

Міністерство освіти і науки України
Донбаська державна машинобудівна академія (ДДМА)

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки
до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Затверджено
на засіданні методичної ради
Протокол № 2 від 24.10.2024 р.

Краматорськ – Тернопіль
ДДМА
2025

Технології управління персоналом : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / укладачі : Т. П. Гітіс, Є. О. Підгора, С. В. Касьянюк. – Краматорськ – Тернопіль : ДДМА, 2024. – 116 с.

Методичні вказівки «Технології управління персоналом» являють собою збірник завдань за окремими темами навчальної дисципліни, що орієнтовані на формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань та практичних навичок у галузі управління персоналом організації, здатності компетентно застосовувати сучасні персонал-технології та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Укладачі:

Т. П. Гітіс, доц.;
Є. О. Підгора, доц.;
С. В. Касьянюк, доц.

Відповідальний за випуск

Є. О. Підгора, доц.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	16
ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ (ПІДБОРУ) ПЕРСОНАЛУ	37
ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЇ ПОЗИКОВОЇ ПРАЦІ	61
ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	72
ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	89
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	99
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	108
ДОДАТОК А	110
ДОДАТОК Б	113
ДОДАТОК В	115

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Технології управління персоналом» є однією із складових комплексної підготовки фахівців за освітньо-професійною програмою «Економіка та бізнес-аналітика» спеціальності 051 «Економіка» першого (бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

Метою викладання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» є: формування у здобувачів вищої освіти системи знань, навичок та вмінь у галузі управління персоналом, здатності ефективно застосовувати найбільш поширені персонал-технології та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» є:

- розуміння концептуальних основ та особливостей ресурсного забезпечення процесів управління персоналом;

- набуття знань і компетенцій щодо оцінювання персоналу, організації рекрутингу (підбору) кандидатів на вакантні посади та робочі місця, застосування позикової праці, управління адаптацією та професійним розвитком працівників, розроблення ефективних систем мотивації та стимулювання персоналу, формування згуртованого та працездатного трудового колективу;

- набуття навичок і вмінь щодо вирішення складних спеціалізованих завдань та прийняття обґрунтованих рішень з кадрових питань, розв'язання проблем у сфері управління персоналом;

- формування навичок професійної комунікації й аргументованого дискутування з питань управління персоналом, пояснення змісту відповідної проблематики в колі фахівців та нефахівців.

Курс побудований на основі класичної методики викладання дисциплін, яка передбачає поєднання послідовного викладу теоретичної частини на лекціях з подальшим закріпленням і поглибленням знань, поряд з набуттям практичних навичок і умінь на практичних заняттях.

Запропоновані методичні вказівки призначені для проведення практичних занять з дисципліни «Технології управління персоналом» та мають структуру, що відповідає робочій програмі навчальної дисципліни.

Методичні вказівки містять наступні компоненти: питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу; практичні завдання з коментарями-поясненнями та рекомендаціями до виконання, приклади розв'язання типових завдань, кейс-стаді (ситуаційні завдання), тестові завдання.

Проведення практичних занять на основі даних методичних вказівок дозволить забезпечити формування у здобувачів вищої освіти необхідних знань, вмінь і навичок, набуття компетентностей щодо управління персоналом на достатньо високому професійному рівні.

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Поясніть, чому персонал вважають специфічним ресурсом організації.
2. Наведіть кількісні характеристики персоналу.
3. Що собою являє структура персоналу? Якими є основні ознаки структуризації персоналу?
4. Розкрийте сутність управління персоналом. На досягнення яких цілей спрямовується процес управління персоналом?
5. Охарактеризуйте основні складові процесу управління персоналом організації.
6. Хто є суб'єктом управління персоналом? Наведіть приклади.
7. Дайте визначення загальних та спеціальних функцій управління персоналом. Наведіть приклади.
8. Поясніть значення ресурсного забезпечення для ефективного управління персоналом.
9. Розкрийте зміст поняття «технологія управління персоналом».
10. Охарактеризуйте наступні види технологій управління персоналом: традиційні, галузеві, професійні, інноваційні; адміністративні, економічні, організаційні, соціально-психологічні
11. Назвіть основні вимоги, дотримання яких дозволяє забезпечити результативність технології управління персоналом.

Практичні завдання

Завдання 1. Доцільність оптимізації чисельності персоналу.

Мета: сформувати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності оптимізації чисельності персоналу.

Зміст завдання

Обґрунтуйте доцільність оптимізації чисельності окремих категорій персоналу промислового підприємства на підставі наступної інформації:

– фактична чисельність робітників виробничого підрозділу підприємства складає 92 особи, з них верстатників – 80 осіб, 7 наладників технологічного обладнання, 5 машиністів мостових кранів. Передбачається, що у плановому році сумарна трудомісткість виробничої програми складатиме 168580 нормо-годин, для виконання якої потрібно задіяти 32 одиниці технологічного обладнання (в першу зміну – 32 одиниці

обладнання, в другу – 20, у третю – 15) та 2 мостових крани (в неперервному режимі). Норма обслуговування на одного наладника 15 одиниць обладнання за зміну, очікуваний коефіцієнт виконання норм верстатниками – 1,15. Ефективний фонд часу роботи одного середньооблікового робітника в плановому періоді складатиме 1738 годин;

– до складу планово-економічного відділу підприємства входить три групи: планування, ціноутворення та аналізу господарської діяльності. Кожну групу очолює керівник, який підпорядковується начальнику планово-економічного відділу. Фактична чисельність фахівців-економістів у кожній групі складає 4 особи. Передбачається, що у плановому році сумарна трудомісткість типових робіт з економічного планування складатиме 6000 нормо-годин, ціноутворення – 1500 нормо-годин, аналізу господарської діяльності – 4100 нормо-годин. Робочий час фахівця згідно з трудовим договором на плановий рік – 1950 годин.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Потреба організації у певній чисельності персоналу не є сталою величиною, вона може змінюватись під впливом якихось внутрішніх або зовнішніх чинників.

Необхідна (нормативна або планова) чисельність працівників – це кількість працівників, потрібна для своєчасного та якісного виконання певного обсягу робіт з дотриманням встановлених режимів праці та відпочинку.

Оптимізація чисельності персоналу означає приведення фактичної чисельності працівників до необхідної (нормативної або планової), тобто скорочення або збільшення кількості працівників.

Скорочення персоналу відбувається в ситуації надлишкової чисельності, коли фактична кількість працівників більш ніж необхідна. Збільшувати чисельність персоналу необхідно якщо спостерігається нестача працівників (необхідна кількість працівників більш ніж фактична), що передбачає додатковий набір їх зі сторони.

Отже, оптимальна чисельність працівників організації повинна бути мінімальною, але при цьому достатньою для якісного виконання завдань і досягнення поставлених керівництвом цілей без невиправданого фізичного чи інтелектуального напруження.

Основними методами розрахунку планової чисельності персоналу ($Ч_{пл}$) є наступні [1,2]:

– на основі повної трудомісткості продукції (застосовується при плануванні чисельності робітників-відрядників):

$$Ч_{пл} = T_{сум} / (T_{еф} * K_{вн}), \quad (1.1)$$

де $T_{сум}$ – повна (сумарна) трудомісткість виробничої програми в плановому періоді, нормо-годин; $T_{еф}$ – ефективний фонд часу роботи одного середньооблікового працівника в плановому періоді, годин; $K_{вн}$ – очікуваний коефіцієнт виконання норм у плановому періоді;

– за нормами обслуговування (застосовується при плануванні чисельності працівників, що виконують роботи, на які є норми обслуговування):

$$Ч_{пл} = (K_{рм} * K_{зм} * K_n) / H_{об}, \quad (1.2)$$

де $K_{рм}$ – кількість об'єктів, що обслуговуються; $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності роботи; $H_{об}$ – діюча норма обслуговування (кількість об'єктів на одного робітника); K_n – коефіцієнт, що враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороба тощо), як правило, становить 1,15 або може бути розрахований за формулою:

$$K_n = 1 + (\% \text{ запланованих невиходів} / 100); \quad (1.3)$$

– за кількістю робочих місць (застосовується під час планування чисельності тих працівників, для яких не можуть бути встановлені ні обсяги робіт, ні норми обслуговування):

$$Ч_{пл} = N_{рм} * K_{зм} * K_n, \quad (1.4)$$

де $N_{рм}$ – кількість робочих місць, що функціонують;

– формула Розенкранца (застосовується для планування чисельності керівників, технічних службовців та фахівців функціональних підрозділів, якщо відомі норми затрат часу на типові роботи, які систематично виконують працівники):

$$Ч_{пл} = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i * t_i)}{T} * K_{нрч}, \quad (1.5)$$

де n – кількість типових видів робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників; m_i – середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори і т. п.) в рамках i -го виду робіт за встановлений період (наприклад, за рік); t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках i -го виду робіт; T – робочий час одного співробітника згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках; $K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

Розрахунок $K_{нрч}$ здійснюється за формулою:

$$K_{нрч} = K_{др} * K_v * K_n, \quad (1.6)$$

де $K_{др}$ – коефіцієнт, який враховує затрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані у часі, необхідному для здійснення процесу (як правило знаходиться в межах 1,2–1,4); K_v – коефіцієнт, який враховує

затрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня (як правило дорівнює 1,12);

– за нормами керованості визначають чисельність керівників лінійних і функціональних підрозділів. Нормою керованості є регламентована кількість підлеглих, якими може безпосередньо й ефективно управляти один керівник. Так, залежно від складності трудових процесів нормою керованості для майстра дільниці (низової ланки виробництва) є 20–30 робітників; для старшого майстра – 3–5 дільничних майстрів. «Вилка» 3–5 підлеглих практикується як норма також в інженерно-технічних та економічних службах управління підприємством.

Завдання 2. Загальна нормативна чисельність фахівців служби персоналу

Мета: ознайомити з методикою розрахунку загальної нормативної чисельності фахівців служби персоналу.

Зміст завдання

Розрахуйте загальну нормативну чисельність фахівців служби персоналу підприємства на підставі наступної інформації: кількість структурних підрозділів підприємства – 42; середньооблікова чисельність персоналу – 8250 осіб; питома вага військовозобов’язаних у загальній чисельності працівників – 65%; питома вага робіт, що виконуються на ПК, складає 50%; інтенсивність руху персоналу – 22%;

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Для розрахунку загальної нормативної чисельності фахівців служби персоналу підприємства доцільно скористатися методикою, що наведена у Міжгалузевих нормативах чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів [3]. Формула для розрахунку:

$$H_3 = H * K_K * K_B * K_i, \quad (1.7)$$

де H_3 – загальна нормативна чисельність працівників, осіб; H – нормативна чисельності працівників, осіб; K_K – поправочний коефіцієнт, який враховує питому вагу робіт, що виконуються на ПК; K_B – поправочний коефіцієнт, який враховує обсяг робіт, пов’язаних із військовозобов’язаними на підприємстві (в організації); K_i – поправочний коефіцієнт, який враховує інтенсивність руху кадрів.

Нормативна чисельність працівників (H) може бути розрахована за наступними формулами:

$$H = (T_3 / \Phi) * K_H, \quad (1.8)$$

або

$$H = 0,047 * P_3^{0,58} * N^{0,09}, \quad (1.9)$$

де T_3 – загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год; Φ – річний фонд робочого часу одного працівника, годин; K_n – коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (наприклад, відпустки); P_3 – загальна чисельність персоналу на підприємстві, осіб; N – кількість структурних підрозділів, одиниць.

Значення поправочних коефіцієнтів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Значення поправочних коефіцієнтів для розрахунку загальної нормативної чисельності працівників

Коефіцієнт	Показники, що враховуються поправочними коефіцієнтами	Величина показника, що враховується у %	Величина поправочного коефіцієнту
K_k	питома вага робіт, що виконуються на ПК	до 20	1,05
		до 30	1,00
		більше 30	0,95
K_b	питома вага військовозобов'язаних у загальній чисельності персоналу	–	0,90
		до 15	0,95
		до 25	1,00
		до 35	1,05
		більше 35	1,10
K_i	питома вага чисельності прийнятих (звільнених) громадян у загальній чисельності працюючих на підприємстві	до 25	1,00
		до 35	1,05
		до 45	1,10

Завдання 3. Доцільність створення відділу кадрів

Мета: сформувати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності створення відділу кадрів.

Зміст завдання

Обґрунтуйте доцільність створення відділу кадрів на підставі наступної інформації: річна трудомісткість типових видів робіт з найму, відбору та обліку персоналу підприємства складає 3770 люд.-год.; фонд робочого часу одного працівника – 1940 годин на рік; питома вага військовозобов'язаних у загальній чисельності працівників – 5%; питома вага робіт, що виконуються на ПК, складає 15%; інтенсивність руху кадрів на підприємстві – 10%.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Під час формування підрозділів служби персоналу слід виходити з таких параметрів: якщо обсяг робіт відповідає чисельності працівників до 5 осіб, то створювати відділ недоцільно, це може бути сектор, бюро чи група. Отже, добре керований відділ – це 5–10 працівників. Якщо є 3 і більше відділів, то їх можна об'єднати в управління.

Приклад розв'язання

Визначимо нормативну чисельність працівників, зайнятих наймом, відбором та обліком персоналу за формулою (1.8):

$$H = 3770/1940 * 1,15 = 2,23$$

Значення поправочних коефіцієнтів для розрахунку загальної нормативної чисельності працівників (відповідно до табл. 1.1):

$$K_k = 1,05; K_b = 0,95; K_i = 1,0.$$

Визначимо загальну нормативну чисельність працівників, зайнятих наймом, відбором та обліком персоналу за формулою (1.7):

$H_z = 2,23 * 1,05 * 0,95 * 1,0 = 2,2 = 3$; приймається чисельність – 3 людини, з умовою додаткового завантаження даної групи працівників по виконанню суміжних завдань

Висновок: відділ кадрів створювати недоцільно, оскільки обсяг робіт відповідає чисельності працівників до 5 осіб; рекомендовано створити бюро з найму, відбору та обліку персоналу.

Завдання 4. Складання посадової інструкції

Мета: ознайомити з вимогами до розроблення та оформлення посадової інструкції, оволодіти практичними навичками складання посадової інструкції.

Зміст завдання

У строках табл. А.1 (додаток А) представлено назви розділів та частини тексту посадової інструкції економіста з праці.

Складіть посадову інструкцію економіста з праці, розмістивши її елементи в правильній послідовності, та додавши частини, яких не вистачає.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Посадова інструкція – це обов'язковий кадровий документ, що регулює організаційно-правовий статус працівника та визначає конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи працівником.

Посадові інструкції складаються для всіх посад (професій), зазначених у штатному розписі та розробляються для працівників, які належать до професійних категорій керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (професії, коди яких починаються з 1-4 Класифікатору професій).

Важливо пам'ятати, що посадова інструкція складається на посаду (професію), а не на конкретну особу, яка буде обіймати цю посаду. Саме

тому достатньо буде однієї посадової інструкції конкретної професії для двох і більше працівників.

Роботодавець зобов'язаний мати в наявності відповідно до норм законодавства розроблені та затверджені посадові інструкції працівників. Відсутність посадових інструкцій для посад, що передбачаються в штатному розписі, слід вважати порушенням вимог законодавства про працю, за яке власник або уповноважений ним орган може нести відповідальність згідно із законодавством штраф у розмірі мінімальної зарплати за кожне таке порушення (стаття 265 Кодексу законів про працю України [4]).

При складанні посадової інструкції слід враховувати:

- класифікатор професій ДК 003:2010 [5];
- довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [6];
- рекомендації до складання посадової інструкції (містяться у

Збірнику уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів [7]);

- штатний розклад;
- статут підприємства і/або Колективний договір;
- трудовий договір працівника;
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

Посадові інструкції складаються у двох примірниках, один з яких зберігається у відділі кадрів, а другий – у керівників відповідних структурних підрозділів. Працівникові видається під підпис копія посадової інструкції.

Посадові інструкції затверджуються наказом (розпорядженням) керівника або уповноваженого ним органу.

Посадова інструкція може бути змінена тільки за наказом керівника організації. Зміни необхідно зафіксувати наказом не тільки в разі зміни прав і обов'язків певної посади, а й у разі зміни назви організації і/або її структурних підрозділів.

Важливо зазначити, що зміна посадової інструкції вже підписаної працівником не робиться, він повинен підтвердити свою згоду зі змінами свого підпису.

Посадова інструкція має наступну структуру:

1. Шапка документа. Розбивається на дві частини:

– зліва вказується назва організації, її підрозділ та відділ (за потреби), назва, дата і номер документа, місце його складання, посада та її код за Класифікатором професій;

– у правій частині вказується посада, ПІБ та підпис особи, уповноваженої затверджувати посадову інструкцію, а також дата затвердження документа.

2. Текст посадової інструкції розбивається на розділи, обов'язково нумерується і назва розділу, і кожна смислова позиція в розділі. Основні розділи типової посадової інструкції:

– загальні положення: вказують мету і особливості робіт, їхню суть, критерії та ознаки спеціальності, інформацію про професії, посади або стаж співробітника;

– завдання та обов'язки: вказують обов'язки, повноваження і завдання для певної посади, посилення на область необхідних знань;

– права: містить інформацію про права, якими наділений працівник для здійснення своїх службових завдань;

– відповідальність: перелік результатів і ступінь особистої відповідальності за виконання робочих обов'язків;

– необхідно знати: список спеціальних знань для виконання робочих завдань, зокрема, законодавчих нормативних документів, методів, які співробітник повинен використовувати для роботи;

– вимоги до кваліфікації: необхідний рівень освіти, кваліфікації, мінімальний стаж роботи тощо (цей пункт типової посадової інструкції не обов'язковий і вказується за бажанням);

– зв'язки з посадою і професією: зв'язки і взаємини з іншими співробітниками відділу і іншими структурними підрозділами організації, умови заміщення в разі відсутності тощо (цей пункт вказується за бажанням керівника).

3. Після тексту документа необхідно знову вказати посаду, ПІБ та підпис уповноваженої особи, поставити печатку організації. У низу вказується посада, ПІБ та підпис працівника, якому посадова інструкція призначена, а також дата його ознайомлення з інструкцією.

Приклади типових посадових інструкцій можна знайти в Інтернеті (наприклад, https://jobs.ua/job_description), але краще спиратися на норми Загальних положень Довідника кваліфікаційних характеристик професій [6] і знайти зразок посадової інструкції в Збірнику уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів [7].

Тестові завдання

1. Під поняттям «персонал» розуміють:

а) штатних (постійних) працівників, які знаходяться у трудових відносинах з керівництвом організації;

б) сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності;

в) особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників (постійних та тимчасових), учнів, а також працюючих акціонерів і власників;

г) сукупність працівників, яка по фізичному розвитку, отриманій освіті, професійно-кваліфікаційному рівню здатна займатися суспільно корисною діяльністю.

2. В залежності від змісту та характеру трудових функцій персонал поділяється на:

- а) керівників, професіоналів, спеціалістів, технічних службовців та робітників
- б) висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих працівників
- в) постійних, тимчасових та сезонних працівників
- г) найманих працівників, власників та акціонерів

3. Сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою, складає:

- а) облікову чисельність працівників;
- б) явочну чисельність працівників;
- в) штатний склад персоналу;
- г) структуру персоналу.

4. Ознакою структуризації персоналу не може бути:

- а) стать працівників
- б) вік працівників
- в) стаж роботи на підприємстві
- г) немає правильної відповіді

5. У залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на дві категорії:

- а) лінійні та функціональні;
- б) керівники вищої та низової ланки;
- в) фахівці та спеціалісти;
- г) спеціалісти та професіонали.

6. Управління персоналом – це ...

- а) діяльність, що спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей організації та особистісних цілей працівників;
- б) процес планування, підбору, оцінки та мотивації персоналу;
- в) процес забезпечення ефективного використання професійних здібностей персоналу;
- г) діяльність, спрямована на активізацію людського фактора і творчу віддачу персоналу.

7. Головним елементом усієї системи управління є персонал, який виступає:

- а) об'єктом управління;
- б) суб'єктом управління;
- в) одночасно як суб'єктом, так і об'єктом управління;
- г) правильної відповіді немає.

8. Стратегія та політика управління персоналом формуються на:

- а) рівні функціонального підрозділу;
- б) рівні філіалу підприємства;
- в) верхньому рівні управління;
- г) немає правильної відповіді.

9. Служба персоналу – це:

- а) об'єкт в управлінні персоналом;
- б) окремий підрозділ організації, який здійснює функції управління персоналом;
- в) незалежна організація, що надає консультаційні послуги з управління персоналом;
- г) інша назва відділу кадрів.

10. До загальних функцій управління персоналом відносяться:

- а) нормування праці;
- б) організація;
- в) контроль;
- г) немає правильної відповіді.

11. До специфічних функцій управління персоналом відносяться:

- а) нормування праці;
- б) кількісний та якісний аналіз персоналу;
- в) мотивація;
- г) немає правильної відповіді.

12. Планування персоналу передбачає ...

- а) постановку завдань перед кожним працівником з делегуванням відповідних повноважень;
- б) підбір персоналу відповідно до професійних можливостей працівників на робочих місцях;
- в) коригування завдань, пов'язаних з управлінням персоналом в умовах виробництва;
- г) постановку цілей, розробку планів і прогнозування можливостей персоналу у майбутньому.

13. Назвіть функцію управління, зміст якої розкриває наступне визначення: «Формування системи управління персоналом, визначення видів діяльності, розстановка працівників і налагодження взаємодії між ними»?

- а) функція планування персоналу;
- б) функція організації персоналу;
- в) функція мотивації персоналу;
- г) функція контролю персоналу.

14. До нормативно-правової бази управління персоналом належать:

- а) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- б) Класифікатор професій ДК 003:2010;
- в) Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП);
- г) Кодекс законів про працю;
- д) посадові інструкції.

15. До науково-методичної бази управління персоналом належать:

- а) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- б) Класифікатор професій ДК 003:2010;
- в) Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП);
- г) Кодекс законів про працю;
- д) посадові інструкції.

16. Посадові інструкції розробляються:

- а) обов'язково на кожну посаду у штатному розкладі;
- б) обов'язково для конкретного працівника;
- в) за бажанням керівництва на кожну посаду у штатному розкладі.

17. Технологія управління персоналом – це:

- а) процес планування, підбору, оцінки та мотивації персоналу;
- б) комплекс заходів з підвищення ефективності праці персоналу;
- в) сукупність впливів на персонал або його окремі групи, що спрямована на забезпечення балансу інтересів працівників та цілей діяльності організації.

18. Технології управління персоналом можуть застосовуватися:

- а) тільки постійно;
- б) постійно або періодично;
- в) постійно, періодично або одноразово.

19. Залежно від того, які засоби використовуються для досягнення управлінської мети, технології управління персоналом поділяють на:

- а) традиційні, галузеві, професійні та інноваційні;
- б) загальні, групові, індивідуальні;
- в) адміністративні, організаційні, економічні та соціально-психологічні.

20. В залежності від походження технології управління персоналом поділяють на:

- а) традиційні, галузеві, професійні та інноваційні;
- б) загальні, групові, індивідуальні;
- в) адміністративні, організаційні, економічні та соціально-психологічні.

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Поясніть особливості вживання понять «оцінювання» та «оцінка» в управлінні персоналом.
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом.
3. Розкрийте зміст основних елементів системи оцінювання персоналу.
4. Опишіть технологію розроблення показників оцінювання.
5. У чому полягає зміст, переваги та недоліки (обмеження у використанні) окремих методів оцінювання працівників?
6. Охарактеризуйте основні етапи процесу оцінювання працівників.
7. Розкрийте сутність атестації працівників та її роль у системі управління персоналом.
8. Опишіть технологію проведення атестації працівників.
9. Поясніть особливості технології оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей.
10. Охарактеризуйте технологію Assessment Center та особливості її застосування в процесі оцінювання працівників.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначення показників оцінювання персоналу

Мета: сформувати практичні вміння та навички щодо визначення показників оцінювання персоналу.

Зміст завдання

Сформулюйте показники оцінювання для працівників різних професійних груп: менеджер з персоналу; економіст з праці; комівояжер; секретар керівника; машиніст крана (кранівник).

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Показники оцінювання персоналу можна поділити на кілька груп [8]:

1. Професійно-кваліфікаційні характеристики працівника:
 - рівень освіти та кваліфікації, загальних та спеціальних знань, умінь, навичок;
 - професійний досвід (стаж роботи загальний і за фахом);
 - підвищення кваліфікації (форми і періодичність) тощо.
2. Особисті та ділові якості (компетенції) працівника.
Прикладом особистих якостей працівника можуть бути:
 - аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;

- цілеспрямованість;
- ініціативність;
- працездатність і витривалість;
- вимогливість до себе;
- здатність до самооцінки;
- чесність та справедливість;
- психологічна стійкість;
- доброзичливість, ввічливість;
- контактність і комунікабельність;
- креативність;
- здатність іти на розумний ризик тощо.

З-поміж ділових якостей (компетенцій) працівника найчастіше виокремлюють:

- лояльність (відданість) до компанії;
- високий рівень мотивованості;
- стратегічне (або системне, аналітичне) мислення;
- комерційна обізнаність
- уміння організовувати і планувати виконання завдань;
- здатність приймати рішення;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення поставлених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- відповідальність за наслідки дій і рішень;
- стресостійкість;
- прагнення до лідерства;
- інноваційність;
- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- прагнення до командної роботи;
- уміння налагоджувати контакт та вести переговори;
- небайдужість і повага до свого оточення (роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів) тощо.

3. Показники, що характеризують роботу, яку виконує працівник, її результати та поведінку працівника:

- складність праці (цінність посад і професій);
- результати праці (кількісні, якісні, дотримання термінів), рівень досягнення поставлених цілей;
- показники, пов'язані з дотриманням корпоративних правил, процедур, трудового розпорядку, дисципліною, лояльністю, трудовою активністю, поведінкою у конфліктних ситуаціях, ставленням до керівництва, колег по роботі, підлеглих працівників, клієнтів, ділових партнерів тощо.

Важливо пам'ятати, що показники оцінювання мають охоплювати найважливіші аспекти роботи та характеристики працівників відповідних категорій і професійних груп, результати діагностики наявності та виміру яких дадуть змогу ухвалити необхідні кадрові рішення.

У табл. 2.1 наведено приклад показників оцінювання торговельних агентів.

Таблиця 2.1 – Показники оцінювання торговельних агентів

Група показників	Набір показників оцінювання
Показники, які характеризують професійно-кваліфікаційний рівень працівника	рівень освіти; рівень загальних знань: основ фінансового, господарського, податкового і трудового законодавства; основ психології, економіки й організації праці; рівень спеціальних знань: прогресивних форм і методів торгівлі та збуту; порядку укладання договорів купівлі-продажу, умов укладання комерційних угод і методів доведення товарів (послуг) до споживачів; вимог стандартів і технічних умов до якості товарів
Показники, які характеризують особисті та ділові якості (компетенції)	аналітичні здібності; відповідальність; контактність і комунікабельність; інноваційність; стресостійкість; орієнтація на результат; орієнтація на клієнта; організаторські здібності; прагнення до професійного зростання; здатність іти на розумний ризик
Показники, які характеризують результати праці	обсяг продажу товарів у цілому; виконання квот за окремими товарами; середня кількість клієнтів; кількість нових клієнтів і виручка на одного клієнта; кількість утрачених клієнтів; кількість відпрацьованих днів; середній обсяг продажу на одного клієнта; середня прибутковість одного клієнта; кількість претензій і скарг з боку співробітників та клієнтів

Для виконання завдання доцільно скористатися Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників [6].

Завдання 2. Розрахунок коефіцієнтів вагомості показників оцінювання персоналу

Мета: ознайомити з методом нормування сумарних оцінок для визначення коефіцієнтів вагомості показників оцінювання персоналу.

Зміст завдання

У табл. 2.2 наведено результати експертного оцінювання показників особистих та ділових якостей (компетенцій), якими мають володіти торговельні агенти.

Визначте коефіцієнти вагомості показників за оцінками, виставленими експертами.

Таблиця 2.2 – Оцінки експертів (за семибальною шкалою)

Компетенції	Експерт						
	1	2	3	4	5	6	7
	Оцінка, бали						
Орієнтація на клієнта	7	5	6	5	5	6	7
Організаторські здібності	5	5	5	6	5	5	5
Аналітичні здібності	4	5	4	4	4	5	5
Інноваційність	6	6	5	5	5	6	5
Комунікабельність	5	7	6	6	7	6	6
Орієнтація на результат	7	7	6	6	7	6	7
Прагнення до професійного зростання	2	2	3	2	2	3	3
Відповідальність	6	6	6	5	5	6	6
Стресостійкість	6	5	5	5	5	5	5
Здатність іти на розумний ризик	3	4	2	2	3	4	3

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Кожен показник (характеристика, якість, компетенція тощо) може мати різну значущість для тієї чи тієї посади (професії). У зв'язку з цим, необхідно визначити коефіцієнти вагомості показників для різних посад і для прийняття різних управлінських рішень. Поширеним методом визначення коефіцієнтів вагомості показників оцінювання (α_i) є нормування сумарних оцінок [8]:

$$\alpha_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (2.1)$$

де B_i – сума балів, яку набрав i -й показник; n – кількість показників.

Завдання 3. Виявлення розбіжностей в оцінках працівника.

Мета: сформувати практичні вміння та навички щодо виявлення розбіжностей в оцінках працівника (виставних різними суб'єктами), аналізу причин їх виникнення та наслідків.

Зміст завдання

У табл. 2.3 наведено результати оцінювання начальника служби безпеки промислового підприємства. Порівняйте результати самооцінки з оцінками, виставленими співробітниками підприємства (керівниками, підлеглими, колегами по роботі). Виявите розбіжності в оцінках («конфліктні зони»), визначте ймовірні причини розбіжностей та наслідки.

Таблиця 2.3 – Результати оцінювання начальника служби безпеки промислового підприємства (за п'ятибальною шкалою)

Компетенції	Самооцінка	Середня оцінка, виставлена співробітниками
Рівень професійної майстерності	4	4,5
Відданість підприємству	5	4,5
Знання виробничої специфікації та технологічних процесів виробництва	5	4,4
Організаторські здібності	4	4,6
Уміння ставити підлеглим чіткі та конкретні завдання	5	4,1
Уміння вирішувати нестандартні завдання	5	4,4
Ініціативність	5	4,6
Орієнтація на результат	5	4,5
Прагнення до професійного зростання	4	4,2
Уміння налагоджувати ділові та конструктивні взаємовідносини в колективі	5	4,2
Здатність брати на себе відповідальність	5	4,4
Уміння вирішувати конфлікти	4	4,2
Середній бал	4,7	4,4

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Порівняння оцінок, виставних різними суб'єктами, свідчить про те, що результати оцінювання працівників їхніми керівниками, колегами, підлеглими зазвичай відрізняються несуттєво, а оцінки працівниками самих себе найчастіше мають відхилення від оцінок, виставлених іншими суб'єктами (можуть бути як завищеними, так і заниженими). Насамперед, це пов'язано з тим, що працівники можуть надавати іншого змісту критеріям оцінювання, підкріплювати їх іншими поведінковими індикаторами, недооцінювати чи, навпаки, переоцінювати значущість

окремих компетенцій, поставлених цілей і ключових показників діяльності. Працівники також можуть не адекватно сприймати свою поведінку та результати діяльності, перебільшувати свій внесок у результати діяльності підрозділу чи навіть приписувати собі здобутки та досягнення трудового колективу. Згідно з дослідженнями, працівники, які оцінюють себе об'єктивно, є найбільш успішними у професійній діяльності, мають більше шансів для кар'єрного зростання. І навпаки: працівники, які недооцінюють чи переоцінюють свої компетенції, можливості, результати та досягнення, зазвичай, не мають успіху в професійній сфері [8].

Завдання 4. Підсумкова (узагальнена) оцінка працівника

Мета: ознайомити з методичними підходами щодо визначення підсумкової (узагальненої) оцінки працівника.

Зміст завдання 4.1

Розрахуйте підсумкові оцінки працівників планово-економічного відділу за даними, наведеними у табл. 2.4, якщо коефіцієнт вагомості показників: орієнтація на професійне зростання – 0,25; ініціативність – 0,35; додержання термінів виконання робіт – 0,4.

Таблиця 2.4 – Результати оцінювання працівників планово-економічного відділу, у балах

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Орієнтація на професійне зростання	Ініціативність	Додержання термінів виконання робіт
Начальник відділу Воронюк М.М.	3,95	4,64	4,03
Провідний економіст з планування Яхно С.І.	4,14	4,52	4,13
Економіст з планування 1-ї категорії Борщ Н.В.	3,95	4,72	4,13
Економіст з планування 1-ї категорії Мороз