням асортименту та обсягів продукції.

Які види адаптації наведені на рисунку є актуальними в даній ситуації? Проранжуйте фактори, які здійснюють вплив на різні види адаптації адаптацію в даній ситуації.

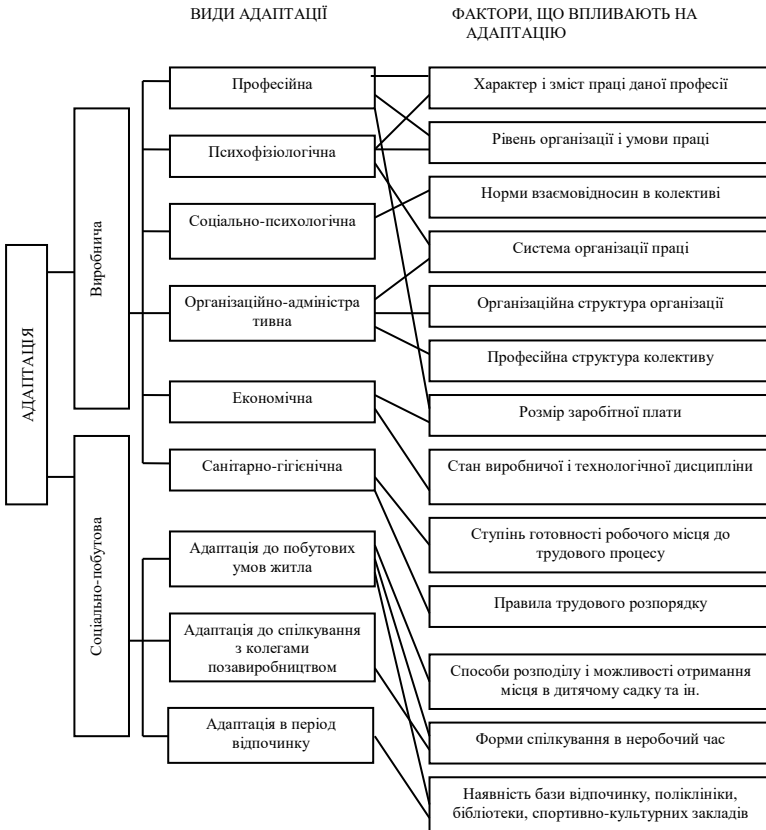


Рис. Види адаптації і фактори, що на неї впливають

## Завдання 5

Пройдіть тест для самодіагностики здатності до адаптації та комунікативності у колективі.

Тест «Комунікативність та адаптація в колективі».

**Інструкція:** Оберіть відповідь «так» або відповідь «ні» залежно



від того, чи погоджуєтеся Ви з наведеними нижче твердженнями. Нарахуйте собі по одному балу за відповіді «ні» на 1, 5 та 7 питання, та за відповіді «так» на всі інші. Підрахуйте суму балів.

### *Десять тверджень:*

- ✓ Мені важко наслідувати інших людей.
- ✓ При нагоді, я можу зробити такий вчинок, щоб привернути увагу або потішити людей, що мене оточують.
- ✓ З мене міг би вийти непоганий актор.
- ✓ Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж є насправді.
- ✓ Я рідко опиняюся в центрі уваги перебуваючи в компанії.
- ✓ У різних ситуаціях і в спілкуванні з іншими людьми я часто можу поводитися абсолютно по різному.
- ✓ Я можу відстоювати тільки те, в чому переконаний.
- ✓ Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.
- ✓ Я можу бути доброзичливим з людьми, яких терпіти не можу.
- ✓ Я завжди такий, яким здаюся.

*Ключ до розв'язання тесту та самодіагностики.*

0-3 бали – наявні низькі комунікативні якості; Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне її змінювати залежно від ситуації. Дехто вважає Вас «незручним» у спілкуванні унаслідок Вашої прямолінійності.

4-6 балів – наявні середні комунікативні якості. Ви щирі, але стримані в своїх емоційних проявах. Вам слід більше зважати на оточуючих.

7-10 балів – наявні високі комунікативні якості. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації і навіть в змозі передбачати враження, яке справляєте на оточуючих.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ**

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке рух персоналу?
2. Які види руху персоналу виділяють в організації?
3. Які фактори впливають на механічний рух персоналу?
4. Які показники характеризують механічний рух?

5. Що таке «плинність» кадрів? Перерахуйте основні причини плинності персоналу.
6. Охарактеризуйте наслідки плинності та руху персоналу.
7. Що таке розвиток персоналу?
8. В чому полягають основні відмінності між первинною підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації працівників?
9. В чому полягає професійно-кваліфікаційне просування кадрів?
10. Що є джерелом фінансування витрат на розвиток персоналу?
11. Які витрати відносяться до витрат на розвиток персоналу?
12. Які методи дозволяють оцінити ефективність профнавчання?
13. Які форми професійного навчання вам відомі?
14. Охарактеризуйте форми професійного навчання безпосередньо на робочому місці.
15. Охарактеризуйте форми професійного навчання поза робочим місцем.

### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. *Зміна працівником територіального розміщення чи характеру робочого місця для постійної роботи називається...*
  - а) оцінюванням персоналу;
  - б) адаптацією персоналу;
  - в) атестацією персоналу;
  - г) мотивуванням персоналу;
  - д) рухом персоналу.
2. *Рух персоналу НЕ включає ...*
  - а) підвищення в посаді або кваліфікації;
  - б) переміщення на інше рівноцінне робоче місце;
  - в) пониження в посаді;
  - г) звільнення з підприємства;
  - д) преміювання працівників.
3. *Як розраховується коефіцієнт обороту з прийому?*
  - а) як відношення чисельності прийнятих до середньооблікової чисельності працівників;
  - б) як відношення чисельності вибулих до середньооблікової чисельності працівників;
  - в) як відношення різниці чисельності прийнятих і вибулих до середньооблікової чисельності працівників;
  - г) як відношення суми чисельності прийнятих та вибулих

працівників до середньооблікової чисельності працівників;

д) як відношення чисельності прийнятих працівників до чисельності звільнених.

4. Процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь та практичного досвіду роботи, це:

- а) професійне навчання персоналу;
- б) професійно-кваліфікаційне просування персоналу;
- в) підвищення кваліфікації персоналу;
- г) перепідготовка персоналу;
- д) первинна професійна підготовка.

5. Заняття досвідченого працівника з молодим фахівцем у процесі щоденної роботи є:

- а) самоосвітою;
- б) інструктажем;
- в) наставництвом;
- г) ротацією;
- д) стажуванням.

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Розробіть власний кар'єрний план, зазначивши посади, термін перебування на них та види професійного розвитку, сприятимуть кар'єрному росту. Відобразіть свій план в табличній формі.

№	Кар'єрний шлях (посади та місце роботи)	Роки / вік	Професійний розвиток / самонавчання	Знання і вміння, здобуті в результаті навчання і необхідні для зайняття посади
1	2	3	4	5

На основі 2 та 3 стовпців таблиці побудуйте кар'єрограму.

#### **Завдання 2**

На кондитерській фабриці спостерігається висока плинність фасувальників продукції на конвеєрній лінії (60% на рік). Їх робота є

рутинною, не змістовною та монотонною. Навчання проходить безпосередньо на робочому місці впродовж двох годин.

Відбір та найм робітників даної спеціальності здійснюється працівниками відділу кадрів без участі виробничих майстрів. Кандидати заповнюють стандартну форму (див. нижче) і проходять співбесіду з інспектором відділу кадрів.

1. Чи існує зв'язок між високою плинністю кадрів фасувальників і методом їх відбору? Як удосконалити цей процес?

2. Кого з нижченаведених кандидатів ви б прийняли на місце фасувальника? Яку інформацію ви використали? Яка інформація зайва? Якої інформації не вистачає?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Вік	45	28	35
Стаж роботи	25	5	15
Кількість підприємств, де працював кандидат	4	8	2
Освіта	середня	вища	середня
Спеціальність	пекар	інженер-механік	бухгалтер
Сімейний стан	одружений, 2 дітей	не одружений	ролучений
Місце народження	м. Київ	м. Рівне	м. Острог

### Задача 1

Визначити показники механічного руху персоналу та зумовлене ним зниження продуктивності праці, якщо вона за місяць до звільнення і протягом місяця після найму працівника менша відповідно на 21% і 16%.

1. Облікова чисельність персоналу: на початок року – 250; на кінець року – 130.

2. Чисельність прийнятих на роботу – 25.

3. Чисельність вибулих, всього – 30; в тому числі:

а) у зв'язку із закінченням терміну дії трудового договору – 10;

б) вихід на пенсію – 5;

в) за власним бажанням – 10;

г) за порушення трудових договірних зобов'язань – 5.

### Задача 2

Визначити показники механічного руху персоналу і чисельність працівників, необхідних для обслуговування механічного руху

персоналу, якщо:

1) затрати часу на звільнення 1 працівника:

а) у зв'язку із закінченням дії трудового договору – 2 люд.-год.;

б) у зв'язку з виходом на пенсію – 5 люд.-год.;

в) за власним бажанням – 3 люд.-год.;

г) за порушення трудових договірних зобов'язань – 8 люд.-год.;

2) затрати часу для найму й адаптації новоприйнятого – 10 люд.-год.;

3) корисний фонд робочого часу працівника служби персоналу – 1950 год./рік;

4) облікова чисельність персоналу на початок року - 240;

5) чисельність прийнятих на роботу – 40;

б) чисельність вибулих, всього – 30; в тому числі:

а) у зв'язку із закінченням терміну дії трудового договору – 10;

б) вихід на пенсію – 10;

в) за власним бажанням – 5;

г) за порушення трудових договірних зобов'язань – 5.

### Задача 3

За наведеними в таблиці даними необхідно розрахувати вплив підвищення кваліфікації робітників за відповідною програмою навчання, на прибуток підприємства.

Показники	Величина
1. Обсяг виготовленої продукції робітників, які підвищили кваліфікацію	2,0 млн.грн
2. Обсяг виготовленої продукції робітників, які не підвищили кваліфікацію	1,5 млн.грн
3. Чисельність робітників, які підвищили кваліфікацію	20 осіб
4. Чисельність робітників, які не підвищили кваліфікацію	20 осіб
5. Рентабельність продукції	15 %
6. Витрати на підвищення кваліфікації одного робітника	3 тис.грн.

### Задача 4

За наведеними в таблиці даними необхідно розрахувати вплив навчання слюсарів та механіків на прибуток станції технічного обслуговування автомобілів.

Показники	Величина
1. Продуктивність праці слюсарів, які пройшли навчання	300 тис.грн
2. Продуктивність праці слюсарів, які не пройшли навчання	200 тис.грн
3. Продуктивність праці механіків, які пройшли навчання	250 тис.грн
4. Продуктивність праці механіків, які не пройшли навчання	230 тис.грн
5. Чисельність слюсарів, які пройшли навчання	20 осіб
6. Чисельність механіків, які пройшли навчання	25 осіб
7. Рентабельність продукції слюсарів	20 %
8. Рентабельність продукції механіків	18 %
9. Витрати на навчання одного механіка	2 тис. грн
10. Витрати на навчання одного слюсаря	3 тис. грн

### Задача 5

У ТОВ «ФАРКОМ» сім продавців-консультантів взяли участь у тренінгу з техніки збільшення продажу. Розрахувати економічний ефект (приріст прибутку), до якого призвела програма навчання за два місяці (кожен відсоток збільшення обсягів особистого продажу дає прибуток у середньому 200 грн.), якщо в цей період зафіксовані такі показники в обсязі особистого продажу:

