

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

07/04-198М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи з навчальної
дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за освітньо-професійними програмами спеціальностей: С1
«Економіка та міжнародні економічні відносини», D1 «Облік і
оподаткування», D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок», D3 «Менеджмент», D4 «Публічне управління та
адміністрування», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»
денної форма навчання

Рекомендовано науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
протокол №7 від 24.03.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійними програмами спеціальностей: С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини», D1 «Облік і оподаткування», D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», D3 «Менеджмент», D4 «Публічне управління та адміністрування», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» денної форми навчання [Електронне видання] / Самолюк Н. М., Кріль В. В. – Рівне : НУВГП, 2026. – 86 с.

Укладачі: Самолюк Н. М., к.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва;
Кріль В. В., PhD, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

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

Директор ННІЕМ

Ковшун Н. Е.

Попереднє видання методичних рекомендацій: 06-05-137М

ЗМІСТ

Загальні положення.....	3
Програма навчальної дисципліни.....	4
Питання, тести, практичні завдання та задачі за темами.....	6
Рекомендована література.....	65
Додатки.....	68

© Н. М. Самолюк,
В. В. Кріль 2026
© НУВГП, 2026

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 «кнута».

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.

Завдання 2

Вам подано список професій. Розподіліть їх за відповідними категоріями відповідно до Класифікатора професій ДК 003-2010:

- Вчитель початкових класів
- Лікар-хірург
- Касир у супермаркеті
- Водій трамвая
- Директор підприємства
- Електромонтер
- Менеджер з продажу

- Лісник
- Програміст
- Фахівець із рекрутингу
- Оператор верстата
- Прибиральник
- Поліцейський
- Бариста
- Агроінженер
- Автослюсар
- Швачка
- Офіціант
- Логіст
- Оператор кол-центру

Завдання 3

Виберіть три новітні професії (наприклад, спеціаліст з кібербезпеки, розробник штучного інтелекту, блогер). До якої категорії вони б належали в сучасному Класифікаторі професій? Обґрунтуйте свій вибір.

Чи вважаєте ви, що класифікація потребує оновлення? Які нові категорії професій варто додати?

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) закрита, 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

Суть завдання: створити корпоративну культуру компанії. Це може бути уявне, поки що не реалізоване підприємство – ваша бізнес-ідея. Або можна взяти за основу підприємство, з яким Ви працювали на практиці.

❖ **Якщо обираєте поки що не реальне підприємство, то 1 етап** - це вибір концепції, а саме:

1. Оберіть тип компанії, яку ви створюєте. Це може бути ІТ-компанія, ресторан, виробниче підприємство, медична установа, стартап тощо.

2. Визначте місію компанії. Що вона пропонує? Які її цілі?

Наступний етап - розробка корпоративної культури на основі пройденого лекційного матеріалу. Описати потрібно:

-тип корпоративної культури (наприклад, "академічна", "клубна", "інноваційна", "снобістська" тощо).

-цінності та принципи компанії (що є важливим для її працівників).

-атрибути корпоративної культури (форми спілкування, дрес-код, традиції, ритуали).

-методи мотивації персоналу (фінансові бонуси, кар'єрне зростання, корпоративні заходи).

-візуальний стиль (логотип, символіка, корпоративний стиль).

Фінальний етап – презентація. Яким чином можемо реалізувати:

стандартна презентація (PowerPoint, Canva тощо) – з візуалізацією корпоративної культури.

✚ рольова презентація – ви презентуєте корпоративну культуру своєї компанії у якості представника – спікера перед зовнішніми стейкхолдерами.

✚ сценка (рольова гра) – розіграти діалог між працівниками у корпоративному середовищі.

❖ **Якщо ви обираєте реальне підприємство, то 1 етап** – це аналіз існуючої корпоративної культури – яка вона і чому потребує змін?

Наступний етап - розробка шляхів удосконалення/розвитку корпоративної культури. Аналогічно орієнтуємось по змінах/оновленнях по пунктах:

-тип корпоративної культури (наприклад, "академічна", "клубна", "інноваційна", "снобістська" тощо).

-цінності та принципи компанії (що є важливим для її працівників).

-атрибути корпоративної культури (форми спілкування, дрес-код, традиції, ритуали).

-методи мотивації персоналу (фінансові бонуси, кар'єрне зростання, корпоративні заходи).

-візуальний стиль (логотип, символіка, корпоративний стиль).

Фінальний етап – презентація. Яким чином можемо реалізувати:

✚ стандартна презентація (PowerPoint, Canva тощо) – з візуалізацією елементів корпоративної культури.

✚ рольова презентація – ви презентуєте зміни/удосконалення корпоративну культуру своєї компанії у якості представника – спікера перед внутрішніми стейкхолдерами.

✚ сценка (рольова гра) – розіграти діалог між працівниками у корпоративному середовищі.

Для виконання даного завдання рекомендовано використовувати:

– інструменти ШІ: [GPT](#), [Gemini](#), [Claude](#) – для допомоги у генерації креативної ідеї, концептуалізації;

– [Firefly](#) для генерування логотипу;

– [Canva](#), [Gamma](#). [Presentations.AI](#) – для створення презентації.

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?¹

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

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

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?
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.

22.07.2024 р.

Підпис

У наказі	У трудовій книжці
ПРИЙНЯТИ: ПОЛІЩУКА Олега Івановича робітником на лісгосподарські роботи з 24.07.2024 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 Василбовича

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 ст. 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

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 кожен посаду (вихідні дані задає викладач).

2. По кожній вакантній посаді сформуєте професійно-кваліфікаційні вимоги

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.

Завдання 3

Проаналізуйте реальні резюме працівників за своєю спеціальністю, розміщені на JOB-сайтах, зокрема таких як www.work.ua, 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

1. Складіть перелік запитань, які дозволять виявити у претендента на вакансію наявність та рівень володіння такими навиками та індивідуально-особистісними якостями як:

- ✓ навички критичного та аналітичного мислення
- ✓ навички креативного мислення
- ✓ комунікативні навички (здатність переконувати інших та налагоджувати контакти);
- ✓ вміння приймати рішення, ініціативність;
- ✓ спрямованість на результат;
- ✓ уміння працювати в команді,
- ✓ стресостійкість та конфліктність;
- ✓ організованість, відповідальність.

2. Задайте Gemini або ChatGPT аналогічне завдання.

3. Порівняйте складені Вами запитання із тими, що були згенеровані ШІ.

Завдання 5

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, щиросерді, 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 здійсниться. 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'ятю. 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 6

У вас наявна вакантна посада «Менеджер зі збуту страхових продуктів».

Вам необхідно:

1) скласти 5 запитань для стресового інтерв'ю, які дозволять перевірити самоконтроль і реакцію під тиском;

2) описати, яку реакцію вважаєте професійною;

3) визначити ризики надмірного використання стресових інтерв'ю.

Завдання 7

Проведіть критичний аналіз резюме, що наведені в Додатку А. Опишіть кожне резюме. Кого б з кандидатів ви б рекомендували запросити на співбесіду, а кого ні. Обґрунтуйте своє рішення по кожному з кандидатів

Задача 1

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 2

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

Задача 3

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, год/шт.	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 реалізовується 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...	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>			

Завдання 3

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.

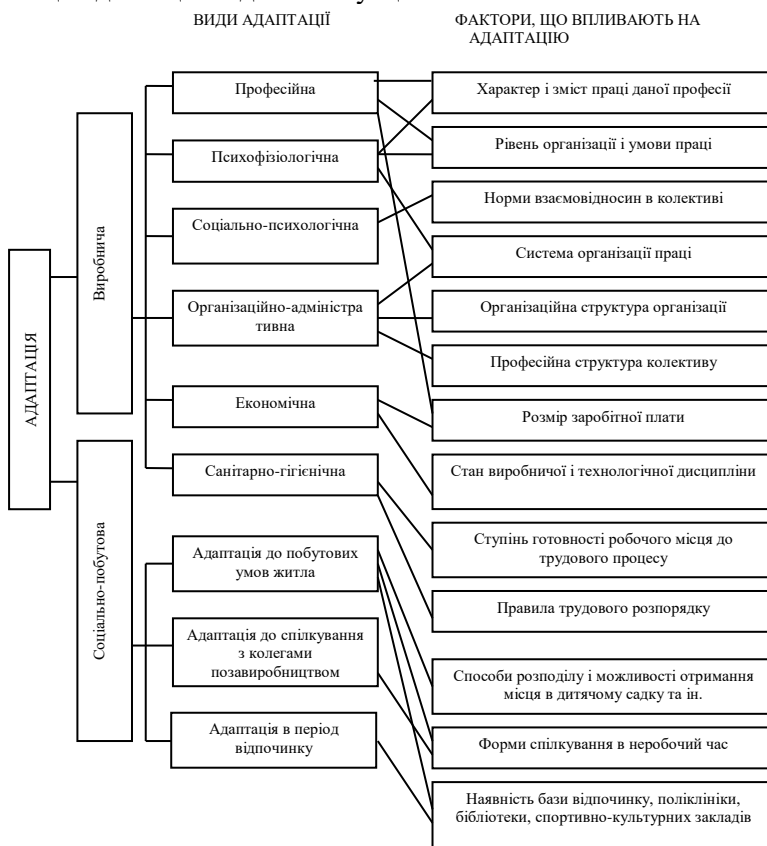


Рис. Види адаптації і фактори, що на неї впливають

Завдання 4

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 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 погоджуєтесь 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

Завдання 6

Дослідіть особливості адаптації нових працівників з урахуванням теорії поколінь:

1. Вивчіть основні характеристики поколінь:

- Baby Boomers (1946–1964)
- Покоління X (1965–1980)
- Покоління Y / Millennials (1981–1996)
- Покоління Z (1997–2012)

2. Визначте: мотиваційні чинники; очікування від роботодавця; формати сприйняття інформації; переваги у стилі навчання.

3. Оформіть результати роботи у вигляді таблиці «Таблиця порівняння поколінь».

4. На основі таблиці для кожного з поколінь запропонуйте найкращі сценарії адаптації, приклади інструментів та очікувані результати їх застосування.

Додаткові ресурси до виконання завдання:

- <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>
- <https://ukr.pritula.academy/tpost/yp0c33uhul-onbording-pokolnny-a-z-yak-adaptuvati-pro>
- <https://ukr.pritula.academy/tpost/dds3kvjfv1-adaptatsya-novih-spv-robtnikv-u-kompan>
- <https://hurma.work/blog/cheklist-onbordingu/>

Завдання 7

Кейс-стаді: «Оптимізація системи адаптації в компанії «ІнноваТех»

Вихідні умови: «ІнноваТех» - технологічна компанія середнього розміру (250 працівників), що займається розробкою програмного забезпечення та ІТ-консалтингом. Компанія активно розширюється, щомісяця приймаючи 5-10 нових співробітників. Однак протягом останнього року спостерігається висока плинність кадрів серед новачків - 30% нових працівників звільняються протягом перших 3 місяців. Exit-інтерв'ю показують, що основні причини - це відчуття неінтегрованості в команду, недостатнє розуміння робочих процесів та корпоративної культури.

Характеристика поточної системи адаптації:

- Одноденний вступний тренінг про історію та структуру компанії.

- Базовий набір документів про внутрішні політики.

- Неформалізована система наставництва (керівник відділу призначає наставника).

- Немає чіткої програми адаптації після першого тижня.

Вам необхідно:

- визначити 3-4 ключові недоліки поточної системи адаптації;

- запропонувати критерії успіху для нової системи адаптації;

- розробити спрощений 30-денний план адаптації нового співробітника;

- азпропонвати 2-3 конкретні інструменти для покращення інтеграції в команду;

- описати базову систему наставництва (критерії відбору наставників, основні обов'язки);

- підготувати короткий текст презентації ваших пропозицій керівництву;

- обгрунтувати економічну вигоду від запропонованих змін.

Пам'ятайте, що в умовах обмеженого часу важливо зосередитись на найважливіших аспектах та запропонувати реалістичні рішення, які можна швидко впровадити з мінімальними витратами.

Додаткові ресурси для виконання завдання:

- <https://www.smartsheet.com/free-onboarding-checklists-and-templates>

За основу можете використати наступний шаблон:

Заходи	Кроки	Відповідальний
1-й робочий день		
Welcome-тре-нінг	<ul style="list-style-type: none"> • Поінформувати про структуру компанії, її місію, цінності, правила поведінки • Видати welcome pack. Склад - телефонний довідник компанії, Книга працівника (літопис компанії), записник, ручка та філіжанка з корпоративною символікою, мафін 	Менеджер з персоналу
Екскурсія	<ul style="list-style-type: none"> • Познайти з підрозділами та їх керівниками • Показати, де кімнати для нарад, зони відпочинку, кухня, вбиральні, місця для куріння • Розповісти про заклади громадського харчування поруч, принципи користування парковою 	Менеджер з персоналу
Знайомство з підрозділом	<ul style="list-style-type: none"> • Відрекомендувати нового працівника • Познайти з безпосереднім керівником 	Менеджер з персоналу
	<ul style="list-style-type: none"> • Представити працівників підрозділу • Розповісти про діяльність підрозділу • Познайти з наставником, якщо це не керівник підрозділу 	Керівник підрозділу
Введення в посаду	<ul style="list-style-type: none"> • Надати індивідуальний план роботи на період адаптації • Ознайомити з корпоративними стандартами роботи 	Керівник підрозділу
2-й робочий день		
Введення в посаду	<ul style="list-style-type: none"> • Дати перше практичне завдання • Пояснити, як ліпше діяти • Визначити строки виконання • Якщо завдання недовгочасне - оцінити якість виконання 	Керівник підрозділу, наставник
5-й робочий день		
Підбиття підсумків	<ul style="list-style-type: none"> • Підбити перші підсумки: оцінити, скільки завдань виконав новачок протягом першого тижня, як добре, чи припускався помилок, чи впорався з потрібним обсягом робіт • З'ясувати, чи коригувати індивідуальний план роботи на період адаптації 	

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 сучасному харчовому підприємстві, що виготовляє солодощі, спостерігається висока плинність кадрів серед працівників пакувального цеху — 65% щорічно. Ця робота є фізично нескладною, але повторюваною і малозмістовною. Навчання новачків відбувається безпосередньо на робочому місці протягом 2 годин.

Для підбору кандидатів на посаду пакувальника кадрові використовують стандартну анкету. Троє кандидатів пройшли співбесіду та заповнили свої анкети (дивись таблицю нижче).

Завдання:

1. Поміркуйте: чи існує зв'язок між плинністю кадрів на пакувальних лініях і способом підбору персоналу? Обґрунтуйте свою думку, враховуючи специфіку роботи.

2. Уявіть, що ви – HR-менеджер фабрики. Вам потрібно вибрати найоптимальнішого кандидата на посаду пакувальника.

Напишіть короткий висновок (5–6 речень), де вкажіть:

Якого кандидата ви обираєте і чому.

Які ризики ви бачите у своєму рішенні.

Які дані ви хотіли б мати ще.

Дані про кандидатів:

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Вік	45	28	35
Стаж роботи	20	5	2
Кількість змін місця роботи	1	2	5
Освіта	середня	вища	середня
Спеціальність	пекар	інженер-механік	різноробочий
Сімейний стан	одружений, 2 дітей	неодружений	розлучений
Місце народження	м. Київ	м. Рівне	м. Калуш
Досвід на подібних роботах	5 років	немає	1 рік
Причина	скорочення	переїзд до міста	конфлікт із

звільнення з попереднього місяця			керівником
Рівень мотивації (за самооцінкою, 1–10)	8	6	7
Готовність до фізичної роботи	висока	середня	висока
Очікування щодо зарплати	середні	високі	середні
Комунікабельність	помірна	висока	низька
Відгуки з попередніх місць роботи	позитивні	позитивні	відсутні
Наявність шкідливих звичок	немає	немає	курить

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;
- 6) 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) кооперацією 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 швеї). Фабрика уклала договір з іноземним інвестором і працює на експорт продукції у Францію. У зв'язку з терміновістю поставок фабрика працює у дві зміни.

Завдання 2

Кейс «Оптимізація трудових процесів»

У цьому кейсі вам пропонується проаналізувати та розробити комплекс пропозицій щодо оптимізації трудових процесів для уявного підприємства ТОВ «ЕкоТех» - компанії середнього розміру, що спеціалізується на виробництві екологічно чистих пакувальних матеріалів.

Підприємство має проблеми з неефективним використанням робочого часу персоналу, що негативно впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність.

Про підприємство:

- Чисельність персоналу: 120 осіб

- Структура: виробничий відділ (70 осіб), відділ продажів (20 осіб), відділ розробки продукції (15 осіб), адміністрація (15 осіб)
- Режим роботи: двозмінний графік для виробничого персоналу, стандартний 8-годинний робочий день для інших співробітників
- Середній вік співробітників: 35 років

Проблеми, які спостерігаються:

1. Значні простоя обладнання через неузгодженість дій між змінами (до 1,5 години на добу)
2. Затримки у виконанні замовлень (в середньому на 3-4 дні)
3. Часті переробки через помилки в комунікації між відділами
4. Надмірна кількість нарад, які займають до 30% робочого часу керівників підрозділів
5. Низька мотивація персоналу, відсутність чітких KPI
6. Відсутність стандартизованих процедур для типових операцій
7. Використання застарілих методів документообігу (паперові документи)

Що потрібно зробити:

1. Проаналізуйте наведені проблеми та їх можливі причини. Визначте, які трудові процеси потребують першочергової оптимізації.
2. Запропонуйте конкретні заходи з оптимізації трудових процесів для кожного відділу. Запропонуйте моделі організації робочого часу для різних категорій персоналу.
3. Розробіть систему мотивації, пов'язану з ефективністю використання робочого часу.
4. Розробіть поетапний план впровадження запропонованих змін.
5. Визначте ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу результатів.
6. Запропонуйте методи подолання можливого опору змінам з боку персоналу.

Задача 1

Виробіток на одного працюючого в минулому році складав 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

<i>Показники</i>	<i>Одиниця виміру</i>	<i>Значення показників</i>
1. Календарний фонд часу в т.ч.: - вихідні - святкові	дні	365 101 14
2. Номінальний фонд робочого часу	дні	?
3. Неявки на роботу з них: - щорічні відпустки - інші відпустки - у зв'язку з непрацездатністю - з дозволу адміністрації - прогули - цілоденні простої	дні	? 24 3 4 1 - 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 зменшилися 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 зменшилась 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

<i>Чинники</i>	<i>Можливі наслідки</i>
Робоча поза сидячи	Хвороби, пов'язані з низькою рухливістю
Шум	Погіршення слуху (розвиток глухоти),
Хімічний вплив озону від копіювальних машин	Хвороби очей, дихальних шляхів
Постійна робота з монітором	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.

Завдання 2

1. Проаналізувати зміст 5 карток (додаток Б) згідно варіанту в таблиці: визначити основні чинники виробничого середовища та трудового процесу.

<i>№ у списку групи</i>	1,10, 20,30	2,12, 22,32	3,13, 23,33	4,14, 24,34	5,15, 25,35	6,16, 26,36	7,17, 27,37	8,18, 28,38	9,19, 29,39
<i>Номери карток для аналізу</i>	3, 7, 11, 16, 19	1, 4, 10, 15, 18	2, 5, 9, 14, 20	1, 6, 11, 16, 20	3, 8, 12, 15, 19	2, 7, 10, 14, 17	4, 6, 9, 13, 18	5, 8, 12, 17, 20	1, 7, 13, 16, 19

2. Провести класифікацію умов праці - віднести умови праці до відповідного класу за гігієнічною класифікацією праці:

- 1-й клас – оптимальні умови
- 2-й клас – допустимі умови
- 3-й клас – шкідливі умови (з уточненням ступеня 1-4)
- 4-й клас – небезпечні (екстремальні) умови

3. Аргументувати своє рішення - на підставі яких ознак зроблено висновок (перевищення гігієнічних нормативів, ризику для здоров'я, тощо).

4. Запропонувати заходи з покращення умов праці.

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

Виберіть з наведеного переліку два особистісні тести, знайдіть їх в мережі Internet та протестуйте себе. За результатами тестування зробіть висновок щодо того наскільки виявлений рівень володіння оцінюваними якостями відповідає вимогам посади, яку вам наведе викладач.

1. Тест Wonderlic.
2. Тест Watson-Glaser.
3. Тест Caliper.
4. Тест Johnson O'Connor.
5. Тест Hogan.
6. Тест Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).
7. Методика/тест DISC.

8. Методика Big Five (OCEAN).
9. Еннеаграма.

Завдання 2

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		
		<i>професійно-кваліфікаційної та особистісної характеристики</i>	<i>трудової поведінки</i>	<i>результатів праці</i>
1.	Керівники			
2.	Фахівці			
3.	Робітники			

Завдання 3

До популярних методів оцінки лояльності співробітників відноситься *метод eNPS* (Employee Net Promoter Score). Даний метод дозволяє визначити ймовірність рекомендування власними працівниками компанії як роботодавця. Крім того, за результатами оцінки HR-фахівець дізнається, що в компанії працівникам не подобається і, відтак, може призвести до їх звільнення.

Вам необхідно розробити анкету для визначення рівня Employee Net Promoter Score.

Інструкція.

Анкета має включати питання для визначення 7 показників лояльності працівників, а саме, щодо їх:

- ✓ залученості (наприклад: Чи готові Ви рекомендувати компанію друзям у якості потенційного місця роботи?);
- ✓ задоволеності роботою в компанії (наприклад: Чи часто ви задумуєтеся про зміну місця роботи?);
- ✓ відносин з керівником і колегами (наприклад: Чи задоволені ви щоденної комунікацією з вашим безпосереднім керівником?);
- ✓ визнання (наприклад: Чи визнає ваш безпосередній керівник ваші досягнення?);
- ✓ професійного та кар'єрного зростання (наприклад: Чи мотивує

вас компанія до саморозвитку?);

✓ стратегії перебування в компанії (Чи плануєте ви і надалі працювати в компанії?);

✓ щастя (наприклад: Чи пишаєтеся ви тим, що працюєте в даній компанії?).

Питання повинні бути сформульовані максимально чітко та доступно. Врахуйте, що працівник відповідає на них, виставляючи бали за шкалою від 0 до 10, де 0 – мінімальне значення, а 10 – максимальне.

Завдання 4

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 відчують, 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 5²

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 5x10 см з отвором 1x1 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.

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.

² *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.*

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 «окремоті», 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».

Завдання 6

Обрати 4 методи оцінювання персоналу з матеріалів лекції. Ви можете розглянути такі методи як метод 360 градусів, метод стандартних оцінок, метод оцінки за результатами, метод вимушеного вибору, метод вирішальної ситуації, метод оцінки за шкалою, метод колективного обговорення тощо.

Вивчіть кожен обраний метод детально. Зверніться до додаткової літератури та інтернет-джерел, щоб краще зрозуміти його суть, процедуру проведення, історію виникнення та поширення, особливості застосування у різних організаціях та галузях.

