



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА КЛІНІЧНОЇ ФАРМАЦІЇ, ФАРМАКОТЕРАПІЇ
І УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ
ФАКУЛЬТЕТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ



УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

**до практичних занять слухачів курсів удосконалення кваліфікації
зі спеціалізації**

за фахом «Організація і управління фармацією»



**Запоріжжя
2019**

УДК 615.1(075.9)

Б94

Навчально-методичний посібник розглянуто і затверджено на засіданні кафедри клінічної фармації, фармакотерапії та УЕФ Запорізького державного медичного університету та рекомендований до застосування в навчальному процесі (протокол № 2 від "4" __вересня_2019 р.).

Навчально-методичний посібник розглянуто і затверджено на засіданні центральної методичної комісії фармацевтичних дисциплін Запорізького державного медичного університету та рекомендований до застосування в навчальному процесі (протокол № 2 від "19" _вересня_2019 р.).

Навчально-методичний посібник розглянуто і затверджено на засіданні центральної методичної ради Запорізького державного медичного університету та рекомендований до застосування в навчальному процесі (протокол № ---- від «--« ----- 20-- р.).

Рецензенти: **Книш Євгеній Григорович** завідувач кафедри управління і економіки фармації, медичного і фармацевтичного правознавства, доктор фармацевтичних наук., професор
Гладишев Віталій Валентинович завідувач кафедри технології ліків, доктор фармацевтичних наук., професор

Автор-укладач:

Бушуєва І. В., д.фарм.н., професор кафедри клінічної фармації, фармакотерапії та УЕФ

Бушуєва І. В.
УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ: навчально-методичний посібник до практичних занять слухачів курсів удосконалення кваліфікації зі спеціалізації за фахом «Організація і управління фармацією» / І. В. Бушуєва – ЗДМУ. – 2019. – 123 с.

Навчально-методичний посібник допоможе сформувати практичні навички роботи майбутніх організаторів фармацевтичної справи зі спеціальною літературою, зорієнтує їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем фармації, чим підвищить якість професійної підготовки фармацевтичних управлінських кадрів. Навчально-методичний посібник призначений для організації практичної роботи провізорів зі спеціалізації за фахом «Організація і управління фармацією» при вивченні питань управління персоналом дисципліни «Управління і економіка фармації».

© Бушуєва І. В., 2019

© ЗГМУ, 2019

ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА	
ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	6
ТЕМА 2.УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ І БЕЗРОБІТТЯМ	14
ТЕМА 3. ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	21
ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	28
ТЕМА 5. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	37
ТЕМА 6. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ	47
РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ	
ТЕМА 7. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ, ЇХНЬОГО РІЗНОВИДУ І ФУНКЦІЇ. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ. РОЗРАХУНОК ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ	54
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ КАДРІВ, ТРУДОВА КАР'ЄРА. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ І СЛУЖБОВО-ПРОФЕСІЙНИМ ПРОСУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	61
ТЕМА 9. ПРОФЕСІЯ, СПЕЦІАЛЬНІСТЬ, ПОСАДА. ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ. НАЙМ, ВІДБІР І ПРИЙОМ ПЕРСОНАЛУ. ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ	67
ТЕМА 10. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА	94
ТЕМА 11. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ. ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ. СКЛАДАННЯ І АНАЛІЗ БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ. ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	100

ПЕРЕДМОВА

Однією з основних *цілей* викладання дисципліни „Управління і економіка фармації” є формування комплексу теоретичних знань і умінь з розробки та здійснення кадрової політики в сучасних фармацевтичних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності й особливості формування, функціонування та розвитку персоналу фармацевтичної організації.

Основними *завданнями* вивчення дисципліни є теоретична підготовка слухачів курсів спеціалізації з таких питань, як:

- обґрунтування методологічних принципів управління персоналом фармацевтичного підприємства;
- формування та аналіз кадрової політики;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- застосування сучасних методів планування потреб у персоналі;
- організація набору й відбору персоналу в конкретних умовах;
- атестування персоналу та використання його результатів;
- оцінювання ефективності й результативності управління персоналом фармацевтичної організації.

У результаті вивчення дисципліни слухачі курсів мають здобути наступні *навички і уміння*:

- розраховувати оптимальну кількість працівників фармацевтичної організації;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу фармацевтичного працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи його стимулюючої оцінки у процесі управління;

- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- інформаційно й документально забезпечувати управління персоналом;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу;
- адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування багатоканальних компаній.

Важливим елементом оволодіння знаннями й навичками є *практична робота слухача курсів*. Остання формує практичні навички роботи спеціалістів зі спеціальною літературою, орієнтує їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем фармації, чим підвищує якість професійної підготовки фармацевтичних управлінських кадрів.

«Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним; це можуть зробити тільки люди... Людина, яка займає керівний пост і яка була наділена довірою, покриває себе ганьбою, якщо обманює цю довіру»

Акіо Моріта

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА
ТРУДОВІ РЕСУРСИ, РОБОЧА СИЛА, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.
ЛЮДИНА ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.

РІЗНОВИДИ СОЦІАЛЬНИХ ГРУП, ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ У ГРУПАХ.
ФОРМАЛЬНІ Й НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ. РІЗНОВИДИ КОЛЕКТИВІВ, ЇХНЯ
СТРУКТУРА Й ДИНАМІКА. ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ, СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ. КОЛЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ЙОГО ФОРМИ.
МЕТОДИ ЗБОРУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ. СОЦІАЛЬНИЙ
РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ.

Тема 1. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Вихідну базу для визначення кількісних характеристик трудових ресурсів країни, регіону або населеного пункту складають показники чисельності, складу й руху населення відповідної території:

1. Середня чисельність населення за рік:

$$\bar{P} = (P_n + P_k) / 2,$$

де P_n - чисельність населення на початок року;

P_k - чисельність населення на кінець року.

2. Загальний коефіцієнт народжуваності за рік (у промілле):

$$n_n = N_i / \bar{P} \times 1000.$$

3. Загальний коефіцієнт смертності за рік (у промілле):

$$n_c = N_j / \bar{P} \times 1000.$$

4. Природний приріст (зменшення) населення за рік:

$$E = N_i - N_j,$$

де N_i - кількість немовлят, народжених за рік;

N_j - число померлих за рік.

5. Коефіцієнт природного приросту населення (у промілле):

$$K_e = E / \bar{P} \times 1000.$$

6. Механічний (міграційний) приріст (зменшення) населення за рік:

$$C = M_i - M_j,$$

де M_i - кількість осіб, які прибули у країну, регіон за рік;

M_j - кількість осіб, які вибули з території за рік.

7. Коефіцієнт механічного приросту населення:

$$K_m = C / \bar{P} \times 1000.$$

8. Загальний приріст населення за рік:

$$\Delta P = E + C.$$

9. Коефіцієнт загального приросту населення (у промілле):

$$K_z = \Delta P / \bar{P} \times 1000.$$

10. Перспективна (прогнозована) чисельність населення на кінець року, що аналізується або на початок наступного року

$$P_k = P_n + E + C.$$

11. Чисельність трудових ресурсів:

$$T = P_{np} - P_{інв} + P_{пен} + P_{мол},$$

де P_{np} - чисельність населення у працездатному віці;

$P_{інв}$ - чисельність непрацюючого населення працездатного віку, що вважається непрацездатним згідно з встановленими державою правовими нормами (інваліди 1 і 2 груп, особи пільгового пенсійного віку);

$P_{пен}$ - особи пенсійного віку, які працюють;

$P_{\text{мол}}$ - підлітки до 16 років, які працюють.

12. Середньорічна чисельність трудових ресурсів за рік:

$$\bar{T} = (T_n + T_k) / 2.$$

13. Природний приріст трудових ресурсів:

$$T_e = P_e - P_n,$$

де P_e - чисельність осіб, які відносяться до працездатного віку, а також чисельність осіб пенсійного віку й підлітків до 16 років, які зайняті в суспільному виробництві;

P_n - чисельність осіб, що виходять за межі працездатного віку, а також чисельність осіб померлих або тих, які отримали інвалідність у працездатному віці.

Промілле – тисячна частка якого-небудь числа або $\frac{1}{10}\%$, позначається $\sigma/00$.

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ІЗ РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані:

Чисельність населення працездатного віку на початок року складала 70 млн. осіб; чисельність померлих у працездатному віці протягом року - 0,2 млн. осіб; чисельність молоді, яка досягла в даному році працездатного віку - 2,0 млн. осіб; чисельність осіб, які досягли пенсійного віку цього року, - 1,6 млн. осіб.

Постановка завдання:

Визначити чисельність населення працездатного віку на початок наступного року.

Розв'язання:

Чисельність населення у працездатному віці на кінець року (P_{np_k}) розраховується наступним чином:

$$P_{np_n} = 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{ млн. осіб},$$

де P_{np_n} - чисельність населення працездатного віку на початок року.

Відповідь: Чисельність населення працездатного віку на початок наступного року становить 70,2 млн. осіб

Завдання 2.

Вихідні дані:

Населення працездатного віку становить 80 млн. осіб, у тому числі інваліди 1 і 2 груп, які не працюють – 1,2 млн. осіб; підлітки, які працюють - 0,1 млн. осіб; працюючі пенсіонери 4,5 млн. осіб

Постановка завдання:

Визначити чисельність трудових ресурсів

Розв'язання:

Чисельність трудових ресурсів розраховується наступним чином:

$$T = 80 - 1,2 + 0,1 + 4,5 = 83,4 \text{ млн. осіб}$$

Відповідь: Чисельність трудових ресурсів становить 83,4 млн. осіб.

Завдання 3.

Вихідні дані:

Чисельність населення становить 120 тис. осіб; коефіцієнт приросту населення в базисному періоді - 100 промілле, частка трудових ресурсів - 50%.

Постановка завдання:

Визначити перспективну чисельність населення і трудових ресурсів на початок планового періоду за умови незмінної частки трудових ресурсів у населенні міста.

Розв'язання:

Коефіцієнт приросту населення визначається таким чином:

$$K = \frac{\Delta P}{\bar{P}} \times 1000,$$

де ΔP - приріст населення.

$$\frac{\Delta P}{120} = \frac{100}{1000};$$

$$\frac{\Delta P}{120} = 0,1;$$

$$\Delta P = 0,1 \times 120 = 12$$

Приріст населення в базисному періоді становить 12 тис. осіб.

Оскільки відомо, що чисельність трудових ресурсів становить 50% від чисельності населення, тоді: $T = 50\% \times (120000 + 12000) = 66000$ осіб.

Відповідь: Перспективна чисельність населення становить 132 тис. осіб, з неї перспективна чисельність трудових ресурсів - 66 тис. осіб.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1.

Вихідні дані:

Чисельність населення в працездатному віці - 750 тис. осіб, серед них інваліди 1 і 2 груп працездатного віку 10 тис. осіб; чисельність працюючих підлітків (до 16 років) - 15 тис. осіб; працюючих осіб старше працездатного віку - 55 тис. осіб

Постановка завдання:

Визначити чисельність трудових ресурсів міста

Відповідь: Чисельність трудових ресурсів міста становить 810 тисяч осіб.

Завдання 2.

Вихідні дані:

Чисельність населення на початок планового року - 1 млн. осіб; чисельність населення, яке вступає в працездатний вік - 30 тис. осіб; чисельність населення, яке виходить за межі працездатного віку - 22 тис. осіб; число померлих у працездатному віці - 5 тис. осіб; механічний приріст населення в працездатному віці - 3 тис. осіб

Постановка завдання:

Визначити чисельність населення у працездатному віці до кінця планового року.

Відповідь: Чисельність населення у працездатному віці до кінця планового року становить 1006 тисяч осіб.

Завдання 3.

Користуючись матеріалами відкритого друку заповнити таблиці 1.1 і 1.2.

Таблиця 1.1 - Населення і трудові ресурси України (млн. осіб)

Показник	2000р.	2005р.	2010р.	2013р.	2015р.	2019-2020р.
Чисельність постійного населення – усього						
у тому числі:						
молодше працездатного віку						
працездатне населення						
старше працездатного віку						
Трудові ресурси – усього						
у тому числі:						
зайняте населення						
учні						
особи в працездатному віці, не зайняті в економіці						

Таблиця 1.2 - Розподіл чисельності зайнятого населення по галузях економіки

Показник	2000р.	2005р.	2010р.	2013р.	2015р.	2019-2020р.
	Тис. осіб					
Усього зайнято в економіці						
Промисловість						
Сільське й лісове господарство						
Будівництво						
Транспорт і зв'язок						
Торгівля й матеріально-технічне постачання						
Невиробничі види побутового обслуговування населення						

Охорона здоров'я, фізична культура й соціальне забезпечення						
Освіта, культура й мистецтво						
Наука й наукове обслуговування						
Кредитування, фінанси й страхування						
Апарат органів управління						
Інші галузі						

Завдання 4.

Вихідні дані:

Чисельність працездатного населення області на початок року склала 1 млн. осіб, осіб пенсійного віку й підлітків до 16 років, які працюють - 40 тис. осіб.

Протягом року в структурі працездатного населення відбулися наступні зміни: вступило в робочий вік 250 тис. осіб; прибуло з інших областей - 90 тис. осіб; залучено для роботи в народному господарстві 20 тис. осіб пенсійного віку; перейшло в пенсійний вік, на інвалідність і померло - 200 тис. осіб працездатного віку; 15 тис. пенсіонерів перестали працювати; вибуло в інші регіони - 75 тис. осіб працездатного віку.

Постановка завдання:

Визначити чисельність трудових ресурсів на початок і кінець року; загальний, природний і механічний приріст трудових ресурсів, а також відповідні коефіцієнти руху трудових ресурсів.

Відповідь. Чисельність трудових ресурсів на початок року - 1040 тис. осіб;

Природний приріст - 55 тис. осіб;

Механічний приріст - 15 тис. осіб;

Загальний приріст - 70 тис. осіб;

Чисельність трудових ресурсів на кінець року - 1110 тис. осіб;

Коефіцієнт природного приросту - 51 промілле;
Коефіцієнт механічного приросту - 14 промілле;
Коефіцієнт загального приросту - 65 промілле.

Завдання 5.

Вихідні дані:

Коефіцієнт загального приросту населення - 10 промілле; частка трудових ресурсів у загальній чисельності населення буде нижче на 0,01 пункта в порівнянні з базисним періодом; чисельність населення на початок планового періоду становить 10 млн. осіб; трудових ресурсів - 6 млн. осіб.

Постановка завдання:

Розрахувати перспективну чисельність трудових ресурсів у регіоні.

Відповідь. Перспективна чисельність трудових ресурсів- 5959 тис. осіб.

Завдання 6.

Вихідні дані:

Чисельність населення працездатного віку на початок року - 1 млн. осіб; вступило в працездатний вік - 30 тис. осіб; померло з осіб працездатного віку - 5 тис. осіб; вибуло із працездатного віку - 35 тис. осіб; прибуло з інших районів 350 тис. осіб.; вибуло в інші райони - 100 тис. осіб.

Постановка завдання:

Визначити чисельність населення у працездатному віці в районі на кінець року.

Відповідь. Чисельність населення у працездатному віці на кінець року - 1240 тис. осіб.

Тема 2. УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ І БЕЗРОБІТТЯМ

Ситуація на ринку праці оцінюється не тільки через абсолютну чисельність зайнятих і безробітних, але і через рівень безробіття і рівень зайнятості, які визначаються як питома вага відповідної категорії робочої сили в чисельності економічно активного населення на початок (кінець) періоду. При цьому прийнято відрізнити фактичне безробіття, розраховане за методом МОП (Міжнародна організація праці) на основі вибіркового замірів, від офіційно зареєстрованої в органах служби зайнятості.

Фактичний рівень безробіття (%) розраховується наступним чином:

$$УБ_{\phi} = B_{\phi} / \mathcal{E}_a \times 100,$$

де B_{ϕ} - чисельність безробітних, визначена за методом МОП на підставі вибіркового замірів,

\mathcal{E}_a - чисельність економічно активного населення.

Рівень офіційно зареєстрованого безробіття (в %) визначається за формулою:

$$УБ_p = B_p / \mathcal{E}_a \times 100,$$

де B_p - чисельність безробітних, яка офіційно зареєстрована в органах служби зайнятості як ті, що шукають роботу, а також визнані безробітними.

При відсутності даних про чисельність економічно активного населення вона може розраховуватися наступним чином:

$$\mathcal{E}_a = Z + B,$$

де Z - облікова чисельність зайнятих у народному господарстві або регіоні,

B - чисельність безробітних, розрахована за методологією МОП (B_{ϕ}), або чисельність незайнятих, зареєстрованих в органах служби зайнятості в якості тих, хто шукає роботу (B_p).

Рівень зайнятості економічно активного населення (в %) складе:

$$УЗ = Z / \mathcal{E}_a \times 100.$$

Рівень зайнятості трудових ресурсів (в %) дорівнює:

$$УЗ_m = Z / T \times 100.$$

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ІЗ РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані:

У 1997 р. трудові ресурси країни становили 86 млн. осіб, у тому числі в працездатному віці - 81,3 млн. осіб, особи старшого віку і підлітків, що працюють - 4,7 млн. осіб. З трудових ресурсів, зайняті в народному господарстві склали 69,5 млн. осіб, учні - 5,6 млн. осіб, військовослужбовці - 2,4 млн. осіб, незайняті працездатні громадяни в працездатному віці - 8,5 млн. осіб, у тому числі вимушено незайняті - 3,3 млн. осіб.

Постановка завдання:

Визначте рівень зайнятості трудових ресурсів у народному господарстві, а також зайнятість населення різними видами суспільно корисної діяльності й проаналізуйте ефективність розподілу трудових ресурсів по видах зайнятості.

Розв'язання:

Рівень зайнятості в народному господарстві становить:

$$(69,5 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}} / 86,0 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}}) \times 100 = 80,8\% .$$

Частка в трудових ресурсах

учнів:

$$(5,6 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}} / 86,0 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}}) \times 100 = 6,5\% ,$$

військовослужбовців:

$$(2,4 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}} / 86,0) \times 100 = 2,8\% ,$$

незайнятих працездатних громадян у працездатному віці:

$$(8,5 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}} / 86,0 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}}) \times 100 = 9,9\% ,$$

у тому числі тих, які шукають роботу:

$$(3,3 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}} / 86,0 \text{ ієї } \hat{\text{и}}\hat{\text{н}}^3\hat{\text{а}}) \times 100 = 3,8\% .$$

Показники рівня зайнятості свідчать про те, що в народному господарстві спостерігається неефективний розподіл трудових ресурсів за характером

зайнятості. Спостерігається поверхзайнятість суспільною працею (80,8%) на шкоду іншим соціально значущим видам зайнятості, зокрема частці населення, зайнятого в навчанні (6,5%), хоч саме цей показник відображає важливий аспект ефективного використання людських ресурсів.

Відповідь. Рівень зайнятості трудових ресурсів у народному господарстві становить 80,8%, учнів - 6,5%, незайнятих працездатних громадян у працездатному віці - 9,9%, у тому числі тих, що шукають роботу, - 3,8%.

Завдання 2.

Вихідні дані:

Чисельність зайнятих у складі економічно активного населення - 85 млн. осіб; чисельність безробітних - 15 млн. осіб. Через місяць із 85 млн. осіб, що мали роботу минулого місяця було звільнено 0,5 млн. осіб; 1 млн. осіб із числа офіційно зареєстрованих безробітних припинили пошуки роботи.

Постановка завдання:

- а) визначити початковий рівень безробіття;
- б) визначити чисельність зайнятих, кількість безробітних і рівень безробіття через місяць.

Розв'язання:

- а) початковий рівень безробіття визначається за формулою

$$УБ = B / Э_a \times 100.$$

Чисельність економічно активного населення становить:

$$Э_a = B + З = 15 + 85 = 100 \text{млн.осіб}.$$

Тоді

$$УБ = (15 \text{млн.} / 100 \text{млн.}) 100 = 15\%.$$

- б) через місяць чисельність зайнятих становитиме:

$$З = 85 - 0,5 = 84,5 \text{млн.осіб},$$

кількість безробітних

$$B = 15 - 1 + 0,5 = 14,5 \text{млн.осіб},$$

рівень безробіття

$$O\acute{A} = [14,5 / (84,5 + 14,5)] \times 100 = 14,6\% .$$

Відповідь: а) рівень безробіття склав 15%; б) чисельність зайнятих склала 84,5млн. осіб, чисельність безробітних – 14,5 млн. осіб, рівень безробіття – 14,6%.

Завдання 3.

Вихідні дані:

Фактичний ВВП (валовий національний продукт) становить 750 млрд. дол., природний рівень безробіття - 5%, фактичний рівень безробіття - 9%.

Постановка завдання:

Який обсяг продукції у вартісному вираженні недовироблений у країні (коефіцієнт Оукена 2,5%).

Розв'язання:

Відповідно до закону Оукена перевищення фактичного рівня безробіття над природним на 1% спричиняє відставання фактичного обсягу ВВП від потенційного на 2,5%.

У нашому прикладі фактичний рівень безробіття перевищує природний на 4% (9% - 5%), отже фактичний обсяг ВВП відстає від потенційного на 10% (2,5 x 4), що становить 75 млрд. дол. (750 млрд. x 10%).

Відповідь: У країні недовироблено продукції на 75 млрд. дол.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1.

Вихідні дані:

У таблиці подані дані про трудові ресурси й зайнятість у першому й п'ятому році періоду (у тис. осіб)

	Перший рік	П'ятий рік
Економічно активне населення	84889	95453
З них зайняті	80796	87524

Природний рівень безробіття склав у п'ятому році цього періоду 7% економічно активного населення.

Постановка завдання:

а) розрахуйте чисельність безробітних і фактичний рівень безробіття в першому й п'ятому роках;

б) як пояснити одночасний ріст зайнятості й безробіття?

в) чи можна стверджувати, що в п'ятому році існувала повна зайнятість?

Відповідь: а) чисельність безробітних у першому й п'ятому роках періоду, що розглядається склала 4093 і 7929 тис. осіб, рівень безробіття – 4,8 і 8,3% відповідно;

б) чисельність економічно активного населення росла швидше, ніж зайнятість населення;

в) у п'ятому році періоду не існувало повної зайнятості, оскільки рівень безробіття (8,3%) перевищував її природний рівень (7%).

Завдання 2.

Вихідні дані:

У таблиці наведені дані про трудові ресурси й зайнятість у першому й п'ятому роках певного періоду

	Перший рік	П'ятий рік
Зайняті особи в складі економічно активного населення	80500	95000
Безробітні	4800	7000

Постановка завдання:

Розрахуйте рівень безробіття в першому і п'ятому роках періоду та поясніть одночасний ріст зайнятості й безробіття.

Відповідь: Рівень безробіття в першому й п'ятому роках періоду, що досліджувався склав 5,6% і 6,9% відповідно. Одночасний зріст зайнятості й безробіття пояснюється тим, що чисельність економічно активного населення (що

розраховується як сума чисельності зайнятих і кількості безробітних) росла швидше, ніж чисельність зайнятих.

Завдання 3.

Вихідні дані:

З 10 млн. осіб, які мали роботу на початок року, за рік були звільнені й встали на облік на біржі праці 0,1 млн. осіб, із кількості офіційно зареєстрованих на початок року безробітних (0,8 млн. осіб) 0,05 млн. осіб припинили пошуки роботи, а 0,1 млн. були працевлаштовані.

Постановка завдання:

Розрахувати офіційний рівень безробіття на кінець року.

Відповідь: Рівень безробіття на кінець року склав 7,5%.

Завдання 4.

Вихідні дані:

Потенційний ВВП - 1400 млрд.грн. Фактичний ВВП на початок року склав 1330 млрд.грн., на кінець року - 1295 млрд.грн. Природний рівень безробіття становить 5%.

Постановка завдання:

Використовуючи закон Оукена, розрахувати, на скільки відсотків зміниться рівень безробіття протягом року.

Відповідь: Рівень безробіття зросте за рік на 1% (з 7% на початку року до 8% наприкінці).

Завдання 5.

Вихідні дані:

Чисельність зайнятих - 90 млн. осіб, чисельність безробітних - 10 млн. осіб. Наступного місяця з 90 млн. осіб, які мали роботу, звільнені й шукають роботу 0,5 млн. осіб; 1 млн. осіб із числа безробітних припинили пошуки роботи.

Постановка завдання:

Визначити: 1) чисельність зайнятих; 2) кількість безробітних і 3) фактичний рівень безробіття.

Відповідь. 1) чисельність зайнятих становить 89, 5 млн. осіб;

2) чисельність безробітних - 9,5 млн. осіб;

3) фактичний рівень безробіття - 9,6%.

Завдання 6.

Вихідні дані:

У таблиці наведені дані, що характеризують обсяги фактичного й потенційного ВВП (млрд.грн.). У 2005 році економіка розвивалася в умовах повної зайнятості при рівні безробіття 6%.

Рік	Потенційний ВВП	Фактичний ВВП
2005	3000	3000
2006	3800	3705
2007	4125	3712,5

Постановка завдання:

Використовуючи закон Оукена, розрахуйте рівень безробіття в 2006 і 2007 роках.

Відповідь. Рівень безробіття в 2006 і 2007 роках склав 7 і 10% відповідно.

Завдання 7.

Постановка завдання:

Чисельність економічно активного населення району становить 1 млн. осіб, офіційний рівень безробіття - 3,5%.

Вихідні дані:

Визначити чисельність безробітних, зареєстрованих цього року в районній службі зайнятості

Відповідь. Чисельність офіційно зареєстрованих службою зайнятості безробітних склала 35 тис. осіб.

Тема 3. ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ситуація 1.

Вихідні дані:

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

Постановка завдання:

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

а) встановити тісний контакт із прихильниками нововведень і, не приймаючи всерйоз доводи прихильників старого стилю роботи, вести роботу із впровадження нововведень;

б) спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників колишнього стилю роботи, супротивників новацій;

в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася й запропонувати заходи для її нормалізації;

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

Ситуація 2.

Вихідні дані:

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець телефонує до Вас додому й запитує, як їм діяти?

Постановка завдання:

Як Ви відповісте на дзвінок?

а) дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі;

б) доповісте про те, що трапилося, вахтеріві. Складіть акт про поломку устаткування, потерпілий нехай іде до чергової медсестри;

в) без мене не починайте ніяких дій, зараз я приїду й розберуся;

г) у якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря!

Ситуація 3.

Вихідні дані:

Одного разу Ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще працювати з підлеглими.

Постановка завдання:

Яка з точок зору Вам сподобалася найбільше й чому?

а) щоб підлеглий добре працював потрібно підходити до кожного індивідуально, враховуючі якості особистості;

б) все це дріб'язки. Головне в оцінці людей - це їхні ділові якості, ретельність. Кожний повинен виконувати свої обов'язки;

в) успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові та поважають його;

г) це правильно, але кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, премія.

Ситуація 4.

Вихідні дані:

Ви начальник цеху. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати бригади згідно із штатним розписом.

Постановка завдання:

Який шлях Ви оберете й чому?

а) візьметесь за справу самі, розглянете всі списки й особисті справи працівників, запропонуєте свій проект на зборах колективу;

б) запропонуєте вирішувати це запитання відділу кадрів - адже це їхня робота;

в) щоб уникнути конфлікту, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам;

г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

Ситуація 5.

Вихідні дані:

Між двома підлеглими (колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас із проханням розібратися й підтримати їхню позицію.

Постановка завдання:

Виберіть і обґрунтуйте свій варіант поведінки в ситуації:

а) припинити конфлікт на роботі, а конфліктні відносини порекомендувати розв'язувати в неслужбовий час;

б) попросити розібратися в конфліктах фахівців лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, у чий функції це входить;

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

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

Ситуація 6.

Вихідні дані:

Підлеглий ігнорує Ваші вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте.

Постановка завдання:

Як Ви вчините із цим підлеглим надалі?

- а) розібравшись у мотивах завзятості й зважаючи на їхню неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;
- б) в інтересах справи спробуєте викликати його на відверту розмову, знайти з ним спільну мову;
- в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена й до нього вживуть заходів суспільного впливу;
- г) спробуєте спочатку розібратися в тім, чи не робите ви самі помилок у взаєминах з підлеглими, а потім уже вирішите, як діяти далі.

Ситуація 7.

Вихідні дані:

Вас недавно призначили керівником трудового колективу, у якому Ви кілька років були рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі зненацька спізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно й чекає Вас 15 хвилин.

Постановка завдання:

Як ви почнете бесіду при зустрічі?

- а) незалежно від свого запізнення відразу ж зажадаю пояснень про його запізнення на роботу;
- б) вибачитесь перед ним і почнете бесіду;
- в) привітаєтесь, поясніть причину свого запізнення й запитаєте його: «Як ви думаєте, що можна чекати від керівника, який так само часто спізнюється, як і ви?»
- г) скасуєте бесіду й перенесете її на інший час.

Ситуація 8.

Вихідні дані:

Ви недавно працюєте начальником цеху у великій промисловій організації. Ще не всі знають Вас в обличчя. До обідньої перерви 2 години. Ідучи по коридору, ви бачите трьох робітників вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, ви бачите ту ж картину.

Постановка завдання:

Як ви себе поведете?

- а) зупинитесь, дасте зрозуміти робітникам, що ви новий начальник цеху. Вкажете їм на те, що бесіда їх затяглася й настав час братися до роботи;
- б) запитаете, хто їхній безпосередній начальник, викличте його до себе в кабінет;
- в) спочатку поцікавитесь, про що йде розмова, потім представитесь й запитаете, чи немає в них яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти в цех на робоче місце;
- г) насамперед представитесь, поцікавитесь, як справи в їхній бригаді, як вони завантажені роботою, що заважає їм працювати. Візьмете цих робітників на замітку.

Практичне заняття «Психологія контакту»

Перед Вами вісім ситуацій, взятих з реального життя. Прочитайте опис кожної ситуації й вирішіть, який варіант зі стовпчика праворуч краще підходить для підтримки розмови. Правильно обраний варіант дасть можливість продовжити ефективну розмову зі співрозмовником.

Варіанти деяких життєвих ситуацій

Ситуація (висловлення)	Фраза для підтримки розмови
1. Молодий робітник уже місяць працює в бригаді. У бесіді з начальником цеху сказав: «Я не можу сказати чому, але я не почуваю себе рівноправним членом бригади. Всі у бригаді приємні люди, однак, вони	Чому б Вам не зробити хлопцям щонебудь приємне? Вам здається, що група Вас не приймає? Здається, що Ви чимсь не подобаєтеся членам бригади? Ви думаєте, що вони повинні вважати

<p>якось замкнулися в тісне коло, я почуваю себе чужим серед них. Може бути, це надумано мною? Не знаю»</p>	<p>Вас своїм?</p>
<p>2. Молодий робітник сказав: «Мені незручно говорити, але мені не подобається, що моя мати вирішує за мене буквально все. Вона зовсім не дає виявити мені самостійність. Та й до батька вона ставиться також!»</p>	<p>Ви думаєте, що батько повинен бути більш рішучим? Вам не подобається, що Ваша мати занадто сувора, а батько занадто м'який? Ви переживаєте, що не захоплюєтеся своїми батьками? Коли Ви поза домом, то відчуваєте полегшення?</p>
<p>3. Передовий робітник, якого майстер посилав в поліклініку, говорить: «У мене нічого не болить, але якщо ви так бажаєте, я, звичайно, піду»</p>	<p>Може, Ви праві, але подивимося, що скажуть лікарі. Я піклуюся, насамперед, про Ваше здоров'я. Ви не бажаєте йти до лікаря? Ви згодні йти до лікаря?</p>
<p>4. Робітник говорить бригадиру: «Я не хочу працювати разом з Петуховим. Він ледар, занадто багато думає про себе, скаржиться, що йому не допомагають. Мені набридло робити за нього його роботу»</p>	<p>Ви вважаєте, що Петухова треба підтягти? Петухов не бажає працювати з Вами, чи не так? Ви вважаєте, що Петухов вносить розлад? Ви думаєте, що Петухова краще перевести на індивідуальний графік?</p>
<p>5. Бухгалтер сказав своєму начальникові: «Я вже давно працюю на цій посаді й не пам'ятаю випадку, щоб мене змушували переробляти мій звіт. Ви перший, хто це зробив. Можливо, у звіті є якісь неточності, ніхто від них не застрахований. Але переробляти все!»</p>	<p>Ви вважаєте, що не справедливо змушувати Вас усувати Ваші ж помилки? Сподіваюся, Ви перевірили звіт перед тим, як показати його мені? Вам здається, що Вас обвинувачують за дрібні неточності? Ви вважаєте, що я занадто чіпляюся?</p>
<p>6. Молодого робітника, що допустив брак, викликали для пояснення. Увійшовши до керівництва, він сказав: «Не зрозумію, навіщо ви викликали</p>	<p>Ви вважаєте, що Вам не потрібна допомога? Ви не вірите, що Вам можуть допомогти?</p>

<p>мене? Я не на що не скаржуся, крім того, що мене відірвали від роботи. Прошу Вас, на затримуйте мене, робота простоює»</p>	<p>Ви думаєте, що Вам будуть читати нотацію? Не робіть поспішних висновків!</p>
<p>7. На заводі йде зміна поколінь. Молоді робітники заміняють пенсіонерів. Досвідчений працівник, який йде на пенсію, зайшов у кабінет до керівника: «Вибачите, мені якось не по собі. Усюди встановлюють нове обладнання, техніка що треба.... Однак хто буде робити мою складну роботу наладчика? Я отут прикинув,... очевидно, мій досвід ще знадобиться?»</p>	<p>Ви вважаєте, що нове обладнання придбано передчасно? Ви не поспішаєте йти на пенсію? Ви готові працювати наставником молодих робітників?</p>
<p>8. Начальник зробив зауваження своєму секретареві, літній жінці, за несвоєчасне виконання доручення. Та сказала: «Отже, я зрозуміла, що відробила своє й мені треба звільнити дорогу більше молодій особі...»</p>	<p>Ви вважаєте, що до Вас чіпляються? Ви вважаєте, що я бажаю, щоб Ви пішли? Ви вважаєте, що в приймальні потрібний більше молодий, але менше досвідчений секретар?</p>

Тема 4. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Завдання 1. Визначення середнього доходу на душу населення та рівня добробуту родини.

Вихідні дані:

Варіант-А. Родина українських громадян складається з п'яти осіб: чоловік - крановик на спорудженні житлових будинків, дружина - бібліотекар міської бібліотеки, двоє дітей молодшого шкільного віку, мати - пенсіонерка по старості. Сукупний дохід родини складається із заробітку чоловіка (після відрахування податків і внесків) у сумі 1800 гривень на місяць і дружини - 600 гривень, матеріальної допомоги й допомоги для дітей - по 120 гривень на кожного на місяць, пенсії матері - 300 гривень, а також 7,2% річних від 15 тис. гривень, які вкладені в Ощадний банк, і вартості продуктів (ягід, фруктів, овочів і картоплі), що одержує родина з садово-городньої ділянки на суму 1140 гривень у рік.

Варіант-Б. Родина складається з п'яти осіб: чоловік - юрисконсульт комерційного банку, дружина - домогосподарка, дочка - студентка, батько - військовий пенсіонер, мати - інвалід 2-ої групи. Сукупний дохід родини складається із заробітку чоловіка (після відрахування податків і внесків) у сумі 3600 гривень на місяць, стипендії дочки - 200 гривень на місяць, пенсії батька - 950 гривень, матері - 300 гривень на місяць, щорічних відсотків від облігацій і інших цінних паперів у загальній сумі 15,6 тис. гривень, а також доходу від здачі в короткострокову оренду квартири батьків (за винятком податку й житлово-комунальних платежів) у сумі 2600 гривень на місяць.

Варіант В. Родина процвітаючого підприємця, що складається з чотирьох осіб (чоловік, дружина, двоє дітей-старшокласників), має у своєму розпорядженні середній сукупний дохід 18 тис. гривень на місяць. Ця сума складається (після сплати податків і внесків) з підприємницьких доходів глави родини (14 тис. гривень) і заробітку дружини (4 тис. гривень) - завідувача секції салону модного одягу.

Постановка завдання:

Потрібно за кожним з варіантів визначити розмір середньодушового місячного доходу й рівень добробуту родини.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання необхідно враховувати, що сукупний грошовий дохід родини складають: заробітна плата, матеріальна допомога, одноразова допомога та інші виплати, що підлягають оподатковуванню, всі види пенсій і компенсацій до них, стипендії студентів і учнів освітніх установ, щомісячні допомоги для дітей, а також допомоги з догляду за дитиною, вартість натуральних продуктів підсобного господарства, які використовуються для особистого споживання, доходи від власності й продажу продуктів особистого господарства, відсотки від внесків в банки, акцій і інших цінних паперів. Розрахунок місячного фактичного доходу може вестися як на родину в цілому, так і в середньому на одного члена родини. Якщо зазначено річну суму доходу, то вона має поділятися на 12 рівних частин.

Важливо виходити з того, що середньодушовий дохід відображає матеріальні можливості родини, ступінь її добробуту.

Завдання 2. Визначення частки різних витрат у видатках родини за рік.

Вихідні дані:

Родина із середнім достатком, що складається з 5 осіб (чоловік - юристконсульт комерційного банку, дружина - домогосподарка, дочка - студентка, батько - військовий пенсіонер, мати - інвалід 2-ої групи), має сукупний річний грошовий дохід у сумі 120,6 тис. гривень. Дохідна частина сімейного бюджету складається із заробітку чоловіка (53 тис. гривень), стипендії дочки (2,4 тис. гривень), пенсій батьків (15 тис. гривень), відсотків від внесків, облігацій і інших цінних паперів (15,6 тис. гривень) і здачі в оренду квартири батьків (34,6 тис. гривень).

Видатки родини складаються наступним чином: щорічний прибутковий податок і внески чоловіка - 10 тис. гривень, податок на нерухомість і дохід від здачі в оренду квартири батьків - 4,8 тис. гривень, середньомісячні витрати на харчування - 4220 тис. гривень, на придбання непродовольчих товарів (одягу, взуття, предметів культурно-побутового призначення й господарського побуту) - 2250 тис. гривень, на оплату житлово-комунальних, побутових, транспортних, поштових і інших послуг - 1665 тис. гривень. Сума перевищення річних грошових доходів над видатками (8,1 тис. гривень) йде на поповнення заощаджень у внесках і цінних паперах.

Постановка завдання:

Потрібно визначити, яка частка видатків (у відсотках) на сплату податків і добровільні внески, на продукти харчування, на покупку непродовольчих товарів, на оплату різних послуг і на нагромадження заощаджень в річних витратах родини.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання потрібно встановити й охарактеризувати питому вагу окремих статей у загальній структурі сімейних видатків. Зокрема, великою є частка грошових витрат на харчування. Ними багато в чому визначається рівень добробуту родини: чим більше частка витрат на харчування в споживчих видатках, тим нижче достаток родини. Очевидно й те, що зниження видатків на харчування розширює можливості покупки непродовольчих товарів і одержання послуг.

Завдання 3. Розрахунок величини прожиткового мінімуму

Вихідні дані й постановка завдання:

Прожитковий мінімум в Україні означає вартісну оцінку так званого споживчого кошика. Величина прожиткового мінімуму встановлюється на душу населення і по основних соціально-демографічних групах - працездатних громадян, пенсіонерів і дітей.

Постановка завдання:

Потрібно зробити розрахунок середньої величини прожиткового мінімуму, якщо відомо, що сума витрат на продукти харчування становить 253,5 гривень, або 62 % вартості всього набору продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, що входять у споживчий кошик.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання слід виходити з того, що споживчий кошик - це мінімальний набір продуктів харчування, непродовольчих товарів короткострокового користування й послуг, включаючи оплату за житло, транспорт, зв'язок і ремонт предметів домашнього побуту. До обов'язкових платежів, які не входять до складу споживчого кошика, відносять податки й інші збори, що становлять у цей час у найменше забезпечених громадян приблизно 6% величини прожиткового мінімуму.

Завдання 4. Розрахунок тривалості дозвілля і його частки в тижневому бюджеті часу працівника

Вихідні дані:

Бюджет часу - це система показників, що характеризують розподіл витрат часу за видами його використання окремою людиною або соціальною групою. Одним з цих видів є дозвілля - вільний час, що залишається в працівника за винятком інших необхідних йому тимчасових витрат. Тижневий бюджет дорівнює 168 годинам (семи добам). Часовий ресурс працівника в будній день поділяється на робочий й позаробочий час у співвідношенні приблизно 1:2. Час, прямо не пов'язаний із трудовою діяльністю, включає витрати часу на відновлення сил і задоволення природних фізіологічних потреб людини, пересування на роботу й назад, ведення домашнього господарства, а також дозвілля. Розклад позаробочого часу у вільні від роботи дні інший, оскільки дозволяє збільшити витрати часу на домашню працю і дозвілля.

В Україні тривалість робочого часу при п'ятиденному робочому тижні становить 8 годин на добу. На відновлення сил і задоволення природних фізіологічних потреб витрачається близько 9,5 години на добу. Пересування на роботу й назад займає в середньому до 1,5 години щодня. Стільки ж приблизно часу віднімає поїздка на дачу або садово-городню ділянку у вільні від роботи дні. У будній день у працівника не менше 2,5-3 годин іде на домашні справи - турботу про дітей і старих батьків, прибирання житла й створення затишку, готування їжі тощо. У суботу й неділю цим заняттям приділяється більше часу. Як правило, вільний від роботи час ділиться нарівно між домашніми справами й дозвіллям.

Постановка завдання:

Потрібно з урахуванням зазначених умов зробити розрахунок тривалості дозвілля і його частки в тижневому бюджеті часу працівника.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання важливо пам'ятати, що дозвілля (вільний час), умови його використання мають істотне значення для людини - працівника, різнобічного розвитку особистості. Дозвілля необхідне для відновлення фізичних і інтелектуальних сил працівника, тісно пов'язано із задоволенням соціально-культурних потреб людини, що обумовлюється прискоренням науково-технічного й соціального прогресу. Розмір, структура, зміст й форми використання вільного часу помітно впливають на гуманістичну наповненість способу життя й світосприйняття людей, вибір ними моральних орієнтирів і життєвої позиції.

Час дозвілля перебуває в прямої залежності від тривалості робочого часу й співвідношення частин позаробочого часу в межах доби й тижня. У структуру вільного часу входять: творча активність, у тому числі суспільна діяльність, участь у добровільних об'єднаннях по інтересах, навчання, будь-які заняття з метою самоосвіти й поповнення знань, задоволення духовно-естетичних потреб за допомогою звертання до культури, мистецтва, художньої літератури, засобів

масової інформації, занять фізичною культурою й спортом, включаючи туризм, різного роду розваги, ігри, зустрічі із друзями у сімейному колі. Зміст дозвілля визначає, якому з перерахованих занять віддається перевага, чим людина під час відпочинку займається з більшим захопленням.

Завдання 5. Вибір оптимальної структури соціальної служби

Вихідні дані:

Варіант А: Мале комерційне підприємство - невелика фірма з кількістю працівників до 50-60 осіб, що орендує приміщення в центральній частині міста, не має службового автотранспорту, їдальні та інших суб'єктів соціального призначення.

Варіант Б: Комерційна організація середніх розмірів зі штатом приблизно 500-600 осіб розташовується в місті обласного підпорядкування, у власних будинках, має ряд об'єктів соціального призначення - гуртожиток, пральню, гараж для службових автобусів, медпункт, їдальню, буфет, пункт замовлень на продукти харчування і непродовольчі товари.

Варіант В: Велике акціонерне підприємство заводського типу із чисельністю всіх категорій працівників 5-6 тисяч осіб має у своєму розпорядженні власну соціальну інфраструктуру, в тому числі комплекс житлових будинків у передмісті обласного центру.

Постановка завдання:

Потрібно по кожному з варіантів вибрати оптимальну структуру соціальної служби, вказавши посади й управлінські ланки, що відповідають за розв'язання соціальних проблем.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання треба виходити з того, що управління соціальним розвитком підприємства - специфічний вид менеджменту й разом з тим складова частина управління персоналом. Воно має своїх суб'єктів - управлінські

підрозділи й коло посадових осіб, які покликані займатися запитаннями соціального розвитку організації та соціальним обслуговуванням її персоналу, наділені належними повноваженнями й несуть певну відповідальність за розв'язання соціальних проблем.

В Україні функціонування соціальних служб залежить, з одного боку, від масштабів, форми власності, галузевої приналежності й місця розташування підприємства, а з іншого - від кількісної і якісної характеристики персоналу. Залежно від конкретної ситуації визначається структура соціальної служби.

Завдання 6. Вибір оптимальної технології і послідовності етапів оздоровлення соціально-психологічного клімату колективу

Вихідні дані:

На підприємстві, яке є успішним у виробництві й реалізації продукції, за відносно недовгий час відбулися істотні зміни у складі працівників через дворазове збільшення чисельності персоналу, переходу на пенсію багатьох ветеранів праці й залучення на підприємство нових молодих людей - випускників вузів і технічних ліцеїв. Це викликало збої в соціальних зв'язках і функціональній взаємодії, напруженість у відносинах між старими й новими кадрами, відступ від сформованих раніше традицій, стали виникати міжособистісні й міжгрупові конфлікти, що послабляють діловий настрій і згуртованість працівників.

Постановка завдання:

Потрібно зробити вибір оптимальної технології й послідовності етапів оздоровлення соціально-психологічного клімату в колективі в сформованій ситуації.

Методичні вказівки:

При розв'язанні завдання слід враховувати, що соціально-психологічний клімат колективу проявляється в спілкуванні працівників, їхніх міжособистісних відносинах і групових зв'язках, трудовій мотивації й життєвій позиції.

Нормальний соціально-психологічний клімат позитивно впливає на персонал організації та в остаточному підсумку визначає прагнення працівників до корисної діяльності, творчої ініціативи, співробітництва й згуртованості одного з одним.

У дійсності відношення працівників до спільної праці й один до одного нерідко піддаються серйозному випробуванню й збоям, що в нинішніх умовах посилюється такими факторами, як незадоволеність роботою, низька й несвоєчасна оплата праці, зневага з боку адміністрації до очікувань і думки колективу, психологічна несумісність окремих груп працівників, розбіжність їхніх матеріальних інтересів. У кожному такому випадку керівництву організації, її соціальній службі доводиться розробляти й здійснювати заходи щодо оздоровлення соціально-психологічного клімату, застосовувати відповідні технології, що представляють собою сукупність засобів упорядкування, відтворення й відновлення соціального середовища.

Відповіді:

Завдання 1. Варіант А - 625 гривень, відносно низький достаток; варіант Б - 1790 гривень, середній статок; варіант В - 4500 гривень, відносно високий достаток.

Завдання 2. Податки й внески - 12,3%; видатки на продукти харчування - 42%; придбання непродовольчих товарів - 22,4%; оплата різних послуг - 16,6%; поповнення заощаджень - 6,7%.

Завдання 3. Середній розмір прожиткового мінімуму - 435 гривень.

Завдання 4. Тривалість дозвілля працівника в тиждень - 22-25,5 години, що становить 13-15% його бюджету часу.

Завдання 5. Варіант А - розв'язанням соціальних питань займається директор фірми або його заступник за участю помічника директори по кадрам і адміністративно-господарським справам; варіант Б - управління соціальним розвитком організації покладається на заступника директора по персоналу з

підпорядкуванням йому управлінських підрозділів і окремих фахівців, що займаються запитаннями трудових відносин, кадрової роботи, матеріального стимулювання, соціального захисту працівників, функціонуванням об'єктів соціального призначення; варіант В - для управління соціальною інфраструктурою вводиться посада заступника директор із соціально-побутових питань з доданням йому в підпорядкування посадових осіб, які відають житлово-комунальним господарством та іншими об'єктами соціального призначення.

Завдання 6. Технологія - управлінсько - гуманітарна, що поєднає колективні й індивідуальні форми роботи з персоналом; етапи - концептуальна розробка проекту розв'язання проблеми оздоровлення соціально-психологічного клімату в організації, одержання необхідної інформації про стан колективу, її аналіз, визначення плану заходів щодо забезпечення взаємозближення та взаєморозуміння кадрових працівників і молодого покоління працівників, реалізація цільової програми, оцінка соціальної й економічної ефективності роботи.

Тема 5. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ З РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані:

Служба управління персоналом машинобудівного заводу включає кілька функціональних підсистем. Середньоспискова чисельність працівників заводу 4300 осіб. Зміст функцій для кожної підсистеми викладено в Положенні про службу управління персоналом. Корисний фонд робочого часу одного працівника 1940 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, що не врахований у плановій трудомісткості 1,15.

Розрахована річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом:

Найму, відбору й обліку персоналу	11510 людино-годин;
Розвитку персоналу	8230 людино-годин;
Планування й маркетингу персоналу	13600 людино-годин;
Розробки засобів стимулювання праці й мотивації	10110 людино-годин;
Трудових відносин	5108 людино-годин;
Умов праці	6120 людино-годин;
Соціальної інфраструктури	1380 людино-годин;
Юридичних послуг	2070 людино-годин.

Постановка завдання:

1. Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми служби управління персоналом.

2. Складіть оперограми наступних управлінських процедур і визначьте трудомісткість операцій цих процедур:

Відбір персоналу;

- Звільнення працівника;
- Планування навчання персоналу;
- Планування потреби в персоналі.

Методичні вказівки:

Розрахунок планової чисельності (Φ) служби управління персоналом найчастіше відбувається за методом, що враховує витрати часу, тобто трудомісткість управлінських функцій і визначається за формулою:

$$\Phi = TK / \Phi_n,$$

де T – загальна трудомісткість всіх управлінських функцій, які виконуються в підрозділі, за рік, люд.-год.;

K – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, що не передбачені в загальній трудомісткості всіх функцій ($K = 1,15$);

Φ_n - корисний фонд робочого часу одного працівника за рік або робочий час фахівця відповідно до трудового договору за рік, год.

Для розрахунку загальної трудомісткості всіх управлінських функцій необхідно знати зміст функцій, що закріплені за кожним підрозділом Положенням про підрозділ, і витрати часу на виконання кожної із цих функцій. Типові положення про підрозділи знаходяться в книзі «Підприємство: стратегія, структура, положення про відділи й служби, посадові інструкції».

Витрати часу на виконання окремих функцій можна визначити різними методами: нормативним, досвідним, експертним та ін. Для більш точного розрахунку трудомісткості кожна функція розбивається на управлінські процедури й операції, по яких складаються оперограми. По кожній операції одним з відомих методів розраховується її трудомісткість у відповідних одиницях виміру (кількість людей, документів, звітів) за певний період (рік, квартал, місяць). Шляхом підсумовування визначається повна трудомісткість управлінської процедури. Виходячи із суми витрат часу на всі процедури по конкретній функції встановлюється трудомісткість її виконання. У свою чергу,

сума витрат часу на виконання кожної функції обумовлює загальну трудомісткість управлінських робіт у конкретному підрозділі. Приклад однієї з оперограм підрозділу планування й маркетингу персоналу наведена в табл. 3.

Таблиця 3 - Оперограма атестації працівника на присвоєння банківської кваліфікаційної категорії

Операції	Виконавці				Трудомісткість на од. обсягу роботи, днів	Обсяг роботи за рік	Загальна трудомісткість за рік, днів
	Співробітник	Керівник самостійного підрозділу	Відділ роботи з персоналом	Відділ кадрів			

Завдання 2.

Вихідні дані:

Середньоспиксова чисельність працівників машинобудівного заводу становить 4300 осіб. В апарат управління заводу входить єдина служба управління персоналом, що складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює заступник директора з персоналу, який має помічника із соціального розвитку. Фактична чисельність окремих підсистем служби управління персоналом становить:

Найму, відбору й обліку персоналу	8 осіб;
Розвитку персоналу	3 особи;
Планування й маркетингу персоналу	9 осіб;
Розробки засобів стимулювання праці й мотивації	7 осіб;
Трудових відносин	3 особи;
Соціальної інфраструктури	8 осіб;
Юридичних послуг	1 особа;

Постановка завдання:

1. Визначіть загальну чисельність служби управління персоналом машинобудівного заводу.

2. Розрахуйте частку працівників служби управління персоналом у загальній чисельності працівників заводу. Порівняйте отриманий показник із середніми даними вітчизняних і закордонних компаній.

3. Розрахуйте, скільки працівників заводу приходиться на одного службовця по управлінню персоналом (тобто «норму обслуговування»). Порівняйте із закордонними даними.

4. Проаналізуйте, які фактори впливають на чисельність працівників заводу.

5. Порівняйте фактичну чисельність кожної підсистеми із плановою. Розробіть заходи щодо скорочення або додаткового залучення працівників у підсистемах служби управління персоналом заводу.

Методичні вказівки:

Аналіз чисельного складу служби управління персоналом можна проводити в наступних напрямках:

а) шляхом порівнянь частки працівників цієї служби у конкретній організації із середніми даними аналогічних вітчизняних і закордонних компаній, фірм (наприклад, за даними закордонної літератури й оцінками фахівців, загальна чисельність працівників служби управління персоналом становить приблизно 1,0 - 1,2 % від загальної чисельності персоналу організації);

б) шляхом розрахунку так званої норми обслуговування, тобто кількості працівників організації, що приходяться на одного співробітника служби управління персоналом. Отримана величина порівнюється із середніми даними на вітчизняних і закордонних підприємствах. Хоча дані можуть бути різними, оскільки на них впливає безліч різноманітних факторів, можна орієнтуватися на такі середні пропорції по закордонних країнах:

у США на кожних 100 працівників в організації приходиться один працівник управління персоналом;

у Німеччині на кожних 130-150 працюючих - один працівник;

у Франції на кожних 130 працюючих - один працівник;

у Японії на кожних 100 працюючих - 2,7 працівника.

Завдання 3.

Вихідні дані й постановка завдання:

Розрахуйте нормативну чисельність інспекторів, по кадрам виходячи з трудомісткості основних робіт, що виконувались ними протягом року. Вихідні дані представлені в табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Вихідні дані

№	Вид операцій	Од. виміру	Найменування факторів впливу і їхніх числових значень	Норма часу на одиницю виміру, годин	Обсяг робіт за рік	Витрати часу, годин/рік
1.	Оформлення документів при прийомі на роботу	1 роб.	-	0,5	4500	?
2.	Оформлення документів при звільненні робітників	1 роб.	-	0,6	3600	?
3.	Оформлення документів працівникові, що йде на пенсію	1 роб.	-	2,0	250	?
4.	Складання звітів про чисельність працівників за статю й віком , робітників за освітою	1 звіт	Середня чисельність працівників 20500 осіб	53,2	1	?
	Разом:					?

Методичні вказівки.

Для розрахунку нормативної чисельності інспекторів з кадрів треба знати нормативну трудомісткість всіх робіт, які закріплені за інспекторами з кадрів, розраховану по нормах часу на одиницю робіт. Типові норми часу на ці види робіт розроблені НДІ праці.

Чисельність інспекторів розраховується за формулою:

$$Ч = TK / \Phi_n .$$

Завдання 4.

Вихідні дані:

У зв'язку зі збільшенням чисельності персоналу банку й відкриттям його філій виникла додаткова потреба у фахівцях з управління персоналом. Відділ управління персоналом банку, що складається з 5 осіб, перевантажений роботою. Організаційна схема відділу представлена на рисунку 10.1.



Рис. 1- Організаційна схема відділу управління персоналом банку

Потрібні фахівці по кадрах для складання звітів з кадрових питань керівництву банку, а також для забезпечення взаємин із зовнішніми

організаціями: районними статистичними органами, службою зайнятості, страховими компаніями тощо.

«Вузькими» місцями відділу управління персоналом є всі обсяги робіт, що збільшуються - з найму, відбору й прийому персоналу, навчання та службового просування співробітників банку.

Постановка завдання:

1. Для прийому нових співробітників до відділу управління персоналом розробіть вимоги з нових посад шляхом складання «Опису роботи з посади» для посад фахівця з найму, відбору й прийому персоналу й фахівця з навчання й службового просування персоналу.

2. На основі «Опису роботи з посади» складіть посадові інструкції для фахівців із цих посад.

3. Складіть особистісні специфікації для кожної з нових посад.

Методичні вказівки:

Для виконання перерахованих завдань необхідно опрацювати матеріал підручників з «Управління персоналом організації», а також ознайомитися з постановою Мінпраці України № 32 від 06.06.96 р. «Про затвердження розрядів оплати праці й тарифно-кваліфікаційних характеристик (вимог) по загальногалузевим посадам службовців».

Щоб виявити якісну потребу в персоналі, тобто потребу в працівниках певної професії, спеціальності й кваліфікації, необхідно визначити найбільш істотні характеристики роботи, що має виконуватися на конкретній посаді.

«Опис роботи з посади» - це фіксація даних про зміст роботи на цій посаді. Він включає наступні типові розділи:

- а) найменування посади;
- б) кому підпорядкований працівник;
- в) за кого безпосередньо відповідає працівник;
- г) загальна мета роботи;

д) основні напрямки діяльності й завдання (звичайно обмежуються 6-7 основними завданнями, що характеризують ключові аспекти роботи й

відображають дії працівника за допомогою понять «відповідає», «перевіряє», «складає» тощо. Якщо можливо, завдання слід визначати в конкретних параметрах, таких, як вартість, вихідний результат, час, швидкість тощо);

е) умови роботи й робоче середовище (температура, освітленість, шкідливі фактори тощо);

ж) робочі взаємини;

з) показники відповідальності (за підлеглих, результати роботи, устаткування, матеріали, фінансова відповідальність тощо);

«Опис роботи з посади» фахівця з кадрів, що потрібен відділу управління персоналом банку, має такий вигляд:

Найменування посади – фахівець з кадрів.

Підпорядковується начальникові відділу управління персоналом банку.

Відповідальність за підлеглих – відсутня.

Загальна мета роботи – забезпечити ефективні й своєчасні звіти керівництву банку з питань стану, використання персоналу й взаємин із зовнішніми органами з праці й зайнятості.

Основні обов'язки й завдання.

1. Аналізувати будь-які організаційні зміни в банку, складати звіти для керівництва банку (щомісяця).

2. Підтримувати корисні робочі контакти з усіма співробітниками банку, нести відповідальність за призначення на посаду нових співробітників, організацію зборів працівників, програми першої допомоги й за пояснення програми пільг банку.

3. Взаємодіяти з агентствами з працевлаштування.

4. Забезпечувати ефективну роботу програм пільг банку (наприклад, пенсійне забезпечення, страхування життя, страхування здоров'я тощо).

5. Підвищувати імідж банку на локальному ринку праці як гарного роботодавця, забезпечувати контакти з місцевою владою, школами, вузами.

6. Надавати послуги в спеціальних областях трудових ресурсів для керівників, які відповідають за ці запитання у філіях банку.

7. Організувати всі спеціальні програми банку й управляти ними, щоб задовольняти потреби працівників у межах кошторису поточних витрат.

8. Сприяти визначенню та системному поданню вимог навчання, обговорюючи й погоджуючи запитання управління, відкриття й закриття курсів навчання разом з менеджером по навчанню.

9. Відбирати й наймати (разом з іншими фахівцями) адміністративних працівників, службовців, майстрів для навчання.

Робочі взаємини подані в таблиці.

Тип контакту	Частота	Ціль
<i>Внутрішні контакти</i>		
Керівництво банку	Щодня	Звіт/інформація
Бухгалтерія й фінансовий відділ банку	Щомісяця	Звіт/інформація
Співробітники філій банку, відповідальні за кадри	Спеціально	Звіт/розв`язання проблем
Колеги	Щодня	Інформаційний обмін/розв`язання проблем
Працівники на всіх рівнях банку	Щодня	Інформаційний обмін/розв`язання проблем
<i>Зовнішні контакти</i>		
Основні партнери	Щотижня	Розв`язання проблем
Служба сервісу	Спеціально	Переговори/інформаційний обмін/розв`язання проблем
Зовнішні організації		

Показники відповідальності

Платіжні відомості банку на суму 100 тис. у.од.

Спеціальний бюджет відділу управління персоналом банку на суму 20 тис. у.од.

Затвердження:

Підготовлено: Дата

Погоджено: Дата

Фахівець з кадрів: Дата

На базі «Опису роботи з посади» складається посадова інструкція.

З типовою структурою посадової інструкції й особистісної специфікації можна ознайомитися за допомогою підручників «Управління персоналом організації».

Особистісна специфікація для фахівця з кадрів банку має такий вигляд:

1. Фізичний вигляд: вік - 25-40 років, презентабельний зовнішній вигляд, зовнішність, що розташовує до спілкування.

2. Досягнення: освіта - середня спеціальна, вища зі спеціалізацією в галузі управління персоналом, соціології, економіки, менеджменту.

Досвід роботи - 2-3 роки з персоналом в організації банківсько-фінансової сфери, 1 рік роботи з найму персоналу.

3. Інтелект: компетентність у питаннях управління персоналом, гарна пам'ять, швидкість мови, вміння чітко висловлювати свої думки.

4. Спеціальні здібності: ПК (Windows), знання англійської мови (вільне володіння). Володіння якою-небудь іншою мовою є найважливішою перевагою.

5. Інтереси: різносторонні, в тому числі до суспільної роботи.

6. Риси характеру: комунікабельність, почуття гумору, відповідальність, неконфліктність, толерантність у роботі з людьми.

7. Зовнішні умови: нормальні житло-побутові умови, можливість відряджень.

Тема 6. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

Ситуація «Маркетинг персоналу»

Опис ситуації та постановка завдання

Виробнича організація веде пошук кандидатів на вакантну посаду, з цією метою здійснюються маркетингові дослідження в галузі персоналу, які дозволяють визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити шляхи забезпечення потреби в персоналі, розрахувати витрати, що очікуються на придбання й подальше використання персоналу.

На вакантну посаду претендують кілька кандидатів. Пошук, відбір, найм й подальше прийняття кожного з претендентів пов'язані з певними витратами.

Організація-роботодавець має у своєму розпорядженні ліміт коштів, які можуть бути виділені на придбання та прийом одного кандидата на вакантну посаду.

Розроблені вимоги до претендентів на посаду, які є основою для оцінки й відбору кандидатів; організація також має у своєму розпорядженні результати перевірочних випробувань претендентів.

На основі цієї інформації треба визначити, кого із претендентів обере організація-роботодавець, враховуючи обмеження фінансових ресурсів.

Вихідні дані включають:

повний формуляр «Вимоги до претендентів на посаду» з вказівкою ступеня важливості наявності в кандидата на посаду чи або іншої професійної або особистісної якості.

Вимоги до претендентів	Градація за важливістю		
	Важливо	Дуже важливо	Бажано
Професійні передумови, освіта			
1	2	3	4
Спеціальність			
1. Вища освіта	X		
2. Інші види освіти			X
3. Іноземні мови			X
4. Досвід професійної діяльності (із вказівкою стажу роботи)	X		

5. Спеціальні знання		X	
Особистісні передумови	X		
6. Логіко-аналітичні здатності (конкретне коло проблем)			
7. Пристосовність (здатність до різнобічного розгляду проблем при виникненні різних ситуацій)		X	
8. Організаторські здібності (здатність до раціонального планування, організація роботи, що виконується, визначення пріоритетності завдань, організації роботи до одержання кінцевого результату)	X		
9. Особиста ініціатива (уміння проявляти ініціативу, висловлювати ідеї)		X	
10. Здатність до прийняття рішень (ступінь самостійності при прийнятті рішень, готовність відстоювати свої рішення)		X	
11. Уміння вести переговори			X
12. Здатність до навантажень (уміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка в умовах великих навантажень)		X	
13. Навички риторики й письмової роботи: здатність до ведення нарад, семінарів, уміння ясно й коротко висловлювати свої думки, уміння надавати висновки щодо запитів зовнішніх адресатів		X	
14. Мотиваційні функції (уміння викликати інтерес до роботи, сприймати нові ідеї, обговорювати результати без придушення зовнішнього оточення, адекватно оцінювати роботу співробітників)		X	
15. Стиль спілкування (коректність, відкритість, комунікабельність, готовність надати допомогу, підтримку)		X	
Можливі інші передумови			

Маркетингові дослідження в області персоналу проведені організацією-роботодавцем на суму 1,9 тис. грн., причому з них на пошук і розробку документації по агентству найму припадає 0,9 тис. грн., по службі зайнятості - 0,6 тис. грн., по навчальному закладу - 0,4 тис. грн. Витрати на проведення відбору персоналу (перевірочні випробування тощо) склали для агентства по найму 8,5

тис. грн., для інших кандидатів - 6,2 тис.грн. Витрати по найму складають 0,4 тис. грн.

Джерелом забезпечення потреби в персоналі в цьому випадку є:

для претендентів А - агентство з найму персоналу,

для претендентів Б - служба зайнятості (біржа праці),

для претендентів В - вільний ринок праці,

для претендентів Г - навчальний заклад відповідного профілю.

Договірні відносини організації-роботодавця з агентством з найму оцінюються в 10,8 тис. грн., з навчальним закладом - 1,8 тис. грн.

Дані про результати перевірочних випробувань кандидатів на вакантну посаду

Показники оцінки	Дані значно вище норми	Дані вище норми	Дані відповідають нормі	Дані нижче норми
1. Вища освіта		А,Г	Б,В	
2. Інші види освіти			А,Б,В,Г	
3. Іноземні мови			А,Б,Г	В
4. Досвід професійної діяльності	А,В	Б		Г
5. Спеціальні знання	А,Б	Г	В	
6. Логіко-аналітичні здатності	А,Г	Б,В		
7. Пристосовність	В	А	Б,Г	
8. Організаційні здібності	Б	А	В,Г	
9. Особиста ініціатива	А,В	Г	Б	
10. Здатність до прийняття рішень		А,В	Б,Г	
11. Уміння вести переговори		Б,В	А,Г	
12. Здатність до навантажень	А,Б	В	Г	
13. Навички риторики й письмової роботи		А,В	Б	Г
14. Мотиваційні функції		А,Б	В	Г

15. Стиль спілкування	А,Г		Б,В	
-----------------------	-----	--	-----	--

У випадку найму кандидатів на посаду їхнє додаткове навчання складе:

для претендента А - 1,0 тис. грн.,

для претендента Б - 2,5 тис. грн.,

для претендента В - 3,0 тис. грн.,

для претендента Г - 4,0 тис. грн.

При реалізації програми введення кандидатів у посаду від організації-роботодавця потрібні відповідні витрати в розмірі: А - 0,5 тис. грн., Б - 1,5 тис. грн., В - 1,5 тис. грн., Г - 2,5 тис. грн.

Оплата праці за посадою щомісяця складе 4,5 тис. грн.

Ліміт фінансових коштів, що відпускаються керівництвом організації на одноразові витрати на придбання та подальше використання персоналу, дорівнює 14,0 тис. грн. на одного кандидата.

Методичні вказівки:

Спочатку необхідно скласти рейтинг оцінок кандидатів за результатами перевірочних випробувань. При цьому слід враховувати ступінь того або іншого показника оцінки, установленого організацією-роботодавцем при розробці вимог на посаду. Ступінь важливості показника може бути встановлений, наприклад, за допомогою вагових коефіцієнтів для кожного ступеня градації. Рейтинг претендентів формується на підставі табличних даних, зазначених вище. Для цього необхідно присвоїти кількісне бальне значення кожному відрізку шкали оцінок. Загальний рейтинг кожного з претендентів визначається як середньозважена величина приватних рейтингів за окремими показниками з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів.

Для розрахунку рейтингів доцільно побудувати таблицю

№ п.п.	Ваговий коефіцієнт показника	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка

Далі слід систематизувати дані про витрати на придбання та використання персоналу. Для цього рекомендується користуватися наступною таблицею.

Види витрат	Джерела забезпечення потреб	Агентство по найму персоналу	Біржа праці	Вільний ринок праці	Навчальний заклад
1	2	3	4		
1. Договірні відносини 2. Маркетингові дослідження 3. Проведення відбору персоналу 4. Наймання персоналу 5. Додаткове навчання 6. Призначення на посаду 7. Оплата праці 8. Ліміт фінансових коштів					

Розв'язання:

Як вагові коефіцієнти можуть бути обрані наступні:

для 1-про градації - 1,5;

для 2-ий градації - 1,0;

для 3-ій градації - 0,5.

Далі варто розрахувати середньозважені величини загальних рейтингів по кожному з кандидатів.

№ п.п.	Ваговий коефіцієнт	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1.	1,5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2.	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4.	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5.	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6.	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7.	1,0	4	4	3	3	5	5	3	3
8.	1,5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9.	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10.	1,0	4	4	3	3	4	4	3	3
11.	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12.	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13.	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2
14.	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15.	1,0	5	5	3	3	3	3	5	5
Сумарна оцінка			67,5		58		61		51,5

Рейтинг кандидатів складе:

претендент А - $67,5/15=4,5$,

претендент Б - $58/15=3,9$,

претендент В - $61/15=4,1$,

претендент Г - $51,5/15=3,4$.

Наступний крок припускає систематизацію вихідних даних про витрати організації-роботодавця, пов'язаних з використанням того або іншого варіанта забезпечення потреби в персоналі.

Систематизовані дані доцільно подати у вигляді таблиці

Види витрат. Джерела забезпечення потреб	Агентство з найму персоналу	Біржа праці	Вільний ринок праці	Навчальний заклад
--	-----------------------------------	----------------	---------------------------	----------------------

1.	2	3	4	5
1. Договірні відносини	10,8	-	-	1,6
2. Маркетингові дослідження	0,9	0,6	-	0,4
3. Проведення відбору персоналу	8,5	6,2	6,2	6,2
4. Наймання персоналу	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Додаткове навчання	1,0	2,5	3,0	4,0
6. Призначення на посаду				
7. Оплата праці	0,5	1,5	1,5	2,5
8. Ліміт фінансових коштів	4,5	4,5	4,5	4,5
	14,0	14,0	14,0	14,0

Витрати по кожному з претендентів на посаду не перевищили ліміт коштів, що були виділені адміністрацією організації-роботодавця. Максимальний рейтинг з усіх розглянутих претендентів - у кандидата А. Очевидно, йому й віддадуть перевагу за результатами відбору.

2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ, ЇХНІЙ РІЗНОВИД І ФУНКЦІЇ. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ. ПРОФЕСІЯ, СПЕЦІАЛЬНІСТЬ, ПОСАДА. ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ. ПІДБІР, НАБІР ПЕРСОНАЛУ, ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ. ОЦІНКА Й АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА. УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ КАДРІВ, ТРУДОВА КАР'ЄРА. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ. ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ. ПЛИННІСТЬ КАДРІВ.

ТЕМА 7. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ. СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ, ЇХНЬОГО РІЗНОВИДУ І ФУНКЦІЙ. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ. РОЗРАХУНОК ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ З РОЗВ'ЯЗАННЯМ

Завдання 1.

Вихідні дані й постановка завдання:

На основі наявних вихідних даних розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості.

Методичні вказівки:

Формула для розрахунку чисельності виробничого персоналу за методом трудомісткості:

$$Ч_{пер} = T_г / T_{кф},$$

де $T_{кф}$ - корисний фонд часу одного працівника,

$T_г$ - час, необхідний для виконання виробничої програми:

$$T_г = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_г,$$

де n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі,

N_i - кількість виробів і-ї номенклатурної позиції,

T_i - трудомісткість процесу виготовлення виробу і-ї номенклатурної позиції,

$T_{н.н.i}$ - час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу виробів і-ї позиції номенклатури,

K_e - коефіцієнт виконання норм часу.

Чисельність виробничого персоналу розраховують за наявним вихідними даними у такій послідовності

Показники	Вид роботи А	Вид роботи Б
Трудомісткість виробу, год.		
Виріб 1	0,8	0,5
Виріб 2	0,3	0,4
Виробнича програма, од.		
Виріб 1	1000	1000
Виріб 2	1200	1200
Час для зміни залишку незавершеного виробництва, годин	100	150
Виріб 1	170	120
Виріб 2	104	105
Планований відсоток виконання норм, %	432,5	432,5
Корисний фонд часу одного працівника, год.		

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробах:

$$TP_1 = N_1T_1 \text{ і } TP_2 = N_2T_2.$$

2. Визначення загальної трудомісткості валової продукції по програмі для обох виробів:

$$TP_{заг} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2}.$$

3. Розрахунок часу, необхідного для виконання виробничої програми:

$$T_{е.н.} = TP_{заг} / K_e.$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{нф}.$$

Розв'язання:

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробках і видам робіт:

для роботи А:

$$TP_1 = N_1T_1 = 0.8 \times 1000 = 800 \text{ год.},$$

$$TP_2 = N_2T_2 = 0.3 \times 1200 = 360 \text{ год.},$$

для роботи В:

$$TP_1 = N_1T_1 = 0.5 \times 1000 = 500 \text{ год.},$$

$$TP_2 = N_2T_2 = 0.4 \times 1200 = 480 \text{ год.}$$

2. Визначення загальної трудомісткості валової продукції по програмі для обох виробів і видам робіт:

для роботи А:

$$TP_{\text{заг}} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{\text{н.н.1}} + T_{\text{н.н.2}} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ год.},$$

для роботи В:

$$TP_{\text{заг}} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{\text{н.н.1}} + T_{\text{н.н.2}} = 500 + 480 + 150 + 20 = 1250 \text{ год.}$$

3. Розрахунок часу, необхідного для виконання виробничої програми:

для роботи А:

$$T_{\text{в.п.}} = (1430 / K_6) = (1430 \times 100) / 104 = 1375 \text{ год.},$$

для роботи В:

$$T_{\text{в.п.}} = (1250 / K_6) = (1250 \times 100) / 105 = 1190,5 \text{ год.}$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу за видами робіт:

для роботи А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ особи},$$

прийнята чисельність персоналу - 3 особи;

для роботи В:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ осіб},$$

прийнята чисельність персоналу – 3 особи.

Завдання 2.

Вихідні дані й постановка завдання:

На основі наявних даних розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Річний фонд часу одного співробітника (відповідно до контракту) - 1920 год.,

Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи - 1,3;

Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників - 1,12;

Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову - 1,1.

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
Розрахунок готівки	500	1
Облік прибутків-видатків підприємства	3000	0,5
Розрахунок зведеного фінансового балансу	300	3

Методичні вказівки:

Формула для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{прч} ,$$

де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;

m_i - середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори тощо) у рамках i -го виду робіт за встановлений період (наприклад, за рік);

t_i - час, необхідний для виконання однієї дії в рамках i -го виду організаційно-управлінських робіт;

T – робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору за певний проміжок календарного часу, прийнятого у розрахунках;

$K_{нрч}$ - коефіцієнт необхідного розподілу часу.

Послідовність розрахунку чисельності персоналу за наявними вихідними даними:

1. Розрахунок сумарного часу виконання організаційно-управлінських робіт:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3 .$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу: $K_{нрч}$ = Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи \times Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників \times Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову.

3. Визначення розрахункової чисельності адміністративно-управлінського персоналу:

$$Ч_p = [(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)T]K_{нрч} .$$

Розв'язання:

1. Розрахунок сумарного часу виконання робіт:

$$\sum mt = (500 \times 1) + (3000 \times 0,5) + (300 \times 3) = 2900 \text{ год} .$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$$K_{нрч} = 1,3 \times 1,12 \times 1,1 = 1,6$$

3. Визначення розрахункової чисельності персоналу:

$\times_p = (2900/1920) \times 1,6 = 2,4$; прийнята чисельність – 3 особи, з умовою додаткового завантаження даної групи співробітників з виконання суміжних завдань.

Завдання 3.

Вихідні дані й постановка завдання:

На основі наявних вихідних даних розрахувати чисельність персоналу згідно з нормами обслуговування. Формула для розрахунку чисельності

персоналу і його послідовність наведені в методичних вказівках до розв'язання завдання.

Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції, год.	Кількість операцій за зміну
Завантаження агрегату	0,02	60
Контроль робочого процесу	0,08	120
Вивантаження агрегату	0,03	60

Кількість агрегатів - 8.

Режим роботи агрегатів - двозмінний.

Кількість агрегатів, що працюють у першу зміну - 8.

Кількість агрегатів, що працюють у другу зміну - 4.

Корисний фонд часу одного працівника за зміну - 7 год.

Час на додаткові операції з обслуговування агрегатів - 1,4 години.

Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову - 1,15.

Методичні вказівки:

Чисельність персоналу по нормах обслуговування розраховують наступним чином:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{agr} K_{зав}) / H_{об}] K_n,$$

де $Ч_{agr}$ - число агрегатів,

$K_{зав}$ - коефіцієнт завантаження,

$H_{об}$ - норма обслуговування,

K_n - коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову.

У свою чергу, норму обслуговування розраховують наступним чином:

$$H_{об} = T_{кор} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\delta},$$

де $T_{кор}$ - корисний фонд часу одного працівника за день або зміну,

n – кількість видів робіт з обслуговування агрегату,

t_i - час, необхідний на виконання однієї операції з і-го виду роботи,

n_i - кількість операцій по i -му виду робіт, що виконуються за один робочий день або зміну,

T_o - час виконання додаткових робіт з обслуговування агрегату, не враховуючи t_i .

Коефіцієнт завантаження розраховують при режимі роботи у кілька змін:

$$K_{зав} = N_{заг} / N_{max},$$

де $N_{заг}$ - загальна сумарна кількість працюючих агрегатів за певний період, включаючи всі зміни роботи,

N_{max} - кількість агрегатів, які працюють у той же період у найбільш завантажену зміну.

Послідовність розрахунків за наявними вихідними даними:

1. Розрахунок сумарного часу на обслуговування агрегату:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_o.$$

2. Розрахунок норми обслуговування: $H_{об} = T_{кор} / T_{сум}$.

3. Визначення коефіцієнта завантаження.

4. Визначення розрахункової чисельності персоналу по обслуговуванню агрегатів.

Розв'язання:

1. Розрахунок сумарного часу на обслуговування агрегату:

$$T_{сум} = (0,02 \times 60) + (0,08 \times 120) + (0,03 \times 60) + 1,4 = 14,4 \text{ год.}$$

2. Розрахунок норми обслуговування

$$H_{об} = 7,0 / 14,4 = 0,486$$

3. Визначення коефіцієнта завантаження $K_{зав} = (8 + 4) / 8 = 1,5$

4. Визначення розрахункової чисельності персоналу
 $n_{роз} = [(8 \times 1,5) / 0,5] \times 0,486 = 27,6$. Приймаємо чисельність персоналу - 28 чол.

**Тема 8. УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ КАДРІВ, ТРУДОВА КАР'ЄРА.
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ.
ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.
УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ І СЛУЖБОВО-ПРОФЕСІЙНИМ
ПРОСУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ.**

Ситуація «Складання життєвого особистого плану»

Опис ситуації:

Менеджер з персоналу перебуває на шляху до досягнення кінцевої мети своєї кар'єри. В організації, де він працює, намітилися структурні зміни, які можуть привести до непередбачених раніше додаткових перестановок.

Постановка завдання:

Менеджеру необхідно дати оцінку ситуації, що склалася в організації, зважити свої можливості й перспективи просування по службі. Для цього необхідно скласти або детальніше представити свій життєвий особистий план кар'єри.

Методичні вказівки:



Рис.1 - Зразок структури особистого життєвого плану кар'єри керівника

ЖИТТЄВИЙ ОСОБИСТИЙ ПЛАН

1. Оцінка життєвої ситуації

1.1. Робота

Чи маю я чітку картину про свою роботу і її цілі?

Чи допомагає моя робота в досягненні інших життєвих цілей?

Які мої цілі розвитку й просування стосовно роботи?

Чи є в мене наснага й мотивація?

Що є для мене мотивацією зараз? Через 5 років?

Які сильні й слабкі сторони моєї мотивації?

До яких заходів я можу звернутися з метою переконання, що моя робота буде в найближчі роки відповідати моїм особистим потребам?

1.2. Економічний стан

Яким є моє економічне становище?

Чи є в мене особистий бюджет, - який він, і чи вкладаюся я у його рамки?

До яких заходів я можу звернутися з метою поліпшення економічного становища?

1.3. Фізичний стан

Яка моя фізична форма?

На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, тести й інше)?

Чи відвідую я регулярно лікаря з метою огляду?

1.4. Соціальний стан - міжособистісні відносини

Чи щиро я цікавлюся точкою зору й думкою інших?

Чи цікавлять мене турботи й проблеми інших людей?

Чи нав'язую я іншим свої думки?

Чи вмію я слухати?

Чи вмію я цінувати людей, з якими спілкуюся?

Як це проявляється на практиці?

Чи сприяю я розвитку людей, з якими я спілкуюся?

Як я піклуюся про дружні відносини?

Як я можу розвивати свої відносини зворотного зв'язка?

1.5. Психологічний стан

Який мій психічний стан? На чому заснована моя оцінка?

Які стресори турбують мене?

Чи не треба мені змінити роботу?

Які стресори можуть очікувати мене в найближчому майбутньому?

Чи не треба мені поміняти спосіб життя, коло спілкування, хобби?

Чи маю я необхідність я в допомозі психолога?

1.6. Сімейне життя

Чи є в мене умови для створення родини?

Чи варто завести ще одну дитину?

Чи приділяю я достатньо уваги батькам, дружині, дітям?

Як краще проводити дозвілля з родиною?

Куди поїхати на відпочинок?

Куди піти вчитися дітям?

Як допомогти дітям, що мають свою родину?

2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри

2.1. Цілями моєї кар'єри є:

1) _____

2) _____

2.2. Моя кар'єра повинна здійснюватися до 20__р. найпізніше

2.3. Які фактори сприяють здійсненню моєї кар'єри?

2.3. 1. Які існують перешкоди?

2.4. Які пункти у здійсненні моєї кар'єри є найбільш критичними? Що я можу зробити в цьому плані?

2.5. Що мені потрібно зробити для здійснення кар'єри: час, гроші, здоров'я?

2.5. 1. Чи готовий я задіяти ці фактори або мені потрібно змінити свої цілі?

3. Приватні цілі й плани діяльності, що сприяють здійсненню моєї кар'єри

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені потрібно вирішити наступні приватні завдання	Заходи	Час
3.1. У галузі розвитку службової діяльності 3.1. В економічному стані 3.3. У галузі здоров'я й фізичного виховання 3.4. У галузі соціального взаємовпливу, дружніх відносин і захоплень 3.5. У галузі моральної мотивації 3.6. У сімейному житті		

ТЕСТ

«ВИБІР КАР'ЄРНОГО ШЛЯХУ»

Закінчить пропозицію найбільш доцільним з вашої точки зору способом.

1. Найкращий спосіб змусити людей що-небудь робити...

А - збільшити їм зарплату;

В - доручити їм те, що вони вважають нездійсненним;

С - покритикувати їх;

Д - ставити їм палки в колеса.

2. Справжній керівник...

А - по справжньому ризикує;

В - ризикує, але обережно;

С - робить вигляд, що ризикує, а насправді робить тільки добре продумані кроки;

Д - робить усе на зло іншим.

3. Кращі керівники зазвичай...

А - діють рішуче (той, хто прагне до влади повинен користуватися моментом);

В - поводяться подібно дзеркалу, дозволяючи іншим відображати свою енергію;

С - вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, найбільше піклуються про демократичність правління.

4. Щоб навчитися керувати, потрібне ціле життя: смішно уявити, що хто-небудь так відразу зможе розумно й самостійно розпоряджатися...

А - сумно, але факт;

В - загалом, шкідливо;

С – дурниця;

5. Спосіб змусити підлеглих тріпотіти...

А - тверда віра;

В - холодний розрахунок;

С - неприємні факти в їхньому житті;

6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті...

А – правда;

Б – неправда;

7. Позначте правильні ствердження буквою «П» і помилкові - «Н».

А - гарний керівник не слухає порад і не підкоряється силі;

В - керівник не повинен допускати критики свого стилю керівництва;

С - більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;

Д - на зборах шеф не повинен намагатися змусити людей мовчати;

Е - привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Гірший з керівників - це...

А - я;

В - тиха, непомітна людина;

С - той, хто не вселяє довіри.

Ключ до тесту «Вибір кар'єрного шляху»

Правильні відповіді: 1-А, 2 -В, 3-С, 4-С, 5-А, 6-А, 7-..., 8-С.

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 балів. щодо сьомого запитання зараховуються тільки відповіді з позначкою «Невірно».

Ви набрали 60 - 80 балів. Ви блискучий керівник, матеріально забезпечені, незалежні, рішучі, але не необачні, турботливі, однак не зануда. Ви вмієте виявити й розкрити потрібні якості підлеглих.

20 - 50 балів. Ви сильні й інтелігентні, але однаково добре почуваете себе і як керівник, і як підлеглий. Навколишні цінують ваші оригінальні ідеї, і Ви часто й не без підстав виявляєте себе в центрі подій. Ви не бажаєте відповідати за успіхи й невдачі інших, але якщо довелось покомандувати, то ви робите це відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно й поодинці просуватися вперед або працювати у тактовного досвідченого керівника. Постійні зіткнення із чужими бажаннями й проблемами обтяжують і дратують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите й не вмієте.

**Тема 9. ПРОФЕСІЯ, СПЕЦІАЛЬНІСТЬ, ПОСАДА. ПРОФЕСІЙНА
ОРІЄНТАЦІЯ.**

НАЙМ, ВІДБІР І ПРИЙОМ ПЕРСОНАЛУ. ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ

СИТУАЦІЯ «СКЛАДАННЯ ОГолоШЕННЯ ПРО ВАКАНСІЮ»

Опис ситуації:

Агентству з підбору персоналу потрібен асистент фахівця з підбору персоналу.

Постановка завдання:

Необхідно скласти оголошення про поточну вакансію.

Методичні вказівки:

В оголошенні про поточну вакансію необхідно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, дати коротку характеристику організації, де він буде працювати, викласти його обов'язки, вимоги (обов'язкові й бажані), умови праці для даної посади. Телефон, факс для передачі резюме.

Розв'язання ситуації:

Складемо текст оголошення.

ОГОЛОШЕННЯ ПРО ПОТОЧНУ ВАКАНСІЮ

Посада: Асистент фахівця з підбору персоналу.

Організація: Невелике українське агентство з підбору персоналу «Кадри».

Обов'язки: Допомога кандидатам у заповненні анкети

Проведення попередніх співбесід з кандидатами

Тестування кандидатів (англійська мова, машинопис)

Складання резюме

Роботи з базою даних кандидатів

Вимоги:

Обов'язкові:

Знання англійської мови на рівні спецшколи на «5» або більш глибокі знання

Прагнення до кар'єрного росту

Впевнений користувач ПК, в тому числі MS Word

Гнучкість і лояльність у відношенні до тих, хто бажає знайти роботу.

Бажані:

Досвід роботи в іншому агентстві з підбору персоналу як асистента

Машинопис від ста символів за хвилину – кирилицею та латаницею

Комп'ютер – навички роботи з програмами Word, Excel, MS Access, E-mail.

Умови праці

Гнучкий графік - з 9.00 до 17.30 з понеділка по п'ятницю, нормований робочий день

Випробний термін 3 місяці роботи із трудовою книжкою

Безкоштовні обіди

Офіс перебуває поруч із метро «Пушкінська»

Заробітна плата обговорюється індивідуально

Звертатися за телефонами _____ . Факс _____ .

СИТУАЦІЯ «СКЛАДАННЯ РЕЗЮМЕ»

Опис ситуації:

Молодий фахівець, який закінчив вуз за фахом «Менеджмент», прочитав у газеті оголошення про набір в організацію фахівців його профілю. В оголошенні викладається прохання скласти резюме й представити його роботодавцеві.

Постановка завдання:

Складіть резюме

Методичні вказівки:

Резюме - інформація про себе, що подається кандидатом роботодавцеві. Правильно складене резюме має стати приводом для інтерв'ю, тобто особистої зустрічі з роботодавцем або його представником. Резюме повинно відповідати певним вимогам: воно має бути коротким, але при цьому максимально інформативним, у ньому не повинно бути довгих пропозицій, пасивних форм. Зразок форми резюме поданий нижче.

ПШБ, адреса, телефон	
Особисті відомості	Вік. Родинний стан
Ціль	Опишіть посаду, на яку Ви претендуєте, Ваші побажання з приводу майбутньої роботи
Освіта в зворотному хронологічному порядку	Назва організації, факультет, основні дисципліни, укажіть будь-яку додаткову освіту
Досвід роботи у зворотному хронологічному порядку	Назва організації, посада, основні обов'язки, вкажіть іноземні мови, якими володієте
Навички роботи на комп'ютері	Вкажіть програмне забезпечення, яким Ви володієте
Додаткові відомості.	Наявність водійських прав, суспільна діяльність
Інтереси	

СИТУАЦІЯ «АНАЛІЗ РОБОТИ Й СПІВБЕСІДА ПРИ ПРИЙОМІ НА РОБОТУ»

Опис ситуації:

З'явилася вакансія на одну з посад в організації. Таку ж посаду займає один з досвідчених працівників організації Петров Н.Н.

Постановка завдання:

Для того, щоб визначити вимоги до кандидата на вакантну посаду, що з'явилася, проведемо аналіз роботи за допомогою досвідченого працівника організації Петрова Н.Н. , який займає таку ж посаду.

Методичні вказівки:

Розглянемо приклад введення в співбесіду Петрова Н.Н.

Як ви знаєте, на вакантну посаду, аналогічну тій, яку займаєте Ви оголошена вакансія, ми збираємося приступити до підбору кадрів. Безумовно, ми бажаємо переконатися, що людина, яку ми призначимо, має навички, необхідні для виконання роботи. Ця бесіда є одним із засобів, за допомогою яких ми сподіваємося одержати більш ясне уявлення про те, що входить у роботу вакантної посади. Я буду інтерв'ювати Вас за допомогою даного запитувальника для аналізу робіт, що ви ведете для того, щоб установити, як і в чому Ви бачите головну мету Вашої роботи. Після цього ми обговоримо докладніше кожний вид діяльності.

Для того, щоб запам'ятати ваші відповіді, я буду робити короткі замітки. Бесіда буде тривати приблизно півтори години. Я хочу підкреслити, що я не оцінюю якість вашої роботи й ця бесіда не є тестом. Крім того, тут не може бути правильних або неправильних відповідей. Всі відомості, які ви повідомите,

абсолютно конфіденційні. Перш ніж ми почнемо, Ви можете задати запитання, що цікавлять Вас.

ЗАПИТАЛЬНИК СТРУКТУРОВАНОЇ СПІВБЕСІДИ (АНАЛІЗ РОБОТИ)

Місце в даній організації

1. Як називається Ваша посада (робота)?
2. В якому відділі Ви працюєте?
3. Які посади (роботи) безпосередньо вище Вашої?
4. Які посади (роботи) безпосередньо нижче Вашої?

Головна мета роботи

5. Якою Ви собі уявляєте головну мету Вашої роботи?

Основні обов'язки, види або напрямки діяльності

6. Які Ваші основні обов'язки, напрямки діяльності?
7. Наскільки важливий кожен з назваперелічених Вами обов'язків у Вашій роботі?
8. Яку частку робочого часу Ви витрачаєте на виконання кожної з них?

По кожному обов'язку, виду або напрямку діяльності

9. Якими інструментами, обладнанням Ви користуєтеся?
10. Для чого Ви використовуєте кожний інструмент?
11. Наскільки вони важливі у Вашій роботі?
12. Як часто Ви ними користуєтеся?
13. Які аспекти Вашої роботи вимагають фізичних зусиль?
14. Що Вам конкретно доводиться робити?
15. Якого роду зусилля Ви використовуєте в роботі?

16. Як часто Вам доводиться проводити цю операцію?
17. Які письмові матеріали Ви використовуєте у якості джерел інформації - записки, звіти, статті?
18. Для чого Ви їх використовуєте?
19. Наскільки вони важливі у Вашій роботі?
20. Як часто Ви ними користуєтеся?
21. Що Вам доводиться писати?
22. Кому Ви звичайно пишете?
23. Яким звичайно є зміст цієї письмової роботи?
24. Як Ви вирішуєте, що повинні писати?
25. Як часто Вам їх доводиться писати?
26. Якими матеріалами Ви користуєтеся, включаючи рисунки, таблиці із числами тощо?
27. Для чого Ви їх використовуєте?
28. Наскільки вони важливі у вашій роботі?
29. Як часто Ви їх використовуєте?
30. Які розрахунки Вам доводиться виконувати?
31. Для чого Вам доводиться їх робити?
32. Який Вам потрібен найвищий рівень математичних знань, наприклад, робота з десятковими й простими дробами, з алгебраїчними виразами тощо?
33. Як часто Ви працюєте з цифрами?
34. Чи використовуєте Ви у своїй роботі графіки, малюнки або інші графічні матеріали?
35. Для чого Ви їх використовуєте?
36. Наскільки вони є важливими?

37. Як часто Ви їх використовуєте?
38. Чи доводилося Вам коли-небудь складати карти, схеми, діаграми тощо?
39. З яких причин?
40. Як часто Ви це робите?
41. Які аспекти Вашої роботи, якщо такі є, вимагають від Вас точності або акуратності в роботі?
42. Які були б наслідки, якби Ви були неточні або неакуратні в цих видах робіт?
43. Які інші джерела інформації Ви використовуєте у своїй роботі?
44. З якої причини?
45. Наскільки вони важливі?
46. Чи необхідна для цієї роботи професійна кваліфікація?
47. Який рівень освіти необхідний для того, щоб виконувати дану роботу?
48. Чи потрібний для виконання цієї роботи попередній досвід?
49. Якщо так, то який конкретно досвід Ви використовуєте?
50. Чому Ви так вважаєте?
51. За яку мінімальну кількість часу людина могла б одержати такий досвід?
52. Чи часто Вас контролюють?
53. Як часто Ви контактуєте з Вашим контролером?
54. Як може дізнатися Ваш контролер, що ваша робота нижче якості стандартних вимог?
55. Скільки осіб Ви контролюєте?
56. У чому полягає цей контроль?
57. Яким чином Ви визначаєте порядок виконання своєї роботи?
58. Що Вам доводиться планувати або організовувати?

59. Для чого Вам доводиться це робити?
60. Наскільки це важливо у Вашій роботі?
61. Як часто Вам доводиться це робити?
62. Яким чином Ви відповідаєте за безпеку інших?
63. Що входить у цю відповідальність?
64. Наскільки це важливо?
65. За яке майно, матеріали, гроші Ви несете безпосередню відповідальність?
66. Що сюди входить?
67. Наскільки це важливо?

Контакти з іншими працівниками

1. З ким Ви контактуєте?
2. З якої причини?
3. Наскільки важливим є контакт із кожним з них?
4. Як часто Ви вступаєте в контакт із кожним з них?
5. З ким поза організацією Ви вступаєте в контакти?
6. З якої причини?
7. Наскільки важливі контакти з кожним з них?
8. Як часто Ви вступаєте в контакти з кожним з них?
9. Чи берете Ви участь в яких-небудь переговорах, співбесідах, навчанні, публічних виступах?
10. З якої причини?
11. Що в них входить?
12. Наскільки це важливо?
13. Як часто Вам доводиться це робити?

14. Які основні форми контактів?
15. Наскільки важливі ці форми контактів?
16. Як часто Ви ними користуєтеся?
17. Більша частина Вашої роботи виконується в приміщенні або поза його?
18. Яку частину вашого часу Ви проводите в приміщенні (поза ним)?
19. З якою кількістю людей Ви проводите більшу частину Вашого часу?
20. У якому ступені Вам доводиться дотримуватися встановлених порядків і процедур?
21. Для яких видів діяльності?
22. Скільки часу Ви працюєте в умовах даних порядків і процедур?
23. Які перспективи Вашого подальшого розвитку?

**ЗАПИТАЛЬНИК СПІВБЕСІДИ З КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУ
ПОСАДУ ПРИ ПРИЙМАННІ НА РОБОТУ**

Запитання для визначення здатності виконувати роботу

1. Якого числа і в якому році Ви прийшли в попередню організацію?
2. Як називалася Ваша посада?
3. Який був Ваш перший оклад?
4. Які були Ваші три найбільш важливі обов'язки на тій роботі?
5. Які спеціальні знання й навички були потрібні Вам для виконання цих обов'язків?
6. Які рішення доводилося Вам приймати на цих посадах?
7. Якими своїми досягненнями в даній галузі Ви найбільше пишаєтеся?
8. Над яким найважливішим проектом Ви працювали на цій посаді?

9. Що Ви можете сказати про навантаження, яке було у Вас у даній організації? Як Ви розподіляли час для виконання Ваших основних обов'язків?
10. Наскільки важливими були на цій роботі комунікабельність і взаємодія з іншими співробітниками, колегами?
11. Які контакти у Вашій роботі були найбільш важкі - письмові або усні?
12. Який найбільш складний звіт Вам доводилося писати?
13. Чому цей звіт виявився найбільш важким?
14. Як Ви з ним упоралися?
15. Тепер, коли вже минув час, як би Ви поліпшили його, що зробили би більше зрозумілим?
16. Зі скількома рівнями керівництва Ви взаємодіяли?
17. Яким був привід для Вашого контакту?
18. З керівництвом якого рівня Ви відчуваєте себе найбільш комфортно?
19. Чи доводилося Вам коли-небудь, приймати непопулярні рішення?
20. Кого це рішення торкнулося?
21. Чому виникла така ситуація?
22. Скільки часу Вам треба було для ухвалення рішення?
23. Як, на Вашу думку, чи Ви впоралися із ситуацією?
24. Який висновок для себе Ви зробили з цього випадку?
25. Якою іншою функціональною повсякденною діяльністю Ви займалися?
26. Якби Ви звернулися до керівника із проханням про підвищення, яку б причину вказали?
27. Чи обговорювали Ви з Вашим начальником своє бажання звільнитися?
28. Як віднісся Ваш начальник до Вашого звільнення?

29. Якого числа і якого місяця Ви звільнилися з даної організації?
30. Як називалася Ваша посада, коли Ви звільнилися?
31. Чому Ви звільнилися з організації?
32. Чому Вас звільнили?
33. Чому Ви так часто міняли місця роботи?
34. Деякі люди думають, що якщо Ви проводите так багато часу на одній посаді, то це свідчить про відсутність ініціативи. Що Ви думаєте із цього приводу?
35. Які знання Ви отримали працюючи на займаних посадах?
36. Яким чином Ваша робота підготувала Вас до більш серйозних обов'язків?
37. Перед ким Ви звітуєте?
38. Чи можна використати думку цієї людини як рекомендацію?
39. Яким був Ваш начальник?
40. Які підвищені обов'язки були у Вас на тій роботі?
41. Яким чином Ваш начальник домагався від Вас кращих результатів у роботі?
42. Чому Ви влаштуєтеся до нас на роботу?
43. Чому Ви влаштуєтеся на цю посаду?
44. Що Ви знаєте про нашу організацію?
45. Що Ви очікуєте від запропонованої Вам роботи?
46. Що Вам найбільше подобається в даній роботі?
47. Що Вам найменше подобається в цій роботі?
48. Яким чином ця робота допоможе Вам досягти Ваших довгострокових цілей?
49. З ким ще Ви ведете переговори про влаштування на роботу?
50. Які у Вас є застереження щодо роботи в нашій організації?

51. Які Ваші рекомендації?

Запитання для визначення бажання виконувати роботу

1. Які особисті якості необхідні для успішного виконання даної роботи?
2. Що Ви можете сказати про Ваші попередні успіхи?
3. Чи вважаєте, що Ви домоглися найкращих результатів?
4. Як Ви оцінюєте своє положення серед інших співробітників?
5. Яку рису Вашого характеру Ви вважаєте найбільш сильною?
6. Розкажіть про яке-небудь доручення, що Ви виконували із задоволенням?
7. Чи доводилося Вам раніше працювати в групі?
8. Як Вам це вдавалося?
9. Чи доводилося Вам багато працювати одному на Вашій колишній роботі?
10. Як Вам вдається домогтися розуміння інших людей при роботі з ними?
11. Яка Ваша роль як члену колективу?
12. З людьми яких типів Вам доводилося контактувати на Вашій попередній роботі?
13. З якого роду людьми Ви співпрацюєте найкраще?
14. Як Ви визначаєте співробітництво?
15. Як би Ви визначили сприятливу робочу атмосферу?
16. Чи доводилося Вам зіштовхуватися зі складними проблемами на Вашій старій роботі?
17. Що саме для Вас було важко виконати?
18. Які рішення для Вас є найбільш важкими?
19. Як Ви організуєте й плануєте основні програми?
20. Чи встановлюєте Ви для себе цілі?

21. Над скількома завданнями Ви можете працювати одночасно?
22. Опишіть Ваш типовий робочий день?
23. Як Ви організуєте себе для повсякденної діяльності?
24. Як Ви плануєте ваш день?
25. Згадаєте про кризову ситуацію, коли справи вийшли з-під контролю. Чому це відбулося і яка була Ваша роль у ланцюзі подій?
26. Як Ви дієте, коли Вам доводиться виконувати велику кількість роботи за короткий час?
27. Коли Ви знаходитеся у важких ситуаціях, які аспекти Ваших професійних навичок Ви використовуєте для подальшої роботи?
28. Як довго Ви плануєте працювати в нашій організації?
29. Як Ви визначаєте успішну кар'єру?

Запитання для визначення керованості й ретельності

1. Як Ви ставитеся до вказівок?
2. Чи можете Ви назвати які-небудь запитання, з якими Ви були не згодні з Вашим начальником?
3. Робив Ваш начальник які-небудь вчинки, які Вам не подобалися?
4. У яких галузях Ваш начальник міг би виконати роботу краще?
5. Як, на Вашу думку, Ваш начальник розцінював Вашу діяльність?
6. Хотіли б Ви одержати посаду Вашого начальника?
7. За що Вас найбільше часто критикували?
8. Як Ви дієте, коли потрібно прийняти рішення, а ніякої інструкції немає?
9. Яке у Вас загальне враження про Вашу останню організацію?
10. Коли Ви востаннє по-справжньому розсердилися?

Спеціальні запитання, що задаються при підборі керівників

1. Скільки часу Ви працюєте на керівній посаді?
2. Як би Ви визначили роботу керівника?
3. Як Ви плануєте бесіду?
4. Як Ви аналізуєте потребу в навчанні Вашого відділу або окремих співробітників?
5. Як Ви інформуєте Ваш колектив про діяльність організації, що може вплинути на його роботу?
6. Яка була плинність кадрів у Вашім відділі за останні 2-3 роки?
7. Скількох людей Ви звільнили?
8. Скількох людей Ви прийняли на роботу?
9. Як Ви мотивуєте Ваш колектив?
10. Як Ви підтримуєте дисципліну у Вашім відділі?
11. Опишіть організацію відділу й обов'язки кожного члена Вашого колективу?
12. Яким методом Ви користувалися при перегляді розмірів окладів?
13. Як Ви плануєте роботу у зв'язку з відпустками?
14. Які у Вас існують зв'язки з іншими відділами?
15. Яким чином Ви берете участь у плануванні роботи відділу?
16. Як Ви визначаєте кількісно результати Вашої діяльності як керівника?
17. Розкажіть про випадок, коли люди приймали емоційні рішення щодо ваших проектів. Що при цьому відбулося і як Ви діяли?
18. Чи несете Ви фінансову відповідальність за ваш відділ?
19. Які у Вас існують проблеми по бюджеті у відділі?

Додаткові запитання, що задаються працівникам, прийнятим на посаду, пов'язану з реалізацією продукції та послуг

1. Що спонукує людей купувати Ваші вироби або платити за обслуговування?

2. Що Вам подобається в більшості комерційних справ?
3. Якого роду винагороди Ви вважаєте найбільш задовільними?
4. Який успіх у процентному виразі приносять ваші комерційні операції?
5. Скільки у Вас витрачається часу на завершення угоди, починаючи з первісного контакту?
6. Чи доводилося Вам стикатися із труднощами при одержанні платежу від клієнта?
7. За допомогою яких заходів Ви перетворюєте випадкового покупця в постійного?
8. З якими людьми Вам подобається укласти комерційні угоди?
9. Чи доводилося Вам продавати що-небудь по телефону?
10. Як Ви будете діяти, якщо не будете прийняті на роботу?

Додаткові запитання до співбесіди з молодими фахівцями

1. Ви ведете пошуки постійної або тимчасової роботи?
2. Що Ви можете охарактеризувати зі зробленого Вами як прояв ініціативи та бажання працювати?
3. Який з періодів у вузі був для вас самим важким?
4. Чи плануєте Ви подальше навчання?
5. Яку роботу Ви хотіли б одержати?
6. Чим би Ви хотіли займатися через п'ять років?

ДІЛОВА ГРА «ПІДБІР І ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ».

Опис ділової гри

Організація у зв'язку з розширенням своєї діяльності зробила розрахунок потреб у персоналі. Розрахунок показав, що на окремих ділянках працівників не

вистачає, з'явилися вакантні посади, отже, треба додатково залучити персонал. Були розроблені різні шляхи пошуку й підбору потенційних працівників: звернулися до своїх співробітників для пошуку можливих кандидатів серед їхніх родичів і знайомих, опублікували оголошення у засобах масової інформації, у рекламних виданнях. В оголошеннях були перелічені вимоги до працівників по кожній вакантній посаді, складені на основі посадових інструкцій, вказувався також телефон диспетчера.

В організацію почали надходити резюме та анкети кандидатів на вакантні посади. Їхнє вивчення дозволило працівникам служби управління персоналом зробити попередній відбір претендентів, яким і були розіслані листи із запрошенням з'явитися на співбесіду.

Для проведення співбесіди працівники ланки з відбору й прийому персоналу розглянули систему методів оцінки й відбору претендентів з метою вибору найбільш ефективних з них для характеристики окремих якостей людини, що оцінювалися, а також провели заходи щодо підготовки приміщення, запросили потрібних співробітників з інших підрозділів, розробили стратегію проведення співбесіди.

Фахівці відділу управління персоналом заздалегідь підготували стандартний бланк «Оцінний аркуш співбесіди», на якому службовець, який проводить бесіду відзначає відповіді претендента на запитання, робить позначки про професійний рівень кандидата.

Наступний етап відбору персоналу - співбесіда, в якій можуть брати участь фахівці відділу управління персоналом, інших підрозділів, для яких ведеться відбір на вакантну посаду, керівник організації, консультант із питань відбору персоналу, а з іншого боку - претендент на посаду.

За результатами співбесіди має бути обраний кандидат, який за своїми характеристиками найбільше підходить, відповідає вимогам, що висуваються до даної посади.

Постановка завдання:

Для проведення роботи з підбору персоналу учасникам ділової гри необхідно:

1. На основі аналізу факторів появи додаткової потреби в персоналі визначити склад вакантних посад і кількість необхідних працівників по кожній посаді.

2. По кожній вакантній посаді розробити посадову інструкцію, що містить перелік завдань, функцій, прав і відповідальності працівника.

3. По кожній вакантній посаді розробити особистісну специфікацію, яка містить вимоги до працівника, що претендує на дану посаду.

4. Скласти оголошення для публікації в засобах масової інформації про наявність вакантних посад у даній організації.

5. Розробити структуру резюме й скласти резюме на себе або вигадану особу - претендента на посаду.

6. Розробити форму анкети кандидата на вакантну посаду із вказівкою тих реквізитів, які, як вважають в організації, дадуть найбільш повне уявлення про претендента ще до особистої зустрічі з ним.

7. Зробити попередній відбір кандидатів на посаду на підставі аналізу повідомлень про них, отриманих по телефону, резюме та анкет кандидата на посаду, одразу відкидаючи невідповідних кандидатів.

8. Скласти лист-запрошення на співбесіду для тих кандидатів, які пройшли попередній відбір.

9. Вивчити систему методів відбору й оцінки претендентів і відібрати оптимальні методи для кожної посади.

10. Розробити підготовчі заходи для проведення співбесіди, що включають, крім вироблення стратегії співбесіди, вибір і підготовку приміщення, запрошення необхідних співробітників з інших підрозділів, керівника організації.

11. Розробити форму оцінного аркуша співбесіди, який використовується співробітником відділу управління персоналом у ході співбесіди для коротких позначок, зауважень, що стосуються кандидата.

12. Провести співбесіду, вибравши з учасників ділової гри представників організації й претендентів на вакантні посади.

13. Після співбесіди проаналізувати запитання і відповіді однієї та іншої сторони з погляду повноти й вірогідності інформації, коректності питань.

14. Зробити відбір кандидатів і ухвалити рішення щодо прийому на роботу тих, хто найбільшою мірою відповідає «ідеальній» моделі працівника на конкретній посаді.

Методичні вказівки:

Для проведення ділової гри учасникам треба скористатися матеріалом підручників «Управління персоналом організації».

1. Вибір організації, для якої проводиться відбір і підбір персоналу, здійснюється учасниками ділової гри самостійно на основі місця роботи або проходження практики чи складання моделі віртуальної організації.

2. По кожній вакантній посаді необхідно розробити посадову інструкцію, яка містить основні вимоги до роботи, що виконується на конкретній посаді.

3. Доцільно скласти особистісну специфікацію - набір вимог, які висуваються до працівника відповідно до даної посади. Вона містить інформацію, необхідну для прийому на роботу й відбору потрібних співробітників.

4. Оголошення для публікації в ЗМІ про вакантні посади повинне містити досить повну й виграшну інформацію, що викликає інтерес і до даної посади, і до даної організації. Воно повинне бути коротким, лаконічним, містити відомості про назву посади, іноді - про оклад, про соціальні пільги, а також загальні вимоги до претендента на посаду.

Посада	Необхідні якості		
Перелік вимог до працівника	Основні	Бажані	Протипоказання
1.Фізичний вигляд (вік, ріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд) 2.Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід) 3.Інтелект (розум, тямовитість, пам'ять, логіка мислення, швидкість мови, чітке викладення думки) 4.Спеціальні здатності (до розрахунків, художні) 5.Інтереси (до суспільної роботи, до влади) 6.Риси характеру (ініціативність, самостійність, відповідальність) 7.Зовнішні умови (домашні, соціально-побутові, фінансові)			

5. Резюме - одне із самих потужних засобів самомаркетингу на ринку праці. Його завдання - привернути увагу роботодавця до претендента, воно повинне бути коротким, достовірним, відповідно оформлено.

6. Процедура заповнення анкети кандидата, як правило, передуює співбесіді, тому її форма повинна бути такою, щоб з її допомогою можна було одержати максимально повну інформацію про кандидата. Один із зразків форми анкети поданий нижче.

Анкета кандидата на вакантну посаду

Особисті дані

1. П.І.Б.
2. Адреса
3. Телефон
4. Рік народження
5. Стать
6. Родинний стан

Освіта

1. Який з перерахованих навчальних закладів ви закінчили?

Звичайна середня школа

Спеціальна школа

Укажіть спеціалізацію

ПТУ/Технікум

2. Вища освіта або навчання на даний момент

Назва вузу	Факультет	Спеціальність	Рік закінчення або курс на даний момент

3. Рівень роботи на комп'ютері

4. Якими мовами ви володієте

5. Резюме - одне із самих потужних засобів самомаркетингу на ринку праці. Його завдання - привернути увагу роботодавця до претендента, воно повинне бути коротким, достовірним, відповідно оформлено.

Англійська вільно добре задовільно

Німецька	вільно	добре	задовільно
французька	вільно	добре	задовільно

5. Чи є у Вас права водія?

Відомості про роботу

1. В яких організаціях ви працювали або працюєте в цей час?

Назва організації	Напрямок діяльності	Посада	Зарплата	Рік вступу, звільнення

2. Назвіть основну причину, з якої ви працюєте/працювали

Гроші

Для одержання досвіду

Для інтелектуального розвитку

Кар'єра

Інше

3. Відзначте найкращий для Вас рід занять

Фінанси

Маркетинг

Консалтинг

Продаж

Кадри

Виробництво

Реклама

Ще не визначився

4. Який тип фірми ви вважаєте найбільш привабливим з погляду роботи в ній

Українська фірма з невеликим штатом

Велике підприємство з великим штатом

Спільне підприємство з невеликим штатом

Спільне підприємство з великим штатом

Іноземна фірма з великим штатом

Не має значення

5. Величина зарплати, що очікується

6. Чому ви віддали перевагу саме цієї організації

Гарна зарплата

Імідж компанії

Рекомендації друзів

Висока якість продукції/послуг

Приваблива галузь діяльності

Інше

7. Укажіть основний засіб працевлаштування або джерело інформації про наявність вакансій

Самостійно

За допомогою родичів

Через службу зайнятості

За допомогою друзів

Через оголошення

Інше

7. Підпис, дата

Лист-запрошення на співбесіду є свідченням того, що кандидат зацікавив організацію, його анкетні данні відповідають тим вимогам, що висуваються до працівників на даній посаді. Запрошення краще розсилати в письмовому вигляді, поштою, на фірмовому бланку.

Кому _____

Адреса _____

Запрошення на співбесіду по питанню найму кандидата на вакантну посаду

Шановний _____

Велике спасибі за ваш відгук на нашу пропозицію!

Ми будемо проводити співбесіду з кандидатами на наступному тижні, і хотіли б зустрітися з Вами о 17.00, у вівторок, 15 квітня для обговорення опису роботи, що прилагається.

Співбесіда буде проходити за адресою _____

Вам потрібно підійти до співробітника при вході й повідомити свої П.І.Б. Додаємо карту, що показує, як швидше добратися від станції метро _____ до нашого будинку. Приблизна тривалість співбесіди близько години. Якщо час і дата, що запропоновані є незручними для Вас, повідомьте, будь ласка, щоб ми могли встановити інший час.

Буду Вам вдячний, якщо Ви в будь-якому випадку повідомите про своє рішення.

Дата

Тел. _____

Щиро ваш _____

Для первісного відбору й відсівання невідповідних по основним вимогам кандидатів, які зателефонували в організацію, може бути використана спеціальна картка, в яку заносяться основні відомості про них. Надалі з її допомогою, так само як із застосуванням резюме й анкети кандидата, можна відібрати тих осіб, яких необхідно запросити на співбесіду.

Для оцінки відбору претендентів на вакантну посаду можуть бути використані різні методи, застосування яких може бути більш-менше доцільним для оцінки різних якостей людини. Система основних методів має бути вивчена працівниками відділу управління персоналом.

Організація	Посада	
Прізвище _____		
Ім'я _____		
По батькові _____		
Рік народження _____		
Стать _____	Національність _____	Громадянство _____
Адреса _____		
Місце роботи _____		
Посада _____		
Спеціалізація _____		
П.І.Б. _____	Дата _____	Підпис _____

При підготовці до проведення співбесіди слід ретельно продумати запитання про те, в якій обстановці, формальній або неформальній, буде проходити бесіда.

Від цього буде залежати вибір місця, приміщення для проведення співбесід. Усіх, хто має бути присутнім на співбесіді, потрібно сповістити про це заздалегідь.

Важливий фактор ефективної співбесіди - вироблення стратегії, яка повинна включати три елементи:

- 1) установлення контакту із претендентом для створення довірчих відносин;
- 2) підготовка змісту співбесіди, тобто тих питань, які мають бути задані претенденту;
- 3) управління процесом співбесіди.

Особа або особи, які проводять співбесіду, мають чітко уявити собі її цілі, які полягають у наступному:

- 1) оцінити здатності людини до виконання роботи з конкретної посади;
- 2) з'ясувати мотивацію претендента, тобто визначити, чому він бажає працювати саме в даній організації;
- 3) з'ясувати, чи є керованим претендент, чи розуміє він, що таке субординація, наскільки він комунікабельний.

Остаточне рішення про прийом на роботу кандидата в дану організацію або про відмову йому в цьому повинно бути прийнято в найкоротший строк керівником організації по поданню відділу управління персоналом і безпосередньо керівника працівників.

Якість, що оцінюється	1	2	3	4	5	6
-----------------------	---	---	---	---	---	---

	Аналіз анкетних даних	Перевірка відгуків і рекомендацій	Кваліфікаційне тестування	Психологічне тестування	Співбесіда	Оцінні ділові ігри
1. Інтелект						
2. Ерудиція					+	
3. Професійні знання, навички						++
4. Організаторські здатності	+	+	++	++		+
5. Комунікаційні здатності	+	+	++		++	+
6. Особисті особливості				+	++	
7. Здоров'я й працездатність			+		+	++
8. Зовнішній вигляд і манери	+	+		++	++	+
9. Мотивація					++	+

«+» - метод, що рекомендується

«++» - методу, використання якого найбільш ефективно

У ході співбесіди не рекомендується вести записи, однак невеликі позначення робити необхідно. Із цією метою можна використати оцінний аркуш співбесіди.

Параметри	Оцінка	Коментар
1. Фізичний вигляд (зовнішній вигляд, здоров'я, мова, манери)		
2. Досягнення (освіта, іноземні мови,		

досвід роботи, кар'єра)		
3. Інтелект (кмітливiсть, гнучкiсть)		
4. Спецiальнi здатностi		
5. Інтереси, хоббi		
6. Риси характеру (товариськiсть, впевненiсть, самоконтроль)		
7. Керованiсть		
8. Мотивацiя		
9. Побутовi умови		

Опис ходу дiлової гри:

1. Дiлова гра розрахована на 4 академiчнi години.
2. Викладач за тиждень до аудиторного заняття дає завдання вивчити певнi теми.
3. З учасникiв дiлової гри формуються три групи: експертна група, що складається з двох осiб, i двi рiзнi по чисельностi групи з iнших учасникiв, одна з яких являє собою претендентiв на вакантнi посади, а iнша - представникiв, членами органiзацiї (її керiвника, начальникiв i співробiтникiв вiддiлу управлiння персоналу, психолога, консультанта по оцiнцi й вiдбору персоналу тощо). Учасники гри розподiляють мiж собою ролi самостiйно, за бажанням (група «Претенденти» i група «Фахiвцi»).
4. Експертна група оцiнює розробленi тiєю або iншою стороною документи з приводу їхньої повноти, правильностi, вiрогiдностi складання й заповнення, iнформативностi, консультує всiх учасникiв з питань пiдбору та вiдбору персоналу.
5. Всi розробленi документи активно обговорюються учасниками гри: претендентами, експертною групою. Викладач керує ходом обговорення.
7. При проведеннi спiвбесiди вiдбирається один або декiлька претендентiв, що найбільш повно вiдповiдають вимогам органiзацiї, i формується група з числа

фахівців у кількості 3-4 особи. Всі інші учасники гри уважно спостерігають за ходом співбесіди, а після закінчення бесіди приймають участь в обговоренні ходу співбесіди, оцінюють її ефективність, дотримання правил, рекомендацій.

8. Викладач дає свої коментарі й робить зауваження по ходу ділової гри, а по закінченні її підводить підсумки.

Тема 10. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА.

СИТУАЦІЯ «ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ПРИ ВИБОРІ РОБОТИ»

Опис ситуації:

Молодий фахівець закінчує вищий навчальний заклад за фахом «Менеджмент». Йому пропонують роботу в декількох організаціях, кожна з яких має у своєму розпорядженні різні можливості задоволення запитів, сформованих у молодого фахівця.

Постановка завдання:

Яким ціннісним орієнтаціям віддасть перевагу молодий фахівець при виборі своєї майбутньої роботи? Проранжируйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь.

Ціннісні орієнтації	Ранг
1. Добре заробляти	
2. Одержувати відпустку в зручний час	
3. Працювати в нормальних санітарно - гігієнічних умовах	
4. Працювати в дружньому, згуртованому колективі	
5. Одержати житло або поліпшити житлові умови	
6. Підвищити свою професійну майстерність	
7. Найбільш повно використати здатності й уміння	
8. Відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення	
9. Брати активну участь у керуванні виробництвом	
10. Мати надійне робоче місце	
11. Влада й вплив (право приймати рішення)	
12. Просування по службі	

13. Відповідність інтересів на роботі й поза нею	
14. Спілкування із цікавими, ерудованими колегами	
15. Мати спокійну роботу із чітко визначеним колом обов'язків	
16. Мати гарне забезпечення у літньому віці	

**ТЕМА 11. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ. ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ.
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ.
СКЛАДАННЯ ТА АНАЛІЗ БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ.
ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

Завдання 1.

Вихідні дані й постановка завдання:

У зв'язку зі збільшенням обсягу виробництва на промисловому підприємстві необхідно розрахувати додаткову потребу в робочих-відрядниках. Для проведення планових розрахунків чисельності робітників потрібно визначити корисний фонд часу одного робітника. Із цією метою необхідно:

скласти баланс робочого часу одного робітника на рік або сорокогодинного робочого тижня за таблицею, наведеною нижче, розрахувавши ті показники, замість яких проставлені запитання.

№	Показники	У звітному році		Фактичне виконання у звітному році в %	На плановий рік	
		за планом	фактично		Кількість	В % до факту
1	2	3	4	5=(гр. 4/3)100	6	7=(гр. 6/4)100
1.	Календарний фонд часу, дні	365	365	100,0	365	100,0
2.	Кількість неробочих днів, у тому числі вихідних, святкових	107 10	107 10	100,0 100,0	104 5	? ?
3.	Номінальний фонд робочого часу, дні	?	?	?	?	?
4.	Неявки на роботу, дні - усього, в тому числі черговій	? 18,2 1,4 0,8	? 19,5 1,6 0,8	? ? ? ?	? ? ? ?	? ? ? ?

	додаткові відпустки, навчальні відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, неявки через хворобу, неявки з дозволу адміністрації, прогули	6,1 2,4 1,2 - -	6,0 2,8 1,0 0,5 0,2	? ? ? - -	? ? ? - -	? ? ? - -
5.	Корисний фонд робочого часу	?	?	?	?	?
6.	Номінальна тривалість робочого дня	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7.	Втрати часу в зв'язку зі скороченням тривалості робочого дня, годин – у тому числі, перерви для матерів, що годують, скорочений робочий день для підлітків, внутрізмінні простой	0,03 0,01 0,02 -	0,04 0,01 0,01 0,02	? ? ? -	? ? ? -	? ? ? -
8	Середня тривалість робочого дня	?	?	?	?	?
9.	Корисний фонд робочого часу одного робітника	?	?	?	?	?

Проаналізувати використання робочого часу у звітному році за структурою фонду робочого часу.

Розробити заходу щодо поліпшення використання робочого часу в плановому році.

Завдання 2.

Вихідні дані й постановка завдання:

Складіть річний баланс робочого часу одного робітника:

При 36-годинному робочому тижні

При 42-годинному робочому тижні

Проаналізуйте структуру фонду робочого часу і його використання.

Завдання 3.

Постановка завдання:

Розробіть професіограму.

Методичні вказівки:

Структура професіограми подана в таблиці.

Структура професіограми

Розділ	Зміст розділу
1.Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни, які відбулися з розвитком НТП, перспективи розвитку професії
2.Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності й вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції й професійні обов'язки, робоче місце
3.Санітарно – гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні чи на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці й відпочинку, монотонність і темп праці, вірогідності виробничих травм, профзахворювань, медичні показання, пільги й компенсації.
4.Психо – фізіологічні вимоги до працівників	Вимоги до особливостей виховання, мислення, уваги, пам'яті, вимоги до емоційно-вольових якостей, вимоги до ділових якостей.
5.Професійні	Перелік необхідних знань, умінь та навичок

знання і навички	
6.Професійна підготовка	Форми, методи та терміни професійного навчання, перспективи професійного росту.

Професіограма розробляється на основі спостереження за працівником у процесі праці, включаючи проведення психо-фізіологічних замірів, хронометражу, фотографії робочого часу, побудову соціометричних матриць взаємодії робітників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

О С Н О В Н А

1. Кодекс законів України про працю. – К., 1998.
2. Стандарт Вищої освіти з напрямку „Фармація”.
3. Про зайнятість: Закон України – Урядовий кур’єр, 2018.
4. Про оплату праці: Закон України – Урядовий кур’єр, 2016.
5. Закон України „Про зайнятість населення”. Том 1. – К., 1999. - С. 252-268.
6. Закон України „Про колективні договори і угоди”. Закони України. Том 6. – К., 1996. - С. 5-11.
7. Закон України „Про оплату праці”. Закони України. Том 8. – К., 1997. - С. 210-218.
8. Закон України „Про охорону праці”. Закони України. Том 4. – К., 1996. - С. 114-133.
9. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К: КНЕУ, 2000.
10. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом. – 4-е изд. перераб. и доп. – М: ЗАО „Бизнес-школа”: „Интел - Синтез”, 2008 .

Д О Д А Т К О В А

11. Дреслер Гари. Управление персоналом. – М: Бином, 2007.
12. Дятлов В.А. Управление персоналом: Уч. пособие / В.А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М. Приор, 2008.
13. Управление персоналом: Уч. – практ. пособие /Под. ред. Кибанова А. Я. и др. – М: ПРИОР, 2009 .
14. Шекшня С. В. Управление персоналом и современной организацией: Учеб – практ. пособие – 3-е изд., переаб. и доп. – М: „Бизнес-школа” „Интел-Синтез”, 2008 г.
15. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджеров по кадрам. – М: НОРМА-ИНФРА.- М, 2008 .

16. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник – 3-е издание, перераб. и доп. – К:МАУП, 2019.

Навчальне видання

Бушуєва І. В.

УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

до практичних занять слухачів курсів удосконалення кваліфікації зі спеціалізації
за фахом «Організація і управління фармацією»

Рецензенти:

професор Є. Г. Книш

професор В. В. Гладишев