Продавці-консультанти	Збільшення обсягу особистого продажу у першому місяці, %	Обсяги особистого продажу у другому місяці				
		повернулись до рівня, який мав місце до проходження тренінгу	залишились такими ж, як в першому місяці після навчання	збільшилися порівняно з попереднім місяцем		
				на 2%	на 4%	на 7%
1	5	+	-	-	-	-
2	8	-	+	-	-	-
3	8	-	-	+	-	-
4	10	-	-	+	-	-
5	10	-	+	-	-	-
6	15	-	-	-	-	+
7	20	-	-	-	+	-

## ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РОБОЧИМ ЧАСОМ

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які чинники впливають на ефективність трудової діяльності персоналу?
2. В чому полягає поточне обслуговування виробничих і трудових процесів?
3. Яким чином відбувається оперативне регулювання виробничих і трудових процесів?
4. Які є форми первинного обліку результатів діяльності?
5. Охарактеризуйте етапи раціоналізації трудових процесів.
6. Що собою являє поділ праці? Які є види поділу праці?
7. Що таке кооперація праці? Які види кооперації праці ви знаєте?
8. Розкрийте сутність продуктивності праці (ПП).
9. Які методи вимірювання ПП вам відомі (їх переваги та недоліки)?
10. Які є показники ПП?
11. Розкрийте сутність та види робочого часу.
12. Якою є тривалість робочого часу для робіт в нормальних та шкідливих умовах праці?
13. Як регулюється робота у вихідні та святкові дні, вечірній та нічний час?
14. Які види відпусток передбачені чинним законодавством?
15. Що таке режим праці і відпочинку? Які види режиму праці і відпочинку ви знаєте?

### **Тестові завдання для самоконтролю**

*1. Відособлення окремих трудових процесів, яке здійснюється з метою скорочення виробничого циклу за умови одночасного виконання різних робіт, а також для підвищення продуктивності праці, що досягається завдяки більш швидкому набуттю виробничих навичок робітниками за спеціалізації робіт, називається...*

- а) регулюванням трудової діяльності;
- б) бригадною роботою;
- в) оцінюванням результатів праці;
- г) кооперацією праці;
- д) поділом праці.

*2. Об'єднання працівників у ході спільного виконання єдиного процесу або групи взаємозв'язаних процесів праці, називається...*

- а) регулюванням трудової діяльності;
- б) бригадною роботою;
- в) оцінюванням результатів праці;

- г) поділом праці;
  - д) кооперацію праці.
3. *Виробіток – це:*
- а) показник, що характеризує кількість виробленої продукції на одну гривню зарплати;
  - б) показник, що характеризує зношеність основних фондів;
  - в) показник, що характеризує кількість робочого часу, затраченого на виробництво одиниці продукції;
  - г) показник, що характеризує кількість продукції, виробленої одним працівником;
  - д) показник, що характеризує оборот основних коштів.
4. *Нічним вважається робочий час:*
- а) з 9 години вечора до 5 години ранку;
  - б) з 10 години вечора до 6 години ранку;
  - в) з 10 години вечора до 4 години ранку;
  - г) з 11 години вечора до 7 години ранку;
  - д) з 12 години вечора до 8 години ранку.
5. *Тривалість відпусток розраховується в:*
- а) робочих днях;
  - б) святкових днях;
  - в) календарних днях;
  - г) вихідних днях;
  - д) неробочих днях.

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Розробіть раціональний тижневий та внутрішньозмінний режим праці та відпочинку для швейної фабрики «Вілія», на якій працює 90 працівників (з них – 50 швей). Фабрика уклала договір з іноземним інвестором і працює на експорт продукції у Францію. У зв'язку з терміновістю поставок фабрика працює у дві зміни.

#### **Задача 1**

Виробіток на одного працюючого в минулому році склав 100 тис. грн. Обсяг виробництва за планом на рік – 55 млн. грн. За рахунок підвищення технічного рівня виробництва звільняється – 120 осіб, а внаслідок удосконалення управління і організації праці звільняється ще 30 осіб. Зміни структури виробництва потребують додатково 55 працівників певних професій. Визначити зростання



продуктивності праці у плановому році.

### Задача 2

Обсяг виробничої програми підприємства у базовому періоді становив 390 млн. грн. і зріс у плановому періоді на 10 %. Виробіток на одного працівника у базовому періоді становить 3,3 млн. грн. За рахунок кращої організації виробництва чисельність промислово-виробничого персоналу зменшиться у плановому періоді на 10 осіб. Як зросте продуктивності праці у плановому періоді.

### Задача 3

Сплануйте чисельність основних робітників ткацького цеху ТЗОВ «Льнокомбінат», якщо загальна трудомісткість виробничої програми цеху становить 800 тис. нормо-год., а коефіцієнт виконання норми - 110 %. Баланс робочого часу на плановий період наведений в табл.

Баланс робочого часу

Показники	Одиниця виміру	Значення показників
1. Календарний фонд часу в т.ч.:	дні	365
- вихідні		101
- святкові		14
2. Номінальний фонд робочого часу	дні	?
3. Неявки на роботу з них:	дні	?
- щорічні відпустки		24
- інші відпустки		3
- у зв'язку з непрацездатністю		4
- з дозволу адміністрації		1
- прогули		-
- цілоденні простої		1
5. Фонд робочого часу з урахуванням неявок	дні	?
6. Номінальна тривалість робочого дня	год.	8
7. Внутрішньо змінні втрати робочого часу	год.	0,25
8. Фактична тривалість робочого дня	год.	?
9. Ефективний (корисний) фонд робочого часу за рік	год.	?

#### **Задача 4**

У результаті раціоналізації трудових процесів продуктивність праці на підприємстві збільшилася на 5%, а після часткової модернізації обладнання трудомісткість продукції знизилася на 6%.

Визначити наскільки збільшився обсяг виробництва продукції після реалізації двох заходів при незмінній чисельності персоналу.

#### **Задача 5**

У плановому році на підприємстві передбачається проведення технологічних заходів з метою підвищення продуктивності праці. В результаті їх проведення прогнозується зростання продуктивності праці на 5 %. Крім того, в плановому році:

- чисельність персоналу знизиться на 4%;
- обсяг виробництва в натуральному виразі зросте на 10%;
- ціна на продукцію зменшилася на 3%.

Визначити зміну обсягу виробництва у вартісному виразі.

#### **Задача 6**

В результаті проведення на підприємстві ряду організаційних та технологічних заходів продуктивність праці в цілому збільшилася на 15 %. При цьому, в результаті впровадження технологічних заходів, трудомісткість виробів зменшилася на 5 %, а в результаті впровадження одного з організаційних заходів, продуктивність праці збільшилась на 4,5 %. Крім того, чисельність персоналу на підприємстві збільшилась на 8 %, а ціна на продукцію підприємства в середньому знизилась на 2 %.

Визначити на скільки збільшилась продуктивність праці за рахунок другого організаційного заходу, а також як збільшився обсяг виробництва підприємства у вартісному виразі.

### **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ І БЕЗПЕКОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

#### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Яким чином трактується поняття «умови праці»?
2. Які фактори впливають на формування умов праці?
3. Які класи та ступені умов праці виділяються за гігієнічною класифікацією праці?
4. Розкрийте сутність охорони та безпеки праці.

5. Перерахуйте основні законодавчі акти, що регулюють організацію охорони праці на підприємстві?
6. Які органи здійснюють контроль за охороною праці на підприємстві?
7. Які заходи з охорони праці ви знаєте? Розкрийте їх сутність.
8. Які компенсації впливу несприятливих умов праці передбачені законодавством?
9. Яким чином відбувається оцінювання впливу умов праці на працівника?
10. Охарактеризуйте процес атестації робочих місць.

### Тестові завдання для самоконтролю

1. Відповідно до Гігієнічної класифікації праці, оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності відносяться до \_\_\_\_\_.

- а) 2 класу;
- б) 3 класу;
- в) 4 класу;
- г) 5 класу;
- д) 1 класу.

2. До соціально-психологічних елементів умов праці включають:

- а) функціональну музику;
- б) художньо-конструктивне рішення робочого місця;
- в) фізичне навантаження;
- г) монотонність праці;
- д) соціально-психологічний клімат.

3. Які елементи умов праці визначаються рівнем механізації та автоматизації праці?

- а) санітарно-гігієнічні;
- б) психофізіологічні;
- в) естетичні;
- г) соціально-психологічні;
- д) технічні.

4. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» витрати на охорону праці на підприємстві повинні становити \_\_\_\_\_ від фонду оплати праці за попередній рік.

- а) не менше 0,2%;
- б) не більше 0,2%;

- в) 5%;
- г) не більше 0,5%;
- д) не менше 0,5%.

5. *Витрати на охорону праці на підприємствах, що утримуються за рахунок бюджету, передбачаються в державному або місцевих бюджетах і повинні становити \_\_\_\_\_ від фонду оплати праці.*

- а) не менше 0,5%;
- б) не більше 0,2%;
- в) 5%;
- г) не більше 0,5%;
- д) не менше 0,2%.

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Адміністрація видавництва «ПОЗИТИВ» вирішила розробити систему документів (інструкцій), які б покращили умови праці друкарів.

Перелік небезпечних чинників умов праці для даної категорії персоналу наведений в таблиці.

Таблиця

**Небезпечні чинники умов праці друкарів**

Чинники	Можливі наслідки
Робоча поза сидячи	Хвороби, пов'язані з низькою рухливістю (гіподинамії, атеросклероз, ожиріння і т.д.)
Шум	Погіршення слуху (розвиток
Хімічний вплив озону від копіювальних машин	Хвороби очей, дихальних шляхів
Постійна робота з монітором комп'ютера	Погіршення зору

До складу друкарів, які становлять 70% чисельності усього персоналу товариства, входить 25 чоловіків та 30 жінок.

*Вам необхідно:*

1. Розробити заходи покращення умов праці друкарів.

2. Охарактеризувати можливі наслідки таких ситуацій:

а) зростає інтенсивність праці, при цьому не відбулося підвищення заробітної плати;

б) видавництво пів року недоотримує 40% замовлень на друк продукції, проте зберігає штатну чисельність працівників;

в) обладнання не оновлювалось 15 років.

### **Задача 1**

Визначити інтегральний показник важкості праці, категорію важкості праці, розмір доплат за умови праці для слюсаря–складальника, якщо елементи умов праці і трудового процесу на робочому місці визначені такими балами: температура повітря – 2; шум – 2; токсичні речовини – 2; статичне, фізичне навантаження за зміну – 5 бал; робоче місце, робоча поза – 4; час зосередження уваги – 3; монотонність праці – 2 бали.

Охарактеризувати дану категорію важкості праці. Назвіть заходи щодо зниження монотонності праці. Які роботи вважаються монотонними. Наведіть приклади.

## **ТЕМА 10. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Розкрийте сутність процесу оцінювання персоналу.
2. Охарактеризуйте етапи процесу оцінювання персоналу.
3. Які види оцінювання працівників ви знаєте?
4. Які документи є результатом оцінки персоналу?
5. Які види методів оцінювання ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
6. Розкрийте сутність атестації персоналу.
7. Скільки етапів включає атестація?
8. Які види атестації ви знаєте?
9. Хто є членами атестаційної комісії?
10. Які рішення приймаються в результаті атестації працівника?

### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. Процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам - це:

- а) адаптація персоналу;
- б) розвиток персоналу;
- в) оцінювання персоналу;
- г) ротація персоналу;
- д) професійне навчання.

2. Який метод оцінювання персоналу полягає у виявленні та описі позитивних та негативних рис поведінки працівника, при цьому він не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто

*використовується як доповнення до інших методів?*

- а) метод класифікації;
- б) метод оцінки нормативом роботи;
- в) метод моделювання ситуації;
- г) метод анкет;
- д) описовий метод.

*3. Атестаційний лист – це документ:*

- а) який заповнюється працівником особисто у формі відповідей на поставлені запитання (тести), за результатами якого проводиться ділова оцінка даного працівника;
- б) який містить формальні характеристики щодо атестованого співробітника;
- в) який заповнюється працівниками СУП і відображає результати оцінки працівника у період його найму на роботу;
- г) у якому фіксуються усі позитивні та негативні результати роботи працівника за аналізований період;
- д) у якому подається всебічна оцінка працівника (відповідність професійної підготовки й компетентності працівника кваліфікаційним вимогам посади, категорії й розряду оплати праці; ставлення до роботи й виконання обов'язків; ділові та моральні якості; показники результатів роботи в минулий період).

*4. До групи якісних методів НЕ відносять:*

- а) метод біографічного опису;
- б) метод ділової характеристики;
- в) метод еталону;
- г) метод обговорення;
- д) метод бальної оцінки.

*5. Ділова оцінка персоналу – це процес, в результаті якого встановлюється:*

- а) відповідність мотиваційної системи підприємства потребам персоналу;
- б) співвідношення між окремими категоріями персоналу в розрізі посад;
- в) рольова, вікова, статева структура персоналу;
- г) відповідність між фактичною чисельністю персоналу по окремих посадах та штатним розписом підприємства;
- д) відповідність якісних характеристик персоналу вимогам посади і робочого місця.

## Практичні завдання та задачі

### **Завдання 1**

Розробіть для різних категорій працівників підприємства певного виду діяльності (виберіть самі) критерії для оцінювання:

- 1) професійно-кваліфікаційної та особистісної характеристики;
- 2) трудової поведінки;
- 3) результатів праці.

#### *Критерії оцінювання персоналу*

№	Категорії посад	Перелік критеріїв		
		професійно-кваліфікаційної та особистісної характеристики	трудової поведінки	результатів праці
1.	Керівники			
2.	Фахівці			
3.	Робітники			

### **Завдання 2**

Служба управління персоналом європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провела анонімне опитування співробітників, щоб з'ясувати їх ставлення до атестації, проведеної за класичною схемою (атестаційна співбесіда з керівником, заповнення спеціальних оціночних форм та зміна базового окладу відповідно до атестаційної оцінки).

*Результати опитування показали, що:*

- ✓ 65% співробітників не задоволені атестацією, як методом оцінки їх роботи;
- ✓ 50% співробітників вважають, що їх керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають у своєму розпорядженні необхідної для цього інформації;
- ✓ 45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь ухваленого рішення;
- ✓ 12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;
- ✓ 68% співробітників не відчувають, що результати атестації використовуються для чого-небудь крім підвищення окладу;
- ✓ 75% керівників, які проводили атестацію, поскаржилися на брак часу для її підготовки та проведення;
- ✓ 25% керівників зізналися, що зазнають труднощів у випадках,

коли необхідно критикувати тих хто атестується, і регулярно завищують атестаційні оцінки.

*З огляду на результати опитування дайте відповідь на такі запитання:*

1. Про що говорять результати опитування?
2. У чому причини ситуації, що склалася?
3. Які заходи щодо вдосконалення системи оцінки Ви б запропонували?

### **Завдання 3<sup>2</sup>**

Визначення професійної придатності людини до певного виду діяльності можливе на основі вивчення індивідуально-типологічних ознак, до числа яких відносять: тип переплетення пальців; провідна рука; домінуюче око та деякі інші.

Продіагностуйте власну придатність до управлінської діяльності на основі виявленої функціональної асиметрії за *методикою Чернаєнка Т.К. і Блінова Б.В.*

Суть цієї методики полягає в такому:

1. Переплетіть пальці рук. Великий палець якої руки виявився зверху?

(Відзначте для себе буквою «Л» – лівої або «П» – правої; теж саме для інших завдань).

2. Визначення провідного ока. Для цього потрібен аркуш паперу розміром 5х10 см з отвором 1х1 см у центрі.

Фіксується предмет, що знаходиться на відстані двох-трьох метрів. На нього дивляться крізь отвір в аркуші. Аркуш тримають на відстані 10–40 см від очей.

По черзі заплющують праве і ліве око. Провідним вважають око, при заплющенні якого предмет щезає з поля зору, або те, яким ви бачите предмет так само, як двома очима.

3. Проба «схрещування рук» або «поза Наполеона». Якщо під час схрещування рук права кисть лягає першою на ліве передпліччя, розташовуючись на ньому зверху, а ліва – під правим передпліччям, то це означає, що в даній пробі провідною рукою є права.

---

<sup>2</sup> *Василик Н.М. Психологія управління: конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування» денної та заочної форм навчання. Луцьк : ЛНТУ, 2011. 196 с.*



*Ключ до роз'яснення тестових методик:*

Висока професійна придатність до управлінської діяльності спостерігається у профілях: П-Л-П (збіг правого провідного ока, лівого типу переплетіння пальців і правої руки в «позі Наполеона»); П-П-П; Л-Л-Л.

Низька професійна придатність до управлінської діяльності спостерігається у профілях: Л-Л-П; П-П-Л.

*Характеристики різних профілів.*

*Керівники з лівим провідним оком* виявилися більш консервативними і скептичними. Вони повільніше розмірковують порівняно з «правоокими» і у них сильніше прагнення до домінування, потреба у визнанні. Вони агресивніші, активніше прагнуть до незалежного. Керівники з цією ознакою тривожніші, емоційніші, ніж «правоокі», менш стійкі до стресу, менш адаптивні, хоча й активніші.