Проаналізуйте кожен метод за наступними критеріями:

- *точність* - наскільки точно метод дозволяє оцінити реальні якості, компетенції та результати роботи працівника? Чи є ризик отримання викривлених даних? Наскільки глибоко метод дозволяє оцінити працівника?

- *об'єктивність* - чи залежить оцінка від суб'єктивної думки оцінювача? Наскільки метод дозволяє мінімізувати вплив особистого ставлення, симпатій/антипатій та інших суб'єктивних факторів?

- *складність проведення* - наскільки трудомісткою є процедура оцінювання за цим методом? Чи потребує вона спеціальної підготовки оцінювачів? Скільки часу займає підготовка, проведення та обробка результатів?

- *витрати на проведення* - які фінансові, часові та людські ресурси необхідні для реалізації оцінювання за даним методом? Чи потрібно залучати зовнішніх експертів або використовувати спеціальне програмне забезпечення?

- *універсальність застосування* - для яких категорій персоналу підходить даний метод? Чи можна його використовувати в різних галузях та типах організацій? Чи є обмеження щодо його застосування?

Порівняйте обрані методи між собою. Визначте сильні та слабкі сторони кожного. Поміркуйте, в яких ситуаціях та для яких категорій персоналу кожен з методів буде найбільш ефективним.

Складіть порівняльну таблицю, в якій систематизуйте результати вашого аналізу. В таблиці повинні бути представлені всі обрані методи та критерії їх оцінки. Для оцінки кожного критерію бажано використовувати описову характеристику.

Сформулюйте висновки на основі проведеного аналізу. Які методи, на вашу думку, є найбільш ефективними? За яких умов? Для яких категорій персоналу?

Запропонуйте рекомендації щодо вибору методів оцінювання для різних типів організацій (малий бізнес, середні підприємства, великі корпорації) та різних категорій персоналу (виробничий персонал, адміністративний персонал, керівники, творчі працівники тощо).

Подумайте, як можна комбінувати різні методи оцінювання для досягнення найкращих результатів. Які комбінації методів, на вашу думку, будуть найбільш ефективними та доповнюватимуть одне одного?

Обґрунтуйте своє бачення перспектив розвитку методів оцінювання персоналу в умовах діджиталізації економіки та розвитку дистанційної роботи. Які нові методи можуть з'явитися у майбутньому? Як трансформуватимуться існуючі методи?

Шаблони таблиць

Критерії оцінювання	Метод 1	Метод 2	Метод 3	Метод 4
---------------------	---------	---------	---------	---------

Точність				
Об'єктивність				
Складність проведення				
Витрати на проведення				
Універсальність застосування				
Сильні сторони				
Слабкі сторони				
Найбільш ефективне застосування				
Загальна оцінка (за 5-бальною шкалою)				

Тип організації / Категорія персоналу	Рекомендовані методи оцінювання	Обґрунтування
Малий бізнес		
Керівники		
Адміністративний персонал		
Виробничий персонал		
Середні підприємства		
Керівники		
Адміністративний персонал		
Виробничий персонал		
Великі підприємства (корпорації)		
ТОП менеджмент		
Середня ланка управління		
Адміністративний персонал		
Виробничий персонал		
Фахівці (інженери, аналітики)		

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
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

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 2³

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

³ 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.

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.

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.

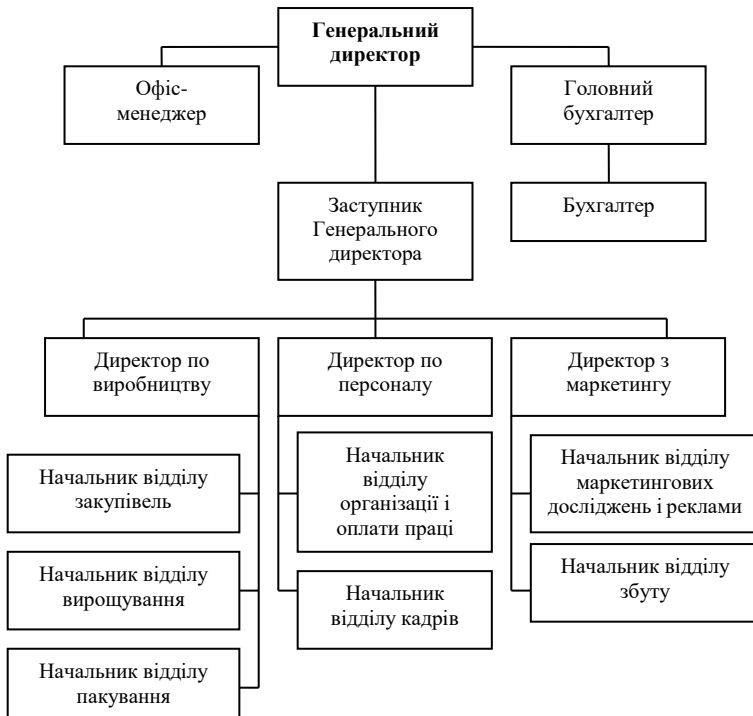


Рис. Організаційна структура компанії «Pure berry»

Завдання 3

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 4

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

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

Тест «Ієрархія потреб за Маслоу»⁴

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:

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

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.
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 кожен 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,	100	95-99	90-94	85-89

% виготовленої продукції				
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 заробіток працівника.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Жук О. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
2. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
3. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/c6f20ee5-8ef9-4346-80a2-302d39b90067>
4. Управління персоналом : навч. посібник. / Балановська Т. І. та ін. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

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://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STU_P.pdf
5. 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
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
8. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу :

навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

9. Самолюк Н. М. Дистрибутивна справедливість: теорія, методологія, проблеми забезпечення в соціально-трудових відносинах : монографія. Рівне : НУВГП, 2023. 351 с.

10. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М., Кріль В. В. III в управлінні персоналом: можливості й ризики для стійкого розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2025. 346(5). С. 261–265. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2460/2503>

11. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Трудові договірні відносини : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2018. 341 с.

12. Самолюк Н. М. Індикативне планування і персоніфікація розподілу частки найманих працівників у доданій вартості. Features and trends of socio-economic development in global and local dimensions: International scientific conference (October 21-22, 2022. Leipzig, Germany). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. С. 56–60.

13. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Регулювання трудових відносин в умовах війни: законодавчі зміни. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 1(105). С. 261–276.

14. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Управління конфліктами в системі управління підприємством. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 3(107). С. 148–162.

15. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько. К : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

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

17. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

18. Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H. (2021). Vocational training costs and economic benefits: exploring the interactions. *Journal of Business Economics and Management*. 22(6), 1476–1491. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15571>

19. Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H., Mishchuk V. (2022) Employer brand: key values influencing intention to join the company. *Management*

Інформаційні веб-ресурси

1. Канал HURMA присвячений темам HR та рекрутингу. URL:
<https://www.youtube.com/@HurmaSystem>
2. KadroLand – кадровий канал №1. URL:
<https://www.youtube.com/@KadroLand/videos>
3. 7eminar.com – бухгалтерський канал №1. URL:
<https://www.youtube.com/@7eminar>
4. Rist – навчальна медіаплатформа (блок HR і рекрутинг). URL:
<https://www.youtube.com/@Rist>

ФЕДІР ПРОКОПЕНКО

Trainee Front-end Developer



Досвід роботи

Trainee Front-end Developer

XYZ Corporation

- Успішно завершив курси з основ веб-розробки на платформах, отримавши сертифікат.
- Розробив прості веб-сайти та веб-додатки під керівництвом ментора.
- Активно долучаюся до спільноти розробників на GitHub, де вивчаю нові технології.

Навички

- Відмінне розуміння HTML, CSS та JavaScript.
- Навичка працювати в команді.
- Бажання навчатися та розвиватися у сфері веб-розробки.
- Основи роботи зі системами контролю версій.

Контакти

Місто
XXX

Телефон
+380XXXXXXXX

Email
XXXX@gmail.com

LinkedIn
www.linkedin.com/XXX

Освіта

2021-2024
Прикладна математика
Бакалавр
Національний університет
«Львівська політехніка»



Валерія Філоненко

Customer Support Specialist

Навички

- Відмінні комунікаційні навички.
- Здатність ефективно працювати в стресових ситуаціях та зберігати спокій.
- Досвід роботи з CRM-системами та іншими інструментами обслуговування клієнтів.
- Знання англійської мови на рівні Advanced.

Досвід роботи

Customer Support Specialist

2022 – зараз

ABC Company

- Проводила навчання нових співробітників відділу обслуговування клієнтів на 30 людей.
- Здійснювала моніторинг якості обслуговування та здійснювала покращення процесів, що допомагало знизити кількість скарг на 15%.

Customer Service Representative

2021-2022

Trinity Service

- Впровадила нову систему обробки запитів клієнтів, що дозволила збільшити продуктивність на 20%.
- Координувала комунікацію між клієнтами та внутрішніми відділами компанії.

Контакти

Місто: XXX

Телефон: +380XXXXXXXXX

Електронна пошта: XXXX@gmail.com

Facebook: www.linkedin.com/XXX

Освіта

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Економічна кібернетика

2015-2022

Бакалавр і Магістр



Досвідчений менеджер з успіхами у продажах та розвитку клієнтської бази. Маю опит збільшення обсягів продажів. Маю відмінні комунікаційні навички та здатність ефективно працювати у бистрому темпі.

Контакти

Місто
XXX

Телефон
+380XXXXXXXXXX

Email
XXXXX@gmail.com

LinkedIn
www.linkedin.com/XXX

Освіта

Основна

2016-20122

Бакалаврат та магістерка
Філологія

КПІ ім Ігора Сікорського

Степан Кучеров

Sales Manager

Досвід роботи

○ 2021-зараз

Менеджер продаж

ТОВ «SalesMaster»

- Розвинув відносини з ключовими клієнтами, що призвело до збільшення виручки на 30%.
- Налаштував роботу CRM-системи для всієї команди.
- Успішно проводив переговори з великими клієнтами та партнерами, укладаючи вигідні договори.

○ 2020-2021

Оперейшенс-менеджер

IT-компанія «MorningStar»

- Створив систему моніторингу та звітності.
- Розробив програму навчання команди.
- Проводив автоматизацію рутинних процесів команди.

Інструменти

- Pishs CRM
- Asans
- Trello
- Todoist
- Zoho

Навички

- стратегування
- проджект менеджмент
- управління командами
- робот с CRM системами



Марина Василенко

Graphic Designer

Career Objective:

Графічна дизайнерка із п'ятирічним досвідом у створенні візуальних концепцій та матеріалів для різних брендів.

Маю різноплановий досвід роботи у різних компаніях і готова до нових викликів та звершень.

Інструменти



Досвід роботи

Графічна дизайнерка

2021-зараз

Продуктова IT-компанія «Sinn»

Досвідання на портфоліо

- Збільшила ефективність рекламної кампанії на 30% у співпраці з маркетинг-менеджером.
- Вела соцмережі компанії та її IT-продуктів.
- Розробила нову айдентичку компанії.
- Допомогла впровадити новий інструмент для таск-менеджменту креативної команди.

Графічна дизайнерка

2018-2021

Комунікаційна агенція «/vatra»

Досвідання на портфоліо

- Забезпечила збільшення конверсії сайту на 40% разом з SMM-менеджеркою.
- Підвищила ефективність рекламної кампанії партнерів на 35% через креативні рекламні матеріали.
- Розробила новий брендінг для компанії-партнера, що призвело до збільшення впізнаваності бренду на 30%.

Асистентка проєктного менеджера

2016-2018

Освітня платформа «EduTeam»

- Провела серію воркшопів для школярів з профорієнтаційною метою (кількість слухачів — 150 людей).
- Залучила 10 нових спікерів на заходи.
- Координувала команду з 5 волонтерів на офлайн-заходах.

Освіта

Основна

2014 – 2018
Ступінь бакалавра
з соціології

Національний університет
«Києво-Могилянська
академія»

Додаткова

2024
Genesis Design Week

2023
Genesis UI/UX School



Мар'яна Соловій

Business Analyst

Career Objective

Unity Developer з понад двома роками загального досвіду роботи. Шукаю роботу у сфері аналітики для подальшого професійного розвитку.

Контакти

Місто
XX

Телефон
+380XXXXXXXX

Email
XXX@gmail.com

_LinkedIn
www.linkedin.com/XXX

Освіта

2020-2024

**Фінанси, банківська справа
та страхування**

Бакалаврат

Гернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя

Досвід роботи

2023-2024

Junior Unity Developer

Monday Games

- Розробляла проста ігри на Unity з використанням мов програмування C# та JavaScript.
- Брала участь у геймдев хакатонах та конкурсах, де розробила декілька прототипів власних ігор.
- Розробила та випустила з командою декілька мобільних ігор на платформі Google Play Store з великою кількістю завантажень та позитивними відгуками користувачів.

2022-2023

Junior Game Developer

Karma TS

Розробила декілька простих ігор на Unity.

Навички

- Unity
- C#
- JavaScript
- GitHub
- Trello
- Jira




Юрій Саліванчук

Керівник відділу логістики

y.salivan@gmail.com

+38 (097) 000 00 00

 sweetcv.com/ua/resume-examples

 linkedin.com/company/sweetcv

ПРО СЕБЕ

Менеджер з транспортної логістики з досвідом роботи 6 років. Хочу зайняти посаду керівника відділу логістики.

ДОСВІД РОБОТИ

Seilservice - Менеджер з логістики (з квітня 2020)

- Організація доставки по Україні, Києву та Київській області для роздрібних і мережевих клієнтів.
- Замовлення транспорту у перевізників.
- Формування актів, рахунків та контроль розрахунку з перевізниками.
- Контроль транспортного документообігу.
- Організація роботи водіїв.

PARKLINE Logistics Group - Логіст транспортний (липень 2017 - січень 2020)

- Забезпечення та контроль своєчасності подачі транспорту під завантаження.
- Планування та моніторинг маршрутів по Києву та Київській обл. у TMS.
- Координування водія в реальному часі, онлайн супровід, прийняття рішень в форс-мажорних або нестандартних обставинах.
- Контроль транспортного документообігу.
- Підготовка звітів по доставкам за день/період.
- Робота з водіями.

ТОВ "Експрес" - Начальник розподільного центру (червень 2014 - жовтень 2016)

- Організація роботи та управління розподільним центром.
- Аналіз логістичних процесів та їх оптимізація.
- Управління складською логістикою.
- Організація та контроль перевезень по Україні.
- Пошук оптимальних варіантів щодо перевезень по Україні.
- Проведення звірок по розрахункам з перевізниками.
- Контроль транспортного документообігу.

НАВИЧКИ

Управлінські

Організація роботи персоналу (до 10 чоловік).
Пошук людей в команду, проведення співбесід.
Розподіл та контроль завдань і дедлайнів.
Оформлення та подання звітності.

Спеціальні

Розрахунок вартості перевезень.

Спеціалізовані програми: WMS, TMS, 1C: Підприємство.

CRM системи: Bitrix24, Worksection, Microsoft Dynamics 365 CRM.

Розроблення навчальних курсів/презентацій (в LMS Moodle).

Технічні

HTML5 та CSS3

Хмарні сервіси Google

Комунікативні

Ведення переговорів з транспортними компаніям.

Досвід публічних виступів (XII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в системі менеджменту», Львів, 2018)

МОВИ

Українська - Вільне володіння

Англійська - Середній рівень

Російська - Вільне володіння

ОСВІТА

Київський національний університет будівництва і архітектури (2008 - 2014)

Магістр

Факультет урбаністики та просторового планування

Спеціалізація: Міське будівництво і господарство (МБГ)

ДОДАТКОВА ОСВІТА

Курс "System Design for Supply Chain Management and Logistics" - edX (2020)

Вивчив методи збільшення рентабельності інвестицій з використанням моделі SCOR, процес розробки провідних ланцюгів постачання та як зробити їх конкурентоспроможними.

Курс "Supply Chain Excellence" - Coursera (2019)

Маю сертифікат про успішне завершення курсу. Цей курс є частиною сертифіката MasterTrack™

Школа англійської мови "JumpUp" (2019)

Англійська мова. Рівень Intermediate. Склав заключний іспит і отримав сертифікат.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

Посвідчення водія

Категорія B та C1 (з 2010)



Василина Шевчук

Менеджер з реклами

vasilynashevshyk@gmail.com

(050) 000 00 00

sweettv.com

vasilyna_shevshyk

Освіта

Магістр

Київський університет імені
Бориса Грінченка

2001 - 2007

Кваліфікація: історик

Навички

Adobe Photoshop SEO

Canva Tilda

Копірайтинг

Adobe Illustrator SMM

CMS Wordpress

Ведення соціальних мереж

Адміністрування сайту

Досвід роботи

Менеджер з реклами

з липня 2019

Рекламне агенство "Firefest"

- Медіапланування та прорахування проектного бюджету.
- Аналізувала ефективність рекламних кампаній і вчасно виявляла неефективні дії, що дозволило зменшити витрати на рекламу на 23%.
- Розміщувала рекламу (пошук вигідних місць, переговори, заключення договорів).
- Організувала роботу дизайнера і копірайтера.
- Контролювала постачання друкованих матеріалів.

Контент-менеджер

грудень 2014 -

ТОВ "Сяйво Медіа"

травень 2019

- Наповнювала сайт інтернет-магазину website.com
- Оформлювала технічну документацію, прайслисти та каталоги постачальників.
- Додавала товари на сайт.
- Створювала нові картки товарів (опис, зображення, характеристики, категорії, тайтли, дискрипшен і т.п.).
- Оновлювала вже існуючий контент.
- Створювала банери та ретушувала фотографії.
- Аналізувала конкурентів.
- Писала та редагувала статті (копірайт, рерайт).

SMM менеджер

серпень 2011 -

Focus

листопад 2014

- Розробила маркетингову стратегію та провела аналіз охоплення.
- Організувала роботу копірайтерів та дизайнерів, ставила задачі та дедлайни.
- Співпрацювала з постачальниками (виробництво фірмових товарів).
- Створювала унікальний контент. Співпрацювала з фотографом та відеомонтажером.
- Створювала та публікувала контент в соцмережах (Instagram, Facebook, Reddit), з урахуванням специфіки кожної.



СОФІЯ СТЕЛЬМАХ

Рекрутер, HR-менеджер

Досвід роботи у міжнародних та українських компаніях 7 років. Розробляла стратегію управління, систему оцінки та програму мотивації персоналу, забезпечувала кадрове адміністрування. Прагну застосовувати свої навички рекрутингу в IT компанії.

team@sweetcv.com

+38 050 000 00 00

Одеса, Україна

sweetcv.com/ua

linkedin.com/company/sweetcv

facebook.com/sweetcv.en

twitter.com/sweet_cv

Досвід роботи

Заступник керівника відділу кадрів

ТОВ СП «Полтавська газонафтова компанія»
з грудня 2020

Обов'язки:

- Формування HR стратегії та оптимізація структури компанії відповідно до стратегічних цілей бізнесу;
- Розробка програм мотивації (матеріальна, нематеріальна) по компанії;
- СБВ – розробка системи компенсацій та пільг на підприємстві, впровадження, координація;
- Розробка, впровадження та координація системи оцінки, навчання та розвитку співробітників; куратор внутрішньої системи навчання;
- Розробка та впровадження Політик, Правил та Стандартів роботи Компанії, контроль виконання;
- Організація тимбілдінгів від розробки концепції до втілення;

Освіта

Бакалавр

Національний університет «Львівська політехніка»
2011 - 2015

Інститут економіки і менеджменту.
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування.
Спеціалізація «Менеджмент персоналу та адміністрування».

Додаткова освіта

Lviv HR Solutions

Курс "HR / Recruitment for IT Generation" (2020).
Диплом про завершення навчання

Охорона праці, НВК "Вектор"

- Курс "Питання пожежно-технічного мінімуму керівників" (2017)
- Курс Закон України "Про охорону праці", "Про загальнообов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві" (2016)

Менеджер з персоналу

ТОВ "НафтоПромЮА"

січень 2017 - листопад 2020

- Кадрове адміністрування
- Облік робочого часу
- Організація професійних навчань персоналу
- Організація та супровід службових відряджень
- Супровід зарплатного проекту компанії
- Підготовка зведених таблиць для нарахування заробітної плати, компенсацій та пільг
- Складання звітів щодо фінансування витрат по персоналу

HR-менеджер

ТОВ "СіверТренд"

липень 2013 - вересень 2017

- Кадрове адміністрування
- Пошук і підбір персоналу
- Формування організаційної структури компанії, штатного розпису
- Складання посадових інструкцій для всіх рівнів і категорій працівників
- Складання графіків відпусток, графіків роботи
- Ведення підсумованого обліку робочого часу
- Складання кадрової звітності
- Підготовка та подача документів для отримання дозволів на працевлаштування та посвідчень на тимчасове проживання іноземців в Україні
- Супровід зарплатного проекту компанії

Навички

Ключові компетенції

- Формування і впровадження кадрових стандартів і процедур
- Розробка та управління системою оплати праці і компенсацій
- Знання ефективних методів пошуку і підбору персоналу
- Адаптація, навчання, розвиток персоналу

Програмне забезпечення

- 1С:Зарплата і управління персоналом 8
- MS Office, Airtable, Slack, Trello
- Системи ATS: Bullhorn, Workday, Taleo, iCIMS
- CRM: SmashFly, Бітрікс24
- HRM: Hurma, Zenefits
- Тестування та оцінка навичок: HackerRank, Self Management Group

Мови

Українська - Рідна

Англійська мова - Вище середнього. Є досвід спілкування англійською з клієнтами.

Польська - Початковий рівень

Російська - Вільно



- team@sweetcv.com
- +38 (050) 000 00 00



Навички

Бізнес-стратегія та перспективи

Управління ланцюжком постачання та оптимізація

Консультування та зустрічі з персоналом

Фокус-групи, семінари та презентації

Управління проектом

Співпраця та командна робота

Освіта

Бакалавр (2012 - 2016)

*Державний університет
"Житомирська політехніка"*

Спеціальність "Менеджмент"

Мови

Українська (вільно)

Російська (вільно)

Англійська (вільно)

Максим Сергієнко

Бізнес-консультант

Консультант з управління, орієнтованого на результат, з більш ніж 5-річним досвідом діагностики проблем, малого та середнього бізнесу. Проконсультував менеджмент 35 компаній, маю 98% позитивних відгуків.

Досвід роботи

Бізнес-консультант з питань правління (з січня 2021)

- Проводив кількісний та якісний аналіз для оцінки та діагностики ділових та управлінських рішень у приватних секторах.
- Рекомендував короткострокові та довгострокові рішення на основі результатів оцінки.
- Впроваджував рішення для підвищення ефективності бізнесу, продуктивності, контролю витрат та професіоналізації бази співробітників.
- Проводив індивідуальні та групові інтерв'ю зі співробітниками всіх рівнів клієнтського бізнесу, щоб отримати точну картину поточних вимог щодо змін в управлінні бізнесом.

Основні досягнення

- Знайшов 10 нових бізнес-клієнтів для надання консультативних послуг у галузі управління.

Бізнес-консультант малого та середнього бізнесу

(квітень 2016 - грудень 2020)

- Вивчав та діагностував проблеми бізнесу, включаючи низький дохід, поганий моральний дух, неефективне керівництво та відсутність зростання.
- Пропонував напрямки дій та рішення, що ґрунтуються на кращих галузевих практиках.
- Проводив щотижневі семінари та заходи з бізнес-коучінгу для залучення нових малих та середніх підприємств та перетворення їх на клієнтів.

Основні досягнення:

- Тісно співпрацював з консультантами з продажу та маркетингу, щоб досягти покращення показників продажів на 15% у 5 консультиваних компаніях електронної комерції.



АННА ВАСИЛЬЧУК

Економіст

team@sweetcv.com +38(050)-30-85-532



Економіст з 5-річним досвідом фінансового аналізу і статистичного моделювання. Прагну застосувати глибокі знання в галузі прогнозування фінансового зростання і SQL на позиції провідного економічного аналітика в приватному секторі.

Досвід роботи

Провідний економіст

Rekruiter

Грудень 2019 - Листопад 2021

- Збирала та оцінювала дані про попит та пропозицію, ринкові тенденції і успіхи конкурентів.
- Працювала з SQL і MATLAB для управління базами даних і маніпулювання даними для прогнозів і аналізу.
- Розробляла економічні звіти, що поліпшили фінансові стратегії та підвищили рентабельність інвестицій на 45% за один рік.
- Представляла економічні проекти для ринку і керівникам компанії.

Економіст

Мульти-Плюс

Травень 2017 - Листопад 2019

- Бюджетування – підготовка кошторису роботи підприємства (щопіврічно/щомісячно), аналіз виконання, планування.
- По-проектний облік витрат на модернізацію повітряних суден (облік трудозатрат, матеріальних цінностей, калькуляція собівартості робіт та формування кошторисів робіт)
- Контролінг – слідкування за виконанням календаря платежів, своєчасного фінансування виробничих потреб, формування реєстру платежів та справки про рух грошових коштів.
- Управлінський облік витрат та аналіз господарської діяльності (за півроку/рік, розрахунок рентабельності по видам послуг).

Навички

SQL і MATLAB

Статистичне моделювання (Excel)

Дослідження і управління проєктами

Написання звітів та презентацій

Делегування і керівництво

Освіта

Магістр

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

2012 - 2017

Факультет економіки та менеджменту, спеціальність "Фінанси, банківська справа та страхування"

Додаткова освіта

Бізнес-школа Львівського інституту менеджменту

Програма "General MBA, магістр бізнес-адміністрування" (2020)

Мови

Українська - вільно

Російська - вільно

Англійська - вільно

ЯНИНА КУКУРУДЗА



Особисті дані

- Адреса**
пл. Ринок, 1
Україна, 79008 Львів
- Номер телефону**
+380 (99) 999 99 99
- Email**
zrazok@cvmaker.com.ua

Маю понад 5 років досвіду роботи бізнес-аналітиком у сфері фінансових послуг. Експерт у аналізі даних, моделюванні бізнес-процесів та управлінні проектами. Забезпечила збільшення ефективності процесів на 15% завдяки впровадженню нової аналітичної системи. Шукаю можливість використати мої аналітичні навички для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності компанії.

Досвід роботи

Бізнес аналітик

вер 2019 - лип 2024

Аналізінг трейд, Дніпро

- Розробляла стратегії ціноутворення для продуктів в роздрібній торгівлі
- Аналізувала дані продажів та цінову політику конкурентів для визначення оптимальних цінових стратегій;
- Розробила математичні моделі для прогнозування впливу змін цін на обсяги продажів та прибутковості;
- Провела A/B-тестування нових цінових стратегій та збільшив прибуток на 20% протягом першого кварталу.

Освіта і кваліфікації

Магістр економіки зі спеціалізацією у фінансах та аналізі даних

вер 2016 - лип 2021

Університет ім. Івана Франка, Львів, Львів

Курс "Аналитика та візуалізація даних у Python"

вер 2020 - вер 2020

Онлайн-платформа Coursera

Навички

- Аналітичне мислення ●●●●●
- Вміння працювати з базами даних SQL ●●●●●
- Статистичний аналіз ●●●●●



Ліна Бондаренко

Консультант з маркетингу



Про себе

Поєднання досвіду в медіа та юридичної освіти, вміння вільно розмовляти декількома мовами, участь у міжнародних проєктах дали мені можливість набутти важливі м'які навички, особисті якості тайм-менеджера та вміння бути гнучкою у виборі сфери роботи, вміти швидко навчатися та продуктивно працювати.



Освіта

09.2010 –
06.2015

Магістр права

Університет Бокконі
Факультет адвокатури. Денна форма навчання.



Досвід роботи

01.06.2015 –
01.09.2015

Рятувальниця

Work and Travel
Працюючи рятувальницею у басейні, я змогла не тільки розвинути такі м'які навички, як: пильність та відповідальність, а й вдосконалити рівень володіння англійською мовою та вивчити основи психології, що дуже важливо у роботі з людьми.

02.2017 –
02.2018

Учасниця програми

Au-pair
Моїми основними обов'язками була допомога по господарству та догляд за дітьми. Проте цей період дав мені набагато більше: це і можливість вдосконалити навички роботи з дітьми; і міжкультурний досвід та розширення кругозору; і, безперечно, вдосконалення рівня німецької та англійської мов; і розвиток м'яких навичок, зокрема, таких як: стресостійкість, вміння переконувати, самостійність у прийнятті рішень.



Волонтерський досвід

09.2016 –
10.2017

Викладачка англійської мови

Vievio kultūros centre
Я розробила кілька курсів англійської мови, орієнтованих на різні вікові групи; планувала та проводила уроки для літніх людей та керувала Дискусійним клубом для молоді.



Особиста інформація

lina.bondarenko@sweetcv.com

+38(067)-111-11-11

Львів, Україна



Мови

Англійська мова

C2

Італійська мова

C1

Російська мова

C2

Польська мова

B2

Українська мова

рідна мова



Нагороди та відзнаки

Перемога у конкурсі STEM

Writing Contest

The New York Times

05.2018

Написавши есе на тему: «Вигадані технології у літературі та кінематографії, що стали реальністю», я перемогла у конкурсі від The New York Times.

Сертифікат

TESOL

09.2019

Цей сертифікат підтверджує, що я володію англійською як носій мови та можу викладати її як іноземну.



Алла Локтева **Копірайтер**

alla.lokteva@sweetcv.com | (073) 123 45 67 | Київ

Працюю на стику копірайтингу і PR. Вмію писати круті, цікаві тексти, які будуть просто читатися та продавати. Розумію як зробити так, щоб тексти подобалися не тільки людям, а й пошуковим системам.

Навички

Копірайтинг

- Підготовка та написання новин для сайту і соцмереж;
- Написання текстів для лендінгів та промо-сайтів;
- Написання продаючих текстів.

SEO-копірайтинг

- Написання унікальних інформаційних та комерційних SEO-текстів;
- LSI оптимізація текстового контенту сторінок;
- Адаптація текстів під семантичне ядро.

Редактура-редагування

- Оперативне редагування, коректура текстів;
- Усунення лексичних, морфологічних, синтаксичних, орфографічних, пунктуаційних помилок;
- Стилістична правка текстів.

Мови

- Українська - Вільно
- Російська - Вільно
- Англійська - Upper Intermediate
- Німецька - Intermediate

Досвід роботи

SMM-копірайтер | Фріланс

2016 - 2018 | Київ

- Підготовка текстових новин та прес-релізів;
- Складання продаючих текстів-анонсів;
- Написання статей, оглядів, прес-релізів, новин, рекламних текстів, постів для соціальних мереж, контенту для електронних та друкованих ЗМІ;
- Адміністрування сторінок у соціальних сетях. Підбір медіа контенту для розміщення в соц-мережах (Facebook, Instagram, ВКонтакте), на корпоративних сторінках клієнтів.

Помічник редактора/копірайтера | Альтерсофт

2014 - 2016 | Київ

- Написання унікального авторського контенту за заданою тематикою;
- Написання статей по ТЗ з використанням LSI семантики;
- Складання і ведення контент-плану.

Публікації та посилання

Складаємо резюме без досвіду роботи | sweetcv.com

Інформаційна стаття в блог про кар'єру

Чому половину резюме ніхто не читає? | vc.ru

Стаття на тему "кар'єра, резюме, працевлаштування" (рос.)

Рекомендації

Павлюк Оксана, Засновник агентства інтернет маркетингу

Textum.com.ua | (097) 782-26-23, ak.textum@gmail.com

Спієрацюємо з Аллою більше 2-х років. Дуже відповідальний і різносторонній автор. Можна сміливо вирішувати свої завдання і бути впевненим в тому, що виконавець виконає все якісно, своєчасно і з чітким дотриманням ТЗ.



КАТЕРИНА КОСТЮК

Менеджер по роботі з клієнтами

Менеджер по роботі з клієнтами з досвідом 3+ роки.
Налагоджую комунікації з клієнтами та вирішую конфліктні ситуації, зберігаючи клієнтів.

katekostyk@gmail.com

+38 (080) 000 00 00

sweetcv.com/ua

linkedin.com/company/sweetcv

katekostyk

facebook.com/sweetcv.ua

Досвід роботи

Менеджер по роботі з клієнтами

Comfy

січень 2019 - листопад 2020

- Вирішувала конфліктні ситуації і за рік зменшила кількість скарг на 65%.
- Відповідала на питання клієнтів на сайті та писала тексти для розділу підтримки.
- Оформлювала скарги та претензії клієнтів з приводу несправностей у роботі техніки, прийом та обмін товару.
- Організовувала прийом техніки від клієнтів для проведення діагностики та ремонту.
- Забезпечувала документообіг та внутрішню звітність відділу.
- Працювала з касою.

Сервіс-менеджер

Сервісний центр "PixelPerfect"

квітень 2017 - серпень 2018

Основні обов'язки:

- прийом та видача техніки з ремонту;
- консультація клієнтів щодо сервісного обслуговування;
- узгодження термінів та вартості ремонту;
- контроль термінів виконання діагностики та ремонту.

Освіта

Магістр

Львівський національний університет ім. Івана Франка

2013 - 2019

Філологічний факультет, славістика

Додаткова освіта

Формула успішного управління проектами

LVBS (2019) - дводенний інтенсив

Навички

Англійська мова

Вище середнього. Сертифікат IELTS 6.5.
Є досвід спілкування англійською з клієнтами.

Польська мова

Вище середнього. Можу проходити співбесіду цією мовою.

Програмне забезпечення

1C

MS Office, Airtable, Slack, Trello

Картка 1

Працівник друкарні постійно перебуває в приміщенні зі значним шумовим навантаженням 85 дБА, яке перевищує допустимі норми. Вимушений працювати в статичній позі за друкарським верстатом, тривале зорове навантаження через контроль якості друку. Приміщення має обмежену вентиляцію.

Картка 2

Касир супермаркету працює у приміщенні з кондиціонованим повітрям при температурі +22°C. Робота сидяча, передбачає інтенсивну ручну працю (сканування товару). Рівень шуму з гучномовців становить 65 дБА. Часовий графік — 8 годин із короткими перервами.

Картка 3

Робітник металургійного заводу працює біля печі за температури понад +38°C. Значне фізичне навантаження: підняття важких предметів, вплив випарів металів та промислового пилу. Робоча зміна триває 8 годин без кондиціонування приміщення.

Картка 4

Офісний працівник проводить 8 годин за комп'ютером у добре кондиціонованому офісі при температурі +21°C. Робоче місце ергономічне, освітлення природне і штучне, є регламентовані перерви кожні 2 години на відпочинок очей і розминку.

Картка 5

Будівельник виконує монтажні роботи на висоті 15–30 метрів за температури близько +5°C при сильних поривах вітру (до 18 м/с). Використання страхувальних засобів обмежене. Фізичне навантаження - середнє і важке.

Картка 6

Водій маршрутного автобуса працює 10-12 годин на день у міському русі. Підвищене шумове навантаження (80 дБА), постійні вібрації від дороги, нервові напруження через дорожні ситуації. Обмежені можливості для фізичної активності під час зміни.

Картка 7

Лаборант-хімік працює з токсичними речовинами в лабораторії. Використовує індивідуальні засоби захисту (рукавички, маски), витяжні шафи. Рівень забруднення повітря у нормі, однак можливе короточасне інгаляційне навантаження.

Картка 8

Пекар працює біля відкритих печей при температурі повітря до +35°C. Приміщення недостатньо вентиляване. Постійний контакт із борошняним пилом, що може викликати алергічні реакції. Високе навантаження на опорно-руховий апарат.

Картка 9

Фермер працює на відкритому полі в літній період при температурі повітря +32°C. Сонячне випромінювання високе, обмежене затінення. Фізичне навантаження помірне, робота пов'язана з ручним збором врожаю.

Картка 10

Рентгенолог проводить щоденні обстеження, працюючи із рентген-обладнанням. Робочий процес регламентовано санітарними нормами часу впливу випромінювання, використовується свинцевий фартух та захисні екрани.

Картка 11

Працівник холодильного складу проводить зміну в умовах температури -18°C. Одяг та взуття відповідають стандартам захисту від холоду. Робота середньої важкості: розвантаження і складування товарів.

Картка 12

Клінінг-оператор працює у закритих приміщеннях, використовуючи побутову хімію. Рівень шуму техніки (пилососи, машини для миття підлоги) доходить до 70 дБА. Значне фізичне навантаження на руки, спину і ноги.

Картка 13

Монтажник кондиціонерів працює на висоті до 10 м, часто в умовах спеки або холоду. Потрібне тривале утримання незручних поз для встановлення обладнання, використання важкого інструменту.

Картка 14

Сценічний монтер встановлює важкі конструкції та декорації, працюючи у складних просторових умовах театру чи арени. Робота часто ведеться в нічний час. Середнє фізичне навантаження, можливі випадкові удари.

Картка 15

Кухар працює у гарячому приміщенні (температура +30°C). Постійний вплив випарів олії, інтенсивний темп роботи, необхідність тривалого перебування на ногах без відпочинку.

Картка 16

Працівник автомийки перебуває на відкритій місцевості або у вологому середовищі. Постійний контакт рук із водою і миючими хімічними речовинами. Підвищене фізичне навантаження на руки і спину.

Картка 17

Кур'єр на велосипеді доставляє пакунки незалежно від погодних умов. Велике фізичне навантаження, ризик травм через рух транспорту, відсутність достатнього захисту від дощу чи спеки.

Картка 18

Оператор навантажувача працює в закритому складі за температури +18°C. Рівень шуму 75 дБА, постійна вібрація від транспорту. Робота передбачає тривале сидіння та високу концентрацію уваги.

Картка 19

Фотограф працює на відкритих заходах протягом тривалого часу під прямим сонячним промінням, часто без можливості регулярного відпочинку. Переносить важке фотообладнання.

Картка 20

Медичний працівник реанімації працює у режимі високого стресу, відповідальності за життя пацієнтів. Робочі зміни тривають до 12 годин, включаючи нічні чергування.