

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра менеджменту

**06-08-289М**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять і самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

### **«СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ»**

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
усіх форм навчання

Рекомендовано науково-методичною  
радою навчально-наукового інституту  
економіки та менеджменту  
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання [Електронне видання] / Безтелесна Л. І. – Рівне : НУВГП, 2023. – 31 с.

Укладач: Безтелесна Л. І., д.е.н., професор кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск – Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту

Керівник ОПП

Ляхович О. О.

## ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	4
ПИТАННЯ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА ЗАДАЧІ ЗА ТЕМАМИ .....	5
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	31

© Л. І. Безтелесна, 2023

© НУВГП, 2023

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Метою** навчальної дисципліни «Сучасні методи забезпечення надійності персоналу» є допомогти студентам, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» опанувати теоретичні знання та виробити вміння та практичні навички із сучасних методів забезпечення надійності персоналу.

Основними завданнями дисципліни є формування:

- стійких теоретичних основ щодо методів забезпечення кадрової безпеки підприємства шляхом формування надійності персоналу;
- вмінь самостійно аналізувати процеси руху персоналу та застосування показників його вимірювання;
- навичок аналізувати системи стимулювання та мотивації персоналу;
- розуміння причин використання медіації та інструментів ведення соціального діалогу у трудовому колективі.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

- теоретичні основи методів забезпечення надійності персоналу в системі функціонування підприємства;
- шляхи укомплектування організації надійним персоналом;
- види руху персоналу та показники його вимірювання;
- методи оцінювання роботи персоналу;
- системи стимулювання та мотивації персоналу;
- причин виникнення конфліктів та використання медіації як інструменту їх запобігання та ліквідації.

Результатом вивчення навчальної дисципліни є набуття студентами таких компетенцій:

- аналізувати реалізацію інформаційного і процедурного механізмів забезпечення кадрової безпеки підприємства шляхом формування надійності персоналу;
- знати способи укомплектування організації надійним персоналом і управління його рухом;
- оцінювати результати роботи персоналу;
- забезпечувати найповніше використання надійності персоналу, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, що підвищуватиме конкурентоспроможність підприємства на ринку і воно зможе успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок ефективного матеріального і нематеріального стимулювання і мотивації їх розвитку;
- формувати привабливість бренду підприємства у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

# **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Змістовний модуль 1. Теоретичні основи сучасних методів забезпечення надійності персоналу.**

**Тема 1. Кадрова безпека підприємства як результат забезпечення надійності персоналу .**

Сутність кадрової безпеки підприємства і роль менеджерів у її забезпечення. Загрози кадровій безпеці підприємства. Критерії і показники безпеки підприємства в кадровій сфері. Сутність надійності персоналу у системі забезпечення кадрової безпеки підприємства. Фактори та напрями забезпечення надійності персоналу підприємства.

**Тема 2. Інформаційний та процедурний механізм забезпечення надійності персоналу підприємства.**

Формування відділу економічної розвідки підприємства: сутність, принципи та цілі діяльності. Інформація та способи її отримання у забезпеченні надійності персоналу підприємства.

**Змістовний модуль 2. Практика реалізації сучасних методів забезпечення надійності персоналу.**

**Тема 3. Укомплектування організації надійним персоналом.**

Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади. Види джерел набору персоналу. Методи відбору персоналу. Прийом і наймання персоналу. Попередня перевірка при прийомі на роботу. Підбір і розстановка.

**Тема 4. Управління рухом персоналу як складова забезпечення організації надійним персоналом.**

Рух персоналу та його види. Показники оцінки руху персоналу. Витрати та втрати пов'язані з плинністю персоналу. Компетентність і компетенція персоналу: суть та способи формування. Організаційні форми і методи професійного навчання персоналу. Витрати та вигоди професійного навчання персоналу.

**Тема 5. Оцінювання персоналу як фактор забезпечення його надійності.**

Суть та завдання оцінки персоналу. Методика та методи оцінювання.

Показники оцінювання. Технологія проведення оцінювання персоналу. Компетентність і компетенція персоналу: суть та способи формування. Організаційні форми і методи професійного навчання персоналу. Витрати та вигоди професійного навчання персоналу.

### **Тема 6. Стимулювання та мотивація персоналу як метод забезпечення його надійності.**

Сутність мотивації та стимулювання персоналу. Види мотивації. Матеріальна та нематеріальна мотивація. Соціальний пакет: суть, особливості формування.

### **Тема 7. Медіація як сучасний інноваційний метод у забезпеченні надійності персоналу.**

Медіація як спосіб розв'язання конфліктів. Сутність та види конфліктів і стресів в організації. Методи та напрями управління конфліктами та стресами. Соціально-психологічний контракт як інструмент запобігання стресам і конфліктам.

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

### **ТЕМА 1. КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розрийте сутність кадрової безпеки підприємства і роль менеджерів у її забезпеченні.
2. Опишіть загрози кадровій безпеці підприємства зі сторони персоналу.
3. Доведіть, що персонал є його стратегічним ресурсом у забезпеченні кадрової безпеки підприємства.
4. Наведіть і аргументуйте вибір критеріїв і показників безпеки підприємства в кадровій сфері
5. Що означає надійність персоналу підприємства?
6. Які існують фактори забезпечення надійності персоналу?
7. Як співвідноситься надійність персоналу з задоволеністю та лояльністю?
8. Розкрийте напрями забезпечення надійності персоналу.
9. Напрямки забезпечення надійності персоналу в системі безпеки підприємства.

#### **Завдання 1**

1. Проаналізуйте динаміку змін кількості та структури персоналу за усіма категоріями (базовий рік – 100%).
2. Оцініть доцільність структурних змін у складі персоналу, що відбулися.
3. Запропонуйте заходи з оптимізації кількості і структури персоналу за даними табл.1.

Таблиця 1

## Середньооблікова кількість персоналу підприємства, осіб

Категорії персоналу	Середньооблікова кількість, осіб		
	базовий рік	наступний рік	звітний рік
Персонал основної діяльності, всього	13751	14207	14779
у тому числі			
- керівники	935	970	1200
- професіонали	1038	1040	997
- фахівці	210	263	281
- технічні службовці	115	132	167
- робітники, всього	11453	11802	12134
з них			
зайняті на виробничих процесах	5605	5370	5121
зайняті обслуговування	3833	4272	4812
зайняті в допоміжних дільницях	2015	2160	2201

## ТЕМА 2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТА ПРОЦЕДУРНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. За якими ознаками класифікується персонал підприємства і хто на підприємстві та з якою ціллю це робить?
2. Обґрунтуйте взаємозв'язок між кадровою, економічною і соціальною безпекою підприємства.
3. Чи різняться інструменти забезпечення кадрової безпеки персоналу залежно від ієрархічного статусу працівника? Наведіть приклади.
4. Охарактеризуйте сутність роботи та принципи відділу економічної розвідки.
5. Яку інформацію та як її отримує відділ економічної розвідки на підприємстві?