*Керівники з правим провідним оком* є гнучкішими, спокійно ставляться до змін, не бояться нового, їхня поведінка більш адитивна, вони соціабельні і контактні. У них менше виявляється потреба в «окремості», більше – в єднанні.

*Власники правого типу переплетення пальців* більш недовірливі, фіксовані на невдачах, схильні до суперництва. У них більше виявлена самодостатність, прагнення до незалежності, самостійності.

*Особи з лівим типом переплетення пальців* більш соціабельні податливі і терплячі. У них більш виявлена схильність до групової діяльності і «почуття ліктя».

### **Задача 1**

Необхідно розрахувати комплексні оцінки співробітників відділу збуту за поданими у таблиці даними та прийняти рішення щодо використання результатів оцінювання при вирішенні різних завдань управління персоналом.

Посада, ПІБ працівника	Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня	Оцінка особистісних і ділових якостей	Оцінка складності функцій	Оцінка результатів праці
1	2	3	4	5
Начальник відділу Бебешко М.А.	0,83	1,16	0,99	1,15

Провідний економіст зі збуту Коваль С.І.	0,91	1,18	0,88	1,17
Економіст зі збуту 1-ї категорії Борикін Н.О.	0,83	1,17	0,83	1,18
Економіст зі збуту 1-ї категорії Морозюк Т.П	0,77	1,18	0,81	1,19
Економіст зі збуту 2-ї категорії Хоменко І.Д	0,75	1,13	0,68	1,06
Економіст зі збуту 2-ї категорії Петренко С.А	0,75	1,01	0,69	0,94
Економіст зі збуту Мот Л.С.	0,73	1,18	0,56	0,98
Економіст зі збуту Вайда Л.І	0,42	0,91	0,57	0,84

При цьому, коефіцієнт вагомості показників, що характеризують професійно-кваліфікаційний рівень, дорівнює 0,2; коефіцієнт вагомості показників, що характеризують особистісні і ділові якості – 0,35; коефіцієнт вагомості показників, що характеризують складність функцій – 0,15; коефіцієнт вагомості показників, що характеризують результати праці – 0,3.

## **ТЕМА 11. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ**

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність мотивації та стимулювання праці.
2. Які види стимулювання праці ви знаєте?
3. Перерахуйте основні складові витрат на персонал підприємства.
4. Що виступає джерелами коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників
5. Зі скількох частин складається фонд оплати праці? Охарактеризуйте їх.
6. Які системи колективної участі працівників у результатах діяльності підприємства ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
7. Які форми індивідуальної оплати праці ви знаєте?
8. За яких умов можна використовувати відрядну, а за яких погодинну форми оплати праці?
9. Які системи відрядної оплати праці вам відомі?
10. Які системи почасової (погодинної) оплати праці ви знаєте?

### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. Система заходів і засобів дії на ефективність діяльності

*працівників шляхом впливу на їх матеріальні та моральні інтереси називається...*

- а) маніпулюванням;
- б) спонуканням;
- в) управлінням;
- г) мотивацією;
- д) стимулюванням.

*2. Мотив – це:*

- а) зовнішні спонукання до дій, які мають цільову спрямованість;
- б) спонукання людини за допомогою ідейно-психологічного впливу;
- в) процес спонукання людини до певних дій;
- г) поведінка працівника в організації;
- д) внутрішні спонукання до дії.

*3. Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування) – це:*

- а) додаткова заробітна плата;
- б) основна заробітна плата;
- в) інші заохочувальні та компенсаційні виплати;
- г) матеріальна допомога;
- д) відрахування на соціальні заходи.

*4. Страхові відрахування в пенсійний фонд, оплата путівок працівникам та їх сім'ям на лікування та відпочинок за рахунок підприємства – це:*

- а) заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах;
- б) оплата за невідпрацьований час;
- в) витрати на утримання громадських служб;
- г) пряма оплата праці;
- д) витрати підприємств на соціальне забезпечення.

*5. Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів у фактичних розмірах – це:*

- а) витрати на утримання громадських служб;
- б) витрати на оплату житла;
- в) витрати підприємств на соціальне забезпечення;
- г) оплата за невідпрацьований час;
- д) пряма оплата праці.

## Практичні завдання та задачі

### **Завдання 1**

Пройдіть в он-лайн форматі тест Герчикова на мотивацію особистості і виявіть свій тип трудової мотивації. Відповідно до результатів тесту наведіть інструменти мотивації вас до продуктивної діяльності та проранжуйте їх в балах від 1 до 5 (де 5 балів - найвища сила впливу).

### **Завдання 2**

Сформуйте соціальні пакети, що надаються різним працівників вибраного вами підприємства, а саме:

- топ-менеджерем, спеціалістам та керівникам низової ланки, робітникам;
- за віковою та статевою ознакою;
- за сімейним станом.

*Методичні рекомендації.*

При формуванні соціального пакету скористайтеся однією із наведених програм:

1) програма «кафетерій» - працівникам пропонується деякий обов'язковий мінімальний набір виплат і послуг плюс можливість вибору додаткових послуг в рамках встановленого ліміту;

2) програма «буфет» - передбачає право працівника переглянути пакет, який він отримує на даний момент, у бік збільшення обсягу найважливіших для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших;

3) програма «комплексні обіди» надає на вибір співробітникам декілька пакетів однакової вартості, але різних за складом.

### **Завдання 3<sup>3</sup>**

Компанія з іноземним капіталом «Pure berry» спеціалізується на вирощуванні та продажі органічних ягод. Організаційна структура компанії наведена на рисунку.

Власником виділено на зарплату 18 тис. євро в місяць. При цьому, він вважає, що працівники самі повинні розподілити дані кошти між собою. ФОП необхідно розподілити між 15 посадами.

---

<sup>3</sup> Обіход С. В. Менеджмент персоналу : методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни для студентів спеціальності 7.050209 «Управління персоналом і економіка праці» денної та заочної форми навчання. Житомир : ЖДТУ, 2010. 102 с.

### Методичні рекомендації.

Студентська група ділиться на 4 команди:

- 1) генеральний директор і його заступник;
- 2) три директори – по виробництву, персоналу, маркетингу;
- 3) сім начальників відділів;
- 4) головний бухгалтер, бухгалтер і офіс-менеджер.

Кожній з команд необхідно запропонувати систему оплати праці і принципи винагородження персоналу компанії.

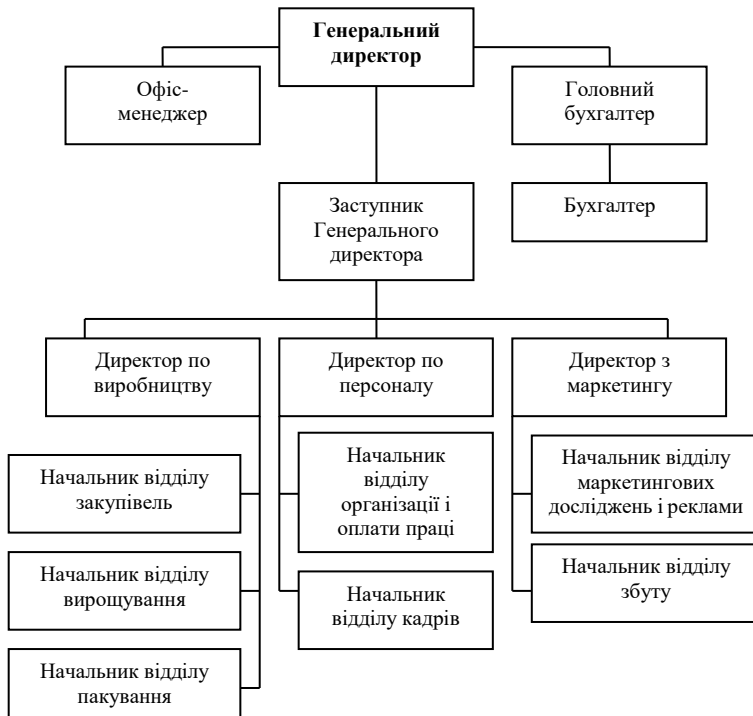


Рис. Організаційна структура компанії «Pure berry»

### Завдання 4

Корсун Олена працює менеджером відділу продажу у великій торговельній компанії «ДОБРОПРОД». Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив кар'єрного зростання. Відтак, вона надумала

шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла. У зв'язку з цим у пані Олени знизилася мотивація до роботи та відданість компанії, що помітило і керівництво.

В інших менеджерів відділу і лояльність, і мотивація спостерігається досить високі. Але разом із тим, професійно-кваліфікаційні характеристики пані Олени вищі в порівнянні з її колегами. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останній рік навіть вищі, ніж у інших менеджерів відділу. Відтак директор компанії не зацікавлений у її звільненні. Тож проблема полягає у зміні ставлення пані Олени до компанії та до роботи.

Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності Корсун Олени до компанії, щоб її професійні якості були спрямовані на розвиток компанії».

### Завдання 5

Будь-який керівник може суттєво підвищити трудову мотивацію працівників знаючи їх потреби і використовуючи для їх задоволення відповідні стимули.

Використовуючи наведений нижче тест виявіть свою домінуючу потребу і перерахуйте основні стимули для її задоволення.

#### Тест «Ієрархія потреб за Маслоу»<sup>4</sup>

Вам пропонується 20 тверджень. Відмічайте один із семи запропонованих варіантів відповідей, що, на Вашу думку, найповніше відображають Вашу точку зору на мотивацію трудової діяльності.

Відповідь	Повністю позитив.	Позитив.	Не зовсім позитив.	Не знаю	Не зовсім негатив.	Негатив.	Повністю негатив.
Бали	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

#### *Твердження:*

1. Зарплату підвищують тому, хто добре виконує свою роботу.
2. Більш детальний опис роботи, що виконується, корисний, тому що працівник точніше знає, чого від нього чекають.

---

<sup>4</sup> Швець Н. Г. Тестові завдання комплексного кваліфікаційного тренінгу зі спеціальності «Управління трудовими ресурсами» (для бакалаврів). К. : МАУП, 2002. 47 с.

3. Працівникам необхідно нагадувати, що від їх роботи залежить конкурентоспроможність компанії.

4. Керівник повинен більше уваги приділяти збереженню здоров'я співробітників.

5. Керівник повинен докладати багато зусиль для створення приємної, дружньої атмосфери серед працівників.

6. Індивідуальна здібність до якісного виконання роботи має велике значення для працівника.

7. Контроль, не спрямований на особистість, часто призводить до зниження його сприйняття працівником.

8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм та мистецтво знайдуть своє застосування у роботі.

9. Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні та страхові програми.

10. Майже кожну роботу можна зробити більш стимулюючою та цікавою.

11. Багато хто з працівників готовий визнати переваги іншого в тому, що вони роблять.

12. Менеджер повинен продемонструвати велику зацікавленість справами співробітників шляхом підтримки позаробочих заходів.

13. Гордість за роботу – найкраща винагорода. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконаної ними роботи.

15. Взаємовідносини в неофіційних групах – необхідна умова хорошої продуктивності праці колективу.

16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує результати праці.

17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом важлива для працівників.

18. Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні програм роботи та рішень.

19. Безпека праці важлива для працівників.

20. Працівники вважають, що якісне зручне обладнання – необхідна умова для успішної праці.

### *Ключ до тесту*

У піраміді Маслоу є п'ять рівнів потреб. За цим принципом потреби (твердження) розподіляються відповідно до номерів

опитувальника за такими напрямками:

- 1-й рівень (фізіологічні потреби) — твердження 1, 4, 16, 20;
- 2-й рівень (потреба у безпеці) — твердження 2, 3, 9, 19;
- 3-й рівень (соціальні потреби) — твердження 5, 7, 12, 15;
- 4-й рівень (самоствердження) — твердження 6, 8, 14, 17;
- 5-й рівень (самовираження) — твердження 10, 11, 13, 18.

1) Впишіть набрані бали у дужки відповідно номеру кожного твердження.

- 1. ( ) + 4. ( ) + 16. ( ) + 20. ( )
- 2. ( ) + 3. ( ) + 9. ( ) + 19. ( )
- 5. ( ) + 7. ( ) + 12. ( ) + 15. ( )
- 6. ( ) + 8. ( ) + 14. ( ) + 17. ( )
- 10. ( ) + 11. ( ) + 13. ( ) + 18. ( )

2) Відмітьте в таблиці знаком «X» підсумковий результат в кожному рядку відповідно до загальної суми балів для кожного рівня мотивації.

Рівні потреб	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Фізіологічні потреби													
Потреба у безпеці													
Соціальні потреби													
Самоствердження													
Самовираження													

3) Визначте значимість (ранг) кожної з груп потреб.

*Приклад розрахунку:*

Відповіді даються у таких варіантах:

№ т-ня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оцінка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	-3	-3	-2	-1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	+3

У цьому випадку оцінка тверджень за рівнем потреб буде такою:

- 1)  $1, 4, 16, 20 = +3 - 3 + 1 + 3 = +4$
- 2)  $2, 3, 9, 19 = +3 + 2 - 3 + 3 = +5$
- 3)  $5, 7, 12, 15 = +3 + 2 - 2 + 1 = +4$
- 4)  $6, 8, 14, 17 = +3 + 2 + 3 - 3 = +5$
- 5)  $10, 11, 13, 18 = +3 - 3 - 1 + 1 = 0$

Потреби ранжуються таким чином:



Місце	1	2	3
Рівень потреби	2; 4	1; 3	5

Отже, основними є потреби у безпеці та самоствердженні, а на останньому місці – потреба у самовираженні.

### Задача 1

Працівник-почасових 4-го розряду відпрацював за місяць 22 дні. Середня тривалість робочого дня – 8 год. Годинна тарифна ставка 1-го розряду – 10,5 грн, тарифний коефіцієнт 4 розряду – 1,3. За відсутність простоїв обладнання працівнику виплачується премія в розмірі 10% місячного тарифного заробітку. Необхідно розрахувати місячну зарплату працівника при почасово-преміальній системі оплати праці.

### Задача 2

Визначте місячну заробітну плату робітника 2-го розряду за прямою відрядною, відрядно-преміальною і відрядно-прогресивною системами оплати праці і дайте їх порівняльну оцінку, якщо:

1) норма часу на виготовлення однієї деталі становить 0,7 год., погодинна тарифна ставка 1-го розряду – 10 грн., тарифний коефіцієнт 2-го розряду – 1,2;

2) за місяць робітником виготовлено 670 одиниць продукції, з них контролером з якості після першої спроби здачі прийнято 640 одиниць. Планове завдання робітника складало 600 виробів;

3) за умови перевиконання планового завдання на рівні 10% тарифна розцінка збільшується в 1,5 рази, а якщо більше 10% – в 2 рази;

4) преміювання робітників за здачу продукції після першої спроби відбувається за спеціальною шкалою:

Показник	Розмір премії			
Здача продукції контролеру з якості після першої спроби, % виготовленої продукції	100	95-99	90-94	85-89
Розмір премії, % відрядного заробітку	25	20	15	10

### Задача 3

Протягом місяця (169 год.) робітник 4-го розряду виготовив 550 деталей. Норма часу на виготовлення однієї деталі – 0,3 год. Годинна тарифна ставка працівника першого розряду – 11 грн., тарифний коефіцієнт 4-го розряду 1,6. За виконання місячної норми виробітку

нараховується премія в розмірі 20% тарифної зарплати, та 2% – за кожний відсоток перевиконання цієї норми. Обчисліть сукупний місячний зарібок працівника.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl\\_personalom\\_Balabanova2011.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf)
2. Жук О. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с. URL: [http://www.ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11888/manag\\_personal\\_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11888/manag_personal_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
4. Управління персоналом : навч. посібник. / Балановська Т. І. та ін. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с. URL: [http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9381/1/NAVCh\\_POS\\_Upravl%D1%96mnja\\_personalom.pdf](http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9381/1/NAVCh_POS_Upravl%D1%96mnja_personalom.pdf)

### Додаткова література

5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: [http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska\\_STU\\_P.pdf](http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STU_P.pdf)
6. Гуменюк В. Я., Самолюк Н. М. Управління витратами на персонал : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 158 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/2326/>
7. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)
8. Самолюк Н. М. Фізіологія і психологія праці : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2013. 330 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/2806/>

9. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Трудові договірні відносини : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2018. 341 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/14017/1/Трудові%20договірні%20відносини.pdf>
10. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
12. Управління персоналом в умовах децентралізації / В. М. Олуйко та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>

### **Інформаційні веб-ресурси**

13. Канал HURMA присвячений темам HR та рекрутингу. URL: <https://www.youtube.com/@HurmaSystem>
14. KadroLand – кадровий канал №1. URL: <https://www.youtube.com/@KadroLand/videos>
15. 7eminar.com – бухгалтерський канал №1. URL: <https://www.youtube.com/@7eminar>
16. Rist – навчальна медіаплатформа (блок HR і рекрутинг). URL: <https://www.youtube.com/@Rist>