### **Завдання 1**

У працівника виникли проблеми особистого характеру, що унеможливило роботу його на підприємстві. Він записався на особистий прийом до керівника. У процесі розмови керівник був здивований його наміром звільнитися, так як

результати його роботи були хороші. Під час розмови і з'ясування причини звільнення, дійшли згоди, що працівник буде звільнений за згодою сторін 1 листопада поточного року. Працівник має страховий стаж роботи понад 5 років. Його щомісячна заробітна плата впродовж року складала 2,5 прожиткових мінімуми працездатної особи.

Опишіть покрокову процедуру працівника щодо отримання допомоги по безробіттю та розрахуйте щомісячний розмір та період її утримання.

### **Завдання 2**

1. Охарактеризуйте за наступними даними тип кадрової безпеки на підприємстві впродовж року.

Середньоспискова кількість працівників – 125 осіб.

Прийнято на роботу – 10 осіб, з них 3 після стажування.

Звільнено – 15 осіб, з них 8 за власним бажанням.

Впродовж року було здійснено 7 кадрових внутрішніх переведень працівників на вищі посади.

Організовано 15 навчальних тренінгів. Тренерами виступали працівники підприємства, що демонстрували високі результати роботи.

Був оголошений конкурс на заміщення вакантної посади технолога. Серед 8 претендентів конкурсна комісія обрала одного претендента. Відпрацювавши пів року на посаді головного технолога, працівник подав заяву на звільнення.

2. Запропонуйте заходи із поліпшення кадрової безпеки на підприємстві.

## **ТЕМА 3. УКОМПЛЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДІЙНИМ ПЕРСОНАЛОМ**

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте етапи ефективного рекрутингу.
2. Суб'єкти процесу рекрутингу, ролі та відповідальність.
3. Охарактеризуйте процедуру розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
4. Наведіть переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу організації.
5. Охарактеризуйте технологічний процес укладання трудового договору та введення працівника в посаду.
6. Розкрийте значення ефективної адаптації новоприйнятого працівника.
7. Наведіть фактори, що впливають на успішність адаптації новоприйнятих працівників.

### **Завдання 1<sup>1</sup>**

В організації відкрилася вакансія, на яку претендують кілька кандидатів (А,Б,В,Г,Д). Керівництво організації розробило вимоги до кандидатів на посаду. Результати оцінювання кандидатів подано у табл. Використовуючи результати оцінювання, необхідно визначити, кому з кандидатів треба віддати перевагу. Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду наведені у табл.

Компетенції	Коефіцієнт вагомості	Показники у порівнянні з нормою			
		значно вищі	вищі	відповідають	нижчі
Професійні знання і навички	0,08		Д	А,Б,В,Г	
Організаторські здібності	0,09			А,Б,В,Г	Д
Креативність	0,07	А,В,Д	Б		Г
Ініціативність	0,10	А,Б	Г,Д	В	
Контактність і комунікабельність	0,07	А,Г	Б,В	Д	
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	0,08	Б,Д	А	В,Г	
Здатність навчати і розвивати підлеглих	0,09	А,В	Г,Д	Б	
Відповідальність	0,12		А,В,Д	Б,Г	
Стресостійкість	0,04	Д	Б,В	А,Г	
Прагнення до нововведень	0,08	А,Б	В,Д	Г	
Уміння чітко формувати свої думки та переконувати	0,07		А,В	Б,Д	Г
Уміння швидко ухвалювати ефективні рішення	0,11		А,Б	В,Д	Г

<sup>1</sup>- Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Сухов та ін. КНЕУ, 2013. С. 316.

## Завдання 2

Олена Бойко — приватний підприємець. Вона має намір створити успішну фірму. Таким чином вона сподівається реалізувати особисті та професійні інтереси. Вона вже зробила кілька сміливих кроків, пов'язаних із ризиком, обравши профілем діяльності сферу високих технологій. Із самого початку Олена практикувала найм серед своїх друзів або родичів. Критерії відбору, якими вона керувалась, такі: цим людям можна довіряти, вони бажають допомагати, їй потрібно лише декілька працівників-одномудців. Проте згодом з'явилися проблеми. Коли виникала потреба в певній роботі, часто раптово, деякі з працівників не могли її виконати належним чином. Траплялося, що часто вони закінчували роботу раніше, ніж слід, і ще гірше, без попередження брали «відгули». Олені ж було незручно робити зауваження, зважаючи на дружні стосунки. Врешті решт пані Бойко висловила про необхідність порядку на фірмі. У результаті чого частина друзів звільнилась, а з іншими стосунки стали напруженими. Одержавши такий урок, Олена Бойко дійшла висновку, що інтереси бізнесу й дружби часто суперечливі, особливо під час відбору кадрів.

**Питання.**



1. Чи зробила помилки Олена під час комплектування персоналом своєї фірми? Що можна запропонувати для виправлення ситуації?
2. Які превентивні заходи слід здійснити Олені, щоб уникнути проблем з персоналом?
3. Як слід організувати роботу персоналу (друзів і родичів) на фірмі, щоб це було на користь і їм, і Олені?

### **Завдання 3**

Завершивши навчання в університеті студент працевлаштувався у банку. Він попрацював успішно впродовж 2 років і мав певний кар'єрний поступ. Проте, працівника призвали на строкову військову службу, яку він повністю пройшов. Які зобов'язання перед працівником має роботодавець на період його служби?

Після повернення на робоче місце працівник зрозумів, що відбулися значні зміни у тих інформаційних системах і банківських продуктах з якими він працював до виконання військового обов'язку. Він звернувся до свого керівника і повідомив про свою професійну відсталість та необізнаність. Опишіть дії керівника і працівника в даному випадку. Що вони мають спільно створити, який документ? Що він має містити, щоб працівник став надійним працівником та мав особисту безпеку?

## **ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДІЙНИМ ПЕРСОНАЛОМ**

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке рух персоналу і які його види?
2. Перерахуйте показники для вимірювання руху персоналу.
3. Сформулюйте позитивні та негативні наслідки руху персоналу (плинності).
4. Переваги та недоліки використання праці персоналу в режимі дистанційної зайнятості, неповний робочий день, тимчасових контрактів.
5. Наведіть приклади форм та напрямків професійно-кваліфікаційного просування працівників.
6. Охарактеризуйте форми і методи професійного навчання працівників.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування компетентності персоналу при реалізації кадрових ротацій.
8. Сформулюйте методичний підхід до оцінки витрат і вигід професійного навчання персоналу.
9. Опишіть особливості руху персоналу на державній службі.

### **Завдання 1**

Наведіть 3-5 переваг плинності персоналу на підприємстві. Дайте їм розгорнутий коментар.

### **Завдання 2**

Наведіть аргументи доцільності мінімізації плинності персоналу підприємства. Обґрунтуйте їх.

### Завдання 3

Запропонуйте ключовий показник ефективності для керівника певної галузі з утримання персоналу. Чим корисне його запровадження?

### Задача 1

Середньооблікова чисельність працівників підприємства становить 2200 осіб. Протягом звітного року за власним бажанням звільнилося 293 особи, а за порушення трудової дисципліни було звільнено ще 60 осіб. Середньоденний виробіток на одного співробітника - 1200 гривень, середня кількість робочих днів до звільнення – 115. Загальна кількість робочих днів в році - 250. Розрахуйте втрачену вигоду компанії від звільнення працівників і відобразіть її у табл. та дайте коментар.

Показник	Розрахунок	Результат	Коментар
Коефіцієнт плинності			Яким є показник (високим, середнім, низьким)?
Максимальний виробіток компанії			
Фактичне виконання робіт за рік із врахуванням плинності персоналу			
Різниця між максимальним виробітком і фактичним виконанням із врахуванням плинності персоналу			
Прямі втрати через відсутність працівників на робочих місцях			Втрачена вигода підприємства через плинність

### Задача 2

Кращому працівнику фірми, що створював дохід в розмірі 1200 тис. грн. надали можливість використати 10% робочого часу для навчання 5-ох співробітників, у яких обсяг створюваного доходу був 400 тис. грн. в кожного. Через рік після навчання продуктивність їх праці зросла на 3%. Як ця можливість, надана кращому працівнику навчати менш продуктивних працівників, відобразилася на фінансовому стані фірми?

## ТЕМА 5. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО НАДІЙНОСТІ

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність, види та призначення оцінювання персоналу.
2. За якими показниками оцінюють персонал в контексті його надійності?
2. Охарактеризуйте нормативну базу для проведення атестації працівників.
3. Перерахуйте суб'єктів проведення атестації, їх повноваження.
4. Розкрийте організаційно-змістовний порядок проведення атестації.
5. Як мають враховуватися результати атестації персоналу в системі управління?
6. Чи є оцінювання персоналу передумовою до зростання надійності?
7. Які є широко і маловідомі методики оцінювання персоналу? Дайте їм характеристику.

### Ділова гра<sup>1</sup>

Заповніть особисто вихідні дані для проведення атестації.

Підготуйте виступ особи, що атестується перед комісією. У структурі виступу відобразіть досягнення від попередньої атестації до нинішньої за останні період на підприємстві та особистий внесок у кінцеві результати діяльності підприємства.

Для сформованої атестаційної комісії дайте відповіді на поставлені запитання.

Ознайомтесь з протоколом атестаційної комісії, який оприлюднює голова.

### АТЕСТАЦІЙНА КАРТКА

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
2. Підрозділ \_\_\_\_\_
3. Посада \_\_\_\_\_
4. Рік народження \_\_\_\_\_
5. Сімейний стан \_\_\_\_\_
6. Навчальний заклад (рік закінчення) \_\_\_\_\_
7. Спеціаність \_\_\_\_\_
8. Форма навчання (очна, заочна, дистанційна) \_\_\_\_\_
9. Загальний стаж роботи \_\_\_\_\_
10. Стає роботи на одній посаді \_\_\_\_\_
11. Чи перебуваєте в резерві (на яку посаду) \_\_\_\_\_
12. Основні функції посади \_\_\_\_\_
13. Якою громадською роботою займаєтесь \_\_\_\_\_
14. Навчався (навчалася) на курсах підвищення кваліфікації (коли, де) \_\_\_\_\_
15. Чи є публікації, методичні розробки, винаходи за період з останньої атестації \_\_\_\_\_
16. Чи маєте стягнення за період атестації \_\_\_\_\_

### ЛИСТ ОПИТУВАННЯ

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

2. Рік народження і число \_\_\_\_\_
3. Посада \_\_\_\_\_
4. Сімейний стан \_\_\_\_\_
5. Стаж роботи на даній посаді \_\_\_\_\_
6. Які знання в даній сфері Ви хотіли б поглибити й розширити? \_\_\_\_\_
7. Яку спеціалізацію за професією і які методи Ви б хотіли вивчити? \_\_\_\_\_
8. Де хотіли б пройти стажування? У кого з передових керівників бажали б пройти практику? \_\_\_\_\_
9. Де б Ви відповідно до Ваших здібностей та інтересів хотіли б працювати?
10. Кого пропонуєте на своє місце в резерв? \_\_\_\_\_
11. Чи задоволені Ви своєю роботою і що Вам заважає?
12. Ваші зауваження і пропозиції щодо надання кадрового, організаційного і техніко-економічного життя організації (можна пропонувати навіть ідеальний варіант) \_\_\_\_\_
13. Ваші зауваження щодо проведення атестації \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ р. Особа, що атестується \_\_\_\_\_

### АНКЕТА «АТЕСТАЦІЯ»

Шановні члени експертної групи!

Мета атестації — виявити сильні і слабкі сторони в діях керівника й фахівця. Слабкі можна посилити, а сильні підтримати за допомогою рекомендацій атестаційної комісії.

Кожна характерна риса в діях керівника або фахівця оцінюється висловлюваннями за ознакою «від кращого до гіршого».

Ваше завдання — знайти відповідне висловлювання і позначити хрестиком колективну думку. Якщо Ви в чомусь не впевнені, пропустіть цю ознаку. Якщо Ваші думки розходяться, можна відмітити дві позиції, але не більше.

№	Характеристика	Роки атестації	
1. Самостійність			
1.1	У сфері своєї відповідальності приймає рішення з питань будь-якої складності самостійно й компетентно		
1.2	Будь-які питання, що стосуються його роботи, старається вирішити самостійно, але не боїться звернутися за порадою		
1.3	Прагне вирішувати будь-які питання, навіть поза сферою його відповідальності і компетентності, самостійно, іноді без особливої потреби й не порадившись		
1.4	Може вирішувати всі питання, що стосуються його роботи, самостійно, але не завжди на це йде		

1.5	В більшості випадків прагне ухилитися від відповідальності в прийнятті рішень з більш-менш складних питань		
1.6	Самостійний і відповідальний тільки у вирішенні не особливо складних питань		
1.7	Завжди чекає вказівок від керівника, уникає самостійних рішень		
2. Наполегливість			
2.1	Надто наполегливий і чіпкий, не зупиняється, доки не досягне мети або не розбереться в якійсь справі досконально		
2.2	Досить наполегливий, упевнений і чіпкий, не любить зупинятися, доки не доведе справу до кінця або не розбереться в певному питанні		
2.3	Хоч іноді не надає значення дрібницям, але в основному виявляє наполегливість і завзятість у досягненні мети		
2.4	У своїй роботі йому треба бути наполегливішим у досягненні мети, але особливих відхилень немає		
2.5	Йому не завжди вистачає чіпкості й завзятості для досягнення мети, особливо якщо цьому необхідно присвятити багато часу		
2.6	Зазвичай йому вистачає завзятості на розв'язання оперативних питань, але довести справу, що потребує затрат часу й зусиль, до кінця він малоздатний. Усе починає і кидає на самоплив		
2.7	Навіть у простих випадках не здатен виявити наполегливості й завзятості в досягненні мети		
3. Вимогливість			
3.1	Дуже вимогливий. Іноді неймовірно вимогливий як до підлеглих, так і до керівництва		
3.2	Вимогливий у міру й об'єктивний як до підлеглих, так і до керівництва, працювати з ним легко		
3.3	Вимогливий тільки до підлеглих, вимагати з керівництва в нього не завжди виходить		
3.4	Вимогливий до дрібниць, часто необ'єктивний, працювати з ним важко		
3.5	Може вимагати з підлеглих, але іноді заплющує очі на їхні проступки, вимагати з керівництва не здатен		
3.6	Надто ліберальний з підлеглими, в його діях бракує жорсткості й вимогливості		

3.7	Надто м'який, не може вимагати й наказувати		
4. Обстоювання точки зору			
4.1	Надзвичайно упертий, не змінить своєї думки, якщо впевнений у своїй логічній правоті, обстоюватиме її до кінця		
4.2	Досить-таки впертий, неохоче змінює свою думку навіть тоді, коли юна суперечить логіці справи		
4.3	Трохи впертий, неохоче змінює свою думку, але, пересвідчившись в необхідності іншого рішення або у своїй помилці, змінює її		
4.4	У своїй думці прагне до об'єктивності, викликаній обставинами, виявляючи необхідну гнучкість, але водночас без особливих причин її не змінює		
4.5	Хоча без особливих причин думки не змінює, але, якщо на нього вчинити певний аргументований тиск, обстоювати свою думку не буде		
4.6	Якщо на нього вчинити тиск, він легко змінює свою думку, навіть усвідомлюючи неправильність прийнятого рішення		
4.7	Надто легко погоджується з будь-якою думкою, навіть без особливого тиску		
5. Принциповість			
5.1	У своїх вчинках принциповий до максималізму, незважаючи на інших, завжди дотримується морального кодексу		
5.2	У нього є система позитивних принципів, якої він твердо дотримується, вимагаючи цього й від оточення		
5.3	У своїх вчинках принциповий, але іншим не нав'язує своїх поглядів на життя, якщо це не стосується інтересів справи		
5.4	Принциповий, але тільки у своїх діях, вимагати з інших не завжди здатний		
5.5	Принциповий більше щодо інших, ніж стосовно себе		
5.6	У своїй поведінці й вимогах щодо інших далеко не завжди дотримується певних принципів		
5.7	Безпринципний. У нього немає певної системи принципів і моральних цінностей		

б. Уміння розбиратися в питаннях			
6.1	Може вмить схопити суть питання, не плутаючись у другорядному, і виділити головне		
6.2	Здатен швидко розібратися в питаннях, виокремити вузлові моменти		
6.3	Завжди прагне зрозуміти суть справи, хоч і не швидко, але здатний виокремити головне від другорядного, знайти вузлові проблеми й допомогти підлеглим		
6.4	Хоч і не завжди схоплює суть проблеми, але в процесі роботи здатен знайти необхідний вихід		
6.5	Поспішає, іноді другорядне приймає за головне, плутається в дрібницях		
6.6	Зазвичай довго входить у суть справи, але і при цьому постійно плутається в дрібницях, опускаючи головне		
6.7	Абсолютно не може виділяти вузлові моменти. «Зациклюється» на другорядних і дрібних питаннях		
7. Уміння координувати та взаємодіяти			
7.1	Легко може встановити необхідні контакти, скоординувати дії людей або підрозділів, уміло погодити їх інтереси		
7.2	Хороший координатор, здатний знаходити прийнятні рішення при узгодженні інтересів різних працівників або підрозділів		
7.3	Не завжди здатен самостійно встановити необхідні контакти, але прагне все налагодити і скоординувати, і у нього це виходить		
7.4	У питаннях координації прагне діяти переважно через вище керівництво, уникаючи контактів з виконавцями		
7.5	У питаннях координації дій прагне спиратися на офіційні документи, заходи, уникаючи контактів із працівниками		
7.6	Не може справлятися з питаннями координації без особливих зіткнень і відхилень, діє малоефективно		
7.7	Не здатен координувати дії інших людей. Типовий виконавець		
8. Уміння контролювати роботу			
8.1	Здатен тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення		

8.2	Здатен і вміє здійснювати правильний контроль за вузловими питаннями, але і дрібниць старається не випускати з уваги		
8.3	Зазвичай тримає під контролем тільки основні питання, нехтуючи тим, що вважає другорядним		
8.4	Здатен контролювати хід справ па основі регламентів та інструкцій без особливих відхилень		
8.5	Не завжди здатен здійснювати контроль за ходом справ, часто розпорозується й випускає з уваги головне		
8.6	У поточних справах постійно випускає з уваги питання, що потребують постійного контролю. Часто хапається за що завгодно		
8.7	Сам потребує постійного контролю керівника й колег		
9. Поведінка в напруженій ситуації			
9.1	Здатен швидко зорієнтуватися в напруженій, складній ситуації, ухвалити необхідне рішення й узяти відповідальність на себе		
9.2	Здатен до дій у напруженій, складній ситуації та може взяти відповідальність на себе		
9.3	Здатен у разі потреби відповідати й діяти в напруженій, складній ситуації		
9.4	Здатен до дій у напруженій, складній ситуації, але не завжди візьме на себе відповідальність		
9.5	Не завжди здатен до ефективних дій у напруженій, складній ситуації, хоча відповідальності не уникає		
9.6	Навряд чи ризикне брати відповідальність і рішуче діяти в напруженій, складній ситуації		
9.7	Постарається всіляко ухилитися від участі або відповідальності в такій ситуації		
10. Ставлення до порядку на роботі			
10.1	Дбайливий господар. У його господарстві завжди повний порядок. У нього все передбачено, налагоджено		1
10.2	Прагне підтримувати в господарстві хороший порядок. Старається все передбачити, аж до дрібниць		I
10.3	У його господарстві в основному підтримується необхідний порядок .		
10.4	Порядок у його господарстві на задовільному рівні. Хоч деякі дрібниці іноді псують загальну картину		



10.5	У його господарстві багато дрібних недоліків. Не доходять руки		
10.6	В основному безлад, хоч намагається час від часу і наводити порядок у своєму господарстві		
10.7	Недбало ставиться до підтримання необхідного порядку у своєму господарстві		
11. Ставлення до роботи			
11.1	Дуже любить свою роботу і вболіває за свою справу. Віддає роботі весь свій час і сили		
11.2	Вболіває душею за свою справу, прагне до ефективного розв'язання будь-яких питань.		
11.3	До роботи ставиться з інтересом, старається все зробити сумлінно.		
11.4	До роботи ставиться як до обов'язку й усвідомленої необхідності, особливого старання не виявляє, але й підводить		
11.5	Ставлення до роботи складне й суперечливе, то загоряється і готовий на все, щоб досягти результату, то байдужий і пасивний		
11.6	До роботи ставиться без інтересу, виконує «від і до»		
11.7	До роботи байдужий, змирився з нею як з необхідністю, пасивний		
12. Ставлення до підлеглих			
12.1	Дуже рідко втручається в роботу підлеглих, без особливої потреби, вирішення питань залишає за ним		
12.2	Уміло поєднує контроль за діями підлеглих і надання їм самостійності.		
12.3	Часто втручається в роботу своїх підлеглих, коли бачить, що «справи валяться», і прагне вирішувати за них їхні питання		
12.4	Постійно втручається в роботу підлеглих, прагне робити все сам, усі проблеми вирішувати одноосібно		
12.5	Іноді передоручає підлеглим вирішення тих питань, які має вирішувати сам		
12.6	Часто передоручає виконання своїх обов'язків підлеглим без усякої на те потреби		

12.7	Постійно перекладає виконання своїх справ на підлеглих		
13. Професійні знання та вміння			
13.1	Професіонал, відмінно знає свою справу. Постійно прагне знайти що-небудь нове, застосувати в себе. Розширює не тільки свій кругозір, а й дбає про культурне та професійне зростання підлеглих.		
13.2	Добре знає свою справу. Ніколи не втратить нагоди дізнатися і спробувати що-небудь нове. Стежить за професійним зростанням своїх підлеглих		
13.3	Непогано розбирається і діє в колі своїх обов'язків. Старається підтримувати необхідний професійний рівень. За потреби дбає про професійне зростання підлеглих		
13.4	Його знання і навички дозволяють йому вирішувати необхідні питання без особливих відхилень. Про професійне зростання, підвищення культурного рівня підлеглих особливої турботи не виявляє		
13.5	Свою справу знає. Старається підтримувати свої професійні знання й навички на сучасному рівні. Але про підлеглих, їхнє професійне й культурне зростання не піклується		
13.6	Особливого прагнення розширювати свій професійний кругозір не виявляє. Живе старим багажем знань. Хоча про підлеглих, їхнє професійне зростання піклується		
13.7	Не думає ані про своє професійне зростання, ані про зростання підлеглих. Знання і вміння застаріли		
14. Уміння встановлювати й підтримувати зв'язок із зовнішніми організаціями			
14.1	Постійно цікавиться справами зовнішніх організацій. Активно бере участь в їхній діяльності. Завжди надасть необхідну допомогу, прислухається до їхньої думки		
14.2	Ураховує у своїй роботі думку громадських організацій. Залучає їх до вирішення різного роду проблем. У разі потреби в допомозі не відмовляє		
14.3	Відгукується на прохання про допомогу, надає підтримку будь-яким починанням, хоч сам у них не бере участі, але стежить за ними з цікавістю		
14.4	Зв'язок із зовнішніми організаціями підтримує час від часу. Особливого інтересу до їхніх справ не виявляє, але в допомозі не відмовляє		

14.5	Мало рахується з громадськими організаціями. Не бачить у них помічників. На прохання про участь і допомогу в основному відповідає обіцянками або просто відмахується		
14.6	Контактів із зовнішніми організаціями уникає. Не вважає їх допомогу дієвою. Якщо надає допомогу, то тільки під натиском		
14.7	Повністю вгамував своєю владою активність громадських організацій. Зв'язок із зовнішнім світом мінімальний		

15. Ставлення до критики			
15.1	До критики ставиться об'єктивно, хоч іноді не дослухається до зауважень знизу		
15.2	Самокритичний і до критики знизу ставиться об'єктивно, хоч іноді не дослухається до зауважень знизу		
15.3	Критику сприймає, але якщо щось і змінює, то через силу		
15.4	Критику сприймає тільки від керівництва. Критики знизу не терпить		
15.5	До критики ставиться байдуже — «як з гусака вода»		
15.6	Надто самокритичний і приймає будь-яку критику, навіть необґрунтовану		
15.7	До будь-якої критики нетерпимий і мстивий, злопам'ятний		
16. Порядність і чесність			
16.1	Дуже порядна і чесна людина. Ніколи не поступається правами людини і християнськими заповідями		
16.2	Порядна і чесна людина щодо роботи, оточення, грошей	-	
16.3	Загалом порядна людина, у чужу кишеню не залізе, зовні дисциплінований		
16.4	Його чесність і порядність залежать від обставин і зовнішньої оцінки на роботі та в сім'ї		
16.5	Порядний тільки щодо себе і близьких, «гребе все під себе»		
16.6	Дуже часто поводить себе непорядно і нечесно як щодо людей, так і щодо грошей		
16.7	Надто непорядна, нечесна, брехлива й недисциплінована людина		

17. Використання робочого часу		
17.1	Трудоголік. Усе його життя присвячене роботі. Приходить на роботу раніше, а йде значно пізніше за закінчення робочого дня. Використовує кожен хвилину робочого часу	
17.2	Раціоналіст. Раціонально використовує робочий день. Ніколи не запізнюється на роботу і не йде з роботи раніше. Затримується, коїш необхідно	
17.3	Організований. Приходить і йде з роботи чітко за розпорядком дня. Ніколи не затримується. В основному раціонально використовує робочий час.	
17.4	Імітатор. Зазвичай не запізнюється на роботу і йде вчасно. У присутності керівництва імітує трудову діяльність, за відсутності займається особистими справами, хоча все встигає зробити вчасно	
17.5	Поспішний. Не завжди приходять на роботу вчасно, буває, йде раніше додому. На роботі все прагне зробити поспіхом, нераціонально використовує робочий час.	
17.6	Ледачий. Часто запізнюється на роботу або йде раніше часу, мало і неохоче займається основними обов'язками. Працює «як не-будь».	
17.7	Нероба. Майже не виконує основної роботи, розглядаючи її як зазіхання на робочий час (палить, читає, грає та ін.)	
18. Якість праці		
18.1	Виконує будь-які завдання з високою якістю і завжди без помилок	
18.2	Якість виконання роботи висока, працює майже без помилок	
18.3	Якість роботи належна, рідко припускається помилок у роботі, та й то незначних	
18.4	Якість роботи задовільна, іноді припускається помилок, які сам виправляє	
18.5	Якість праці і планових завдань нижча за середню, часто припускається помилок у роботі, виявляє недбалість	
18.6	Якість праці низька, у роботі трапляються грубі помилки. Вимагає постійного контролю.	

18.7	Будь-які завдання виконує настільки недбало, з такою низькою якістю, що постає питання, чи варто було доручити йому роботу і що з ним робити		
19. Рівень культури			
19.1	Високоосвічена, ерудована, інтелігентна людина		
19.2	Високий культурний рівень, має обширні знання у сфері живопису, поезії, літературі		
19.3	Культурна, інтелігентна людина, захоплена мистецтвом		
19.4	Має нормальний культурний рівень для свого колективу, однак є проблеми зі світським етикетом		
19.5	Рівень культури низький, допускає недбалість і створює незручності в побуті, на роботі, у спілкуванні з партнером		
19.6	Рівень культури дуже низький, майже не цікавиться мистецтвом, обмежені потреби та інтереси		
19.7	Надто низький культурний рівень, примітивні інтереси й потреби		
20. Здоров'я і працездатність			
20.1	Абсолютно здорова людина від природи і за стилем життя. Вражає інших своєю силою і працездатністю («богатыр»)		
20.2	Людина зразкового здоров'я і працездатності, веде правильний спосіб життя (спорт, фізкультура, активний відпочинок)		
20.3	Має хороше здоров'я, майже ніколи не буває на лікарняному, хоч фізкультурою активно не займається. На роботі не втомлюється		
20.4	Майже здорова людина, рідко буває на лікарняному, веде здоровий спосіб життя, займається фізкультурою		
20.5	Майже здоровий, хоч кілька разів на рік буває на лікарняному, є деякі порушення в організмі. На роботі втомлюється		
20.6	Хвора людина, старається не говорити про свої хвороби з іншими, хоч видно, що її працездатність низька. Намагається «залікувати» свою хворобу		
20.7	Дуже хвора людина («болячка»), хвороби відбирають у неї масу робочого та особистого часу, постійно нарікає на своє здоров'я		

21. Ставлення до алкоголю			
21.1	Непитущий Веде абсолютно тверезий спосіб життя, школи не вживає спиртне, друзі й колеги йому навіть не пропонують випити		
21.2	Малопитущий. Випиває дуже рідко і в невеликій кількості, переважно легкі вина й шампанське, веде здоровий спосіб життя. повністю контролює емоції		
21.3	Соромливий. Випиває трохи заради підтримки компанії і в офіційних випадках. І найчастіше йде, не дочекавшись закінчення заходу. У компанії спокійний і стриманий		
21.4	Вживає спиртне. Випиває багато, віддає перевагу міцним напоям. Найчастіше контролює себе, хоч іноді буває агресивний і образливий		
21.5	П'яниця. Слабкий до спиртного, запиває кілька разів на рік, тижнями не буває на роботі, хоча працює непогано		
22. Ставлення до протилежної статі			
22.1	Абсолютно стримане, завжди на великій відстані, ніколи не виявляє сексуального інтересу до іншої статі. Вельми коректний до жінок («джентльмен») або до чоловіків («леді»)		
22.2	байдуже ставлення до протилежної статі, іноді викликає здивування		
22.3	Нормальне, у межах встановлених у колективі правил		
22.4	Загалом нормальне, хоч намагається фліртувати й залицятися до представників іншої статі, частіше більш молодих, однак зовні не виходить за межі правил		
22.5	Недружнє, іноді грубе ставлення до протилежної статі в поведінці, висловлюванні, стосунках усередині колективу. Позначається особиста неприязнь або негативний досвід		
25. Ставлення до грошей			
23.1	«Монте-Кристо». Абсолютно байдуже. Грошей досить, а головне для нього - реалізація ідей і самоствердження особистості		
23.2	Щедрий. Завжди має гроші, охоче витрачає їх на інших дає в борг, часто виступає спонсором різних заходів		
23.3	«Пан». Добре заробляє, гроші витрачає переважно на себе і розваги, живе в достатку. Рідко дає в борг. Чужого ніколи не візьме		
23.4	Ощадливий. Знає ціну грошам, фіксує прибутки і витрати, рідко бере гроші в борг або дає їх іншим. Старається більше заробляти, у ресторані оплачує свою частку рахунку		

23.5	«Халявщик». Готовий витратити швидко як службові, так і особисті гроші, вічно бере гроші в борг, вважає за краще завжди «прокрутитися» за чужий рахунок		
23.6	Скнара. Схильний до дріб'язкової скупості, уважний до дрібних грошей, витрат і доходів. Гроші в борг дає під відсоток навіть близьким		
23.7	Скупердяга. Людина, що складає гроші або збирає всі речі підряд, що забиває квартиру різним мотлохом. Гроші в борг ніколи не дає		
24. Досвідченість			
24.1	Дуже великий державний, життєвий і виробничий досвід («джерело мудрості»), щедро допомагає колегам і підлеглим		
24.2	Має великий досвід роботи, практичні знання, якими володіє далеко не кожен, допомагає іншим		
24.3	Має значний досвід у житті, роботі, посаді, однак не завжди передає його підлеглим і колегам		
24.4	Достатній життєвий і виробничий досвід, щоб упоратися з дорученою справою		
24.5	Виробничий досвід і практичні знання невеликі, але це компенсується особистими якостями людини		
24.6	Досвід роботи і практичні навички замалі для того, щоб успішно справлятися зі справою		
24.7	Виробничого досвіду немає і життєвий незначний		
25. Ставлення до влади й повноважень			
25.1	«Соломон». Повною мірою й ефективно використовує кладу і свої повноваження керівника, завжди ухвалює мудрі рішення		
25.2	Демократ. Ніколи не перевищує своїх владних повноважень, використовує владу повною мірою, ухвалюючи, як правило, правильні рішення для колективу		

Члени експертної групи

Директор з персоналу \_\_\_\_\_

Керівник особи, що атестується \_\_\_\_\_

Юрисконсульт \_\_\_\_\_

Соціальний психолог \_\_\_\_\_

Начальник відділу кадрів \_\_\_\_\_

## АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника: Охріменко О. І.

Посада: начальник сектору інформатики.

Вага, %	Фактор	Оцінка	Коментар
30	Якість роботи Акуратність і ретельність у роботі. Відповідність стандартам якості	В	Повністю професійно компетентний. Постійно прагне до вдосконалення методів роботи
10	Планування Здатність розробляти й реалізовувати плани дій, адаптуючи їх до умов, що змінюються	З	Якість шанування потребує поліпшення Немає навичок формального планування. Планування на основі здорового глузду на високому рівні (проект Альфа)
25	Організація Здатність ефективно використовувати ресурси і час для досягнення результатів	Д	Раціонально використовує обмежені ресурси для досягнення цілей компанії. Шукає нетрадиційні методи підвищення ефективності (використання студентів для розробки програмного забезпечення)
15	Керівництво/Лідерство Здатність мотивувати і керувати людьми, встановлювати стандарти, оцінювати роботу підлеглих і сприяти її поліпшенню	Д	Ефективно керує двома підлеглими, встановлюючи їм складні завдання й надаючи необхідну самостійність. Недостатньо впевнений у проведенні формальної оцінки співробітників (конфлікт під час атестації Безверхого А. Д.)
10	Комунікація Здатність ефективно взаємодіяти з людьми, зрозуміло висловлюючись в усній і письмовій формі	НО	Існують труднощі з висловленням власних думок в усній і письмовій формі, що негативно позначається на взаємодії з іншими підрозділами
10	Ставлення до роботи Відповідальність, здатність працювати з великим навантаженням	Д	Працює, не рахуючись із часом, спроможний виконувати великий обсяг роботи. Не завжди відповідальний у виконанні рутинних робіт (створення баз даних щодо закупівлі)
	Підсумкова оцінка	Д	

Підсумкова атестація: В — відмінно; Д — добре; З - задовільно, НО-нижче очікуваного; Н—незадовільно.



Коментарі: Олексій Іванович демонструє високу якість роботи, що базується на професійній майстерності та старанності. Він є цінним співробітником організації, що забезпечує її нормальне функціонування. Подальший розвиток має охоплювати заходи щодо вдосконалення навичок планування й комунікації.

Нач. відділу \_\_\_\_\_ Співробітник \_\_\_\_\_ Затверджено \_\_\_\_\_  
 В. Карпенко О. Охріменко /Хачатурова  
 14. 03. \_\_р. 14. 03. \_\_р. 21. 03. \_\_р.

Особисті цілі на рік

Прізвище, ім'я, по батькові **Онопко В. І.**

Вага, %	Мета і термін виконання	Оцінка виконання
50	1. Досягти скорочення чисельності співробітників об'єднання до 1220 осіб Дата	90% (1234 особи)
10	2. Сформувати відділ продажу у складі начальника, трьох фахівців з продажу, асистента і провести підготовку за програмою управління продажем Дата	100%
10	3. Впровадити базу даних «Управління персоналом» Дата	80%
10	4. Розробити програму підготовки наладчиків високоточного обладнання Дата	120%
15	5. Провести огляд місцевого ринку праці й переглянути розмір заробітної плати співробітників об'єднання Дата	110%
5	6. Опанувати пакети прикладних програм «Бос-кадровик», «Персонал-парус» Дата	100%
		98%

Посада: директор з персоналу.

Співробітник

Керівник /

\_\_\_\_\_ І. Онопко

\_\_\_\_\_ В. Шорський

## ПРОТОКОЛ ЗАСІДАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

На основі отриманих матеріалів і проведеної співбесіди комісія вважає, що за виявленими здібностями, рівнем знань і роботи, що фактично виконується, співробітник

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Відповідає посаді \_\_\_\_\_

Не відповідає посаді \_\_\_\_\_

Допускається до виконання обов'язків за умови \_\_\_\_\_

Рекомендується в резерв (якщо ні, то причина відмови має бути доведена)

Рекомендується таке заохочення (надбавка, підвищення окладу, грамота тощо)

Комісія відзначає позитивні якості співробітника \_\_\_\_\_

Комісія рекомендує звернути увагу співробітника на такі недоліки \_

Голова комісії:

Директор з персоналу \_\_\_\_\_

Члени комісії:

Керівник особи, що атестується \_\_\_\_\_

Юрисконсульт \_\_\_\_\_

Соціальний психолог \_\_\_\_\_

Начальник відділу кадрів \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

З атестацією ознайомлений \_\_\_\_\_

Менеджмент персоналу : практикум / В.М.Петюх, Б.Г.Базилюк, О.О.Герасименко та ін.  
К. : КНЕУ, 2014. 380 с.

## ТЕМА 6. СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО НАДІЙНОСТІ

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Змістовно та ієрархічно розмежуйте дефініції «потреби», «інтерес», «стимул» і «мотив».
2. Загальнообов'язкова система соціального страхування персоналу є мотивом чи стимулом? Дайте їй характеристику.
3. Обґрунтуйте значення ефективної системи стимулювання і мотивації в забезпеченні особистої безпеки і надійності персоналу.
4. Як практично можна пов'язати мотивованість і компетентність персоналу? Наведіть приклади.
5. Чому роботодавець намагається понад державні гарантії надавати соціальні персоналу? На що він сподівається? Чи при цьому надійність його зростає?

6. За якими принципами роботодавець повинен виплачувати матеріальну винагороду персоналу, щоб він залишався надійним? Чи може бути цей процес стабільним? Від яких факторів він залежить?
7. Чи може мотивація бути безкоштовною (без прямих виплат на користь працівника) і забезпечувати надійність персоналу? Який її вид?
8. Наведіть приклади матеріальної мотивації, що забезпечують надійність і фізичну безпеку персоналу. Що лежить у основі їх застосування?
9. Що таке компенсаційний і соціальний пакет? Яка між ними різниця і ціль впровадження?
10. З якою цілю роботодавець дає можливість персоналу брати участь в прибутку підприємства? Які існують схеми? Дайте їм характеристику.

### **Завдання 1**

Спроектуйте цілі та сформулюйте ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.

### **Завдання 2**

Побудуйте асортиментний набір актуальних опцій соціального пакету в працівників різних ієрархічних рівні.

### **Задача 1**

У грудні підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 14000 грн. Контрактом передбачено шкалу збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл.).

Шкала збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності

Розмір збільшення (зменшення) рівня рентабельності в поточному кварталі порівняно з попереднім	Розмір збільшення (зменшення) посадового окладу
від 1 до 3%	2%
від 3 до 9%	5%
від 9 до 15%	10%
понад 15%	20%

Визначте розмір базового посадового окладу директора у:

- другому кварталі, якщо у першому рівень рентабельності у порівнянні з четвертим зріс на 4,5%;
- третьому кварталі, якщо у другому рівень рентабельності у порівнянні з першим зменшився на 1%;
- четвертому кварталі, якщо у третьому рівень рентабельності у порівнянні з першим зменшився на 3,4%.

### **Задача 2**

Розрахуйте розмір премії за результатами роботи за рік комерційного директора промислового підприємства на основі управління ефективністю.

Річний дохід комерційного директора становить 280 тис. грн. Запланований розмір премії – 30% річного доходу працівника. У разі, якщо показники досягають низького рівня, розмір премії буде 10%, а якщо високого - 40%.

Розмір премії за результатами роботи за рік залежить від виконання корпоративних (60%) та індивідуальних (40%) показників. Досягнутий рівень корпоративних показників діяльності підприємства та індивідуальних показників комерційного директора наведено у табл.

Досягнутий рівень корпоративних показників діяльності підприємства

Показник	Вагомість, %	Досягнутий рівень
ЕВІТДА (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків амортизації), млн. грн.	40	плановий
Виручка від реалізації, млн. грн.	30	високий
Якість продукції (кількість скарг і претензій до якості)	30	плановий

Досягнутий рівень індивідуальних показників діяльності комерційного директора

Показник	Вагомість, %	Досягнутий рівень
Обсяг продажу новим клієнтам, млн. грн.	50	низький
Рівень задоволення клієнтів (кількість втрачених клієнтів)	30	плановий
Індекс бранда компанії	20	плановий

### Ситуаційне завдання 1

У внутрішньому нормативному документі про преміювання працівників підприємства є така норма «преміювання здійснюється за підсумками роботи за рік за наявності вільних грошових коштів, які можуть бути використані на матеріальне стимулювання без збитків для основної діяльності підприємства».

Наведіть аргументи щодо доцільності використання такої норми, наслідків її існування.

Запропонуйте трактування норми яка б формувала надійність і безпеку персоналу підприємства.

### ТЕМА 7. МЕДІАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке медіація і її роль у врегулюванні професійного конфлікту?
2. Поняття стресу. Причини виникнення стресів у трудовій діяльності персоналу.
3. Методи запобігання появі конфліктів та стресів.

4. Опишіть процес управління конфліктом, стресом при умові залучення медіаторів з метою забезпечення надійності персоналу.
5. Чи можуть конфлікти знижувати чи підвищувати надійність персоналу? Наведіть приклади.
6. Які способи використовують для виявлення конфліктів і стресів?
7. Які існують способи розв'язання конфліктів? Дайте характеристику кожному способу та його дієвості.

### **Завдання 1**

Сформуйте положення соціально-психологічного контракту як роботодавець.

### **Завдання 2**

Розробіть етичний кодекс для працівників підприємства, обраного самостійно.

### **Завдання 3**

Опишіть бажаний бренд свого роботодавця.

#### **Ситуаційна вправа 1**

Галина закінчила педагогічний факультет Київського національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова спеціальністю «Психологія», потім — аспірантуру та захистила дисертацію на тему «Психологічні аспекти розв'язання конфліктів». Після 8 років роботи викладачем у одному з київських коледжів вона перейшла на посаду консультанта в центр психологічної допомоги. Протягом 4 років Галина займалася наданням практичної допомоги дітям з неблагополучних родин, розв'язанням конфліктів у школах і установах, консультуванням представників районної адміністрації. Робота приносила Галині велике задоволення, дозволяла надавати реальну допомогу конкретним людям, використовуючи на практиці теоретичні знання, зустрічатися з цікавими людьми. У той же час одержуваної зарплати їй ледь вистачало.

Одного разу один зі знайомих запропонував їй посаду начальника відділу по роботі з персоналом у одній великій організації з окладом у 5 раз більшим, ніж у центрі психологічної допомоги. Галина дуже зацікавилася його пропозицією. Успішно пройшовши співбесіду з керівниками організації, вона прийняла пропозицію, зважаючи, що знання психології, англійської мови, навички комунікації, досвід роботи викладачем і консультантом дозволять їй досягти успіху в роботі, що приваблювала не тільки високою заробітною платою, але й можливостями роботи з іноземними фахівцями, поїздками по країні й за кордон.

На початку свого першого робочого дня Галина провела близько однієї години з Генеральним директором організації. Він пояснив, що саме він очікує від начальника відділу по роботі з персоналом — організації професійного навчання, здійснення контролю над прийманням на роботу й чисельністю співробітників, ведення необхідної документації. Через тиждень представник західного партнера провів з Галиною одноденне навчання основам керування

персоналом, і вона почала оволодівати новою посадою. Робота виявилася набагато складнішою, ніж припускала Галина: 10-годинний робочий день, тривалі наради з технічних питань, у яких вона не розбиралася, численні питання й скарги рядових співробітників, необхідність готувати щомісячні звіти для західних партнерів. Бракувало часу, щоб перевести дух, щоб узагальнити враження або подумати про те, щоб щось змінити, як її вчив фахівець. Незабаром виникла перша кризова ситуація: виконуючи рекомендації партнера, Галина підняла питання про необхідність скорочення штатних працівників та оптимізації видатків, чим викликала бурхливу реакцію директора, який у різкій формі звинуватив її в некомпетентності й недосвідченості.

Галина дуже засмутилася й більше до цієї теми не поверталася. Через місяць Генеральний директор викликав до себе начальника відділу по роботі з персоналом і попросив пояснити, чому західний партнер не одержав щомісячного звіту з персоналу. Виявилося, що Галина просто забула про нього. Ще через тиждень виникло нове непорозуміння: Галина пішла з роботи раніше звичайного та її не було на робочому місці, щоб відповісти на термінове запитання Генерального директора, що висловив на наступний ранок своє невдоволення роботою начальника відділу по роботі з персоналом. На наступний день вона повідомила про своє недомагання і звернення до сімейного лікаря. На лікарняному Галині перебувала протягом 10 днів. Через тиждень вона принесла заяву про звільнення.

### **Питання**

1. Охарактеризуйте причини конфлікту та роль кожної особи у ньому (генерального директора, начальника відділу по роботі з персоналом, західного партнера).
2. Галина на наступний день звернулася до лікаря і отримала лікарняний лист з діагнозом гіпертонічна криза, а термін її перебування на лікарняному складав 10 днів. Чи буде компенсувати підприємство заробітну плату за час перебування Галини на лікуванні? Якщо так, то за який період і в якому обсязі?
3. Що б ви зробили на місці Генерального директора, отримавши заяву про звільнення?
4. Охарактеризуйте ситуацію, в якій опинилась Галина? Чому вона прагне покинути компанію? Чи є Галина надійним працівником компанії? Чи дії Галини на робочому місці підвищують кадрову безпеку на підприємстві?
5. Запропонуйте заходи, які має реалізувати Генеральний директор, щоб Галина успішно пережила цей стрес і стала надійним працівником компанії? Чи варто долучати медіатора?

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 128 с.
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
3. 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.
4. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу. К., 2019. 335 с.
5. Безтелесна Л. І., Матвійчук Ю. В. Емоційний менеджмент як інструмент забезпечення зростання продуктивності бізнесу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2022. (2(98)). С. 3–12.
6. Безтелесна Л., Пляшко О., Шевчук Л., Семчук Ж., Петрик І. Забезпечення продуктивності праці людських ресурсів: оцінювання моделей фінансування і партнерства домогосподарств, держави та бізнесу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. 6(41). С. 350–359. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.237565> (Web of Scince).
7. Безтелесна Л. І., Щербіцька А. В. Формування системи мотиваційного менеджменту персоналу в бізнесі. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020 р. С.327–329.
8. Бондаренко О. О. Окремі аспекти забезпечення надійності персоналу. *Агросвіт*. 2015. № 10. С.70–74.
9. Безтелесна Л., Любовська М. Конфлікт як ресурс та інструмент підвищення надійності персоналу в компанії. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Секція ІУ. *Фінансова-економічна безпека підприємницьких структур*. 2020. С.487–488. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18903/1/Beztelesna487-488.pdf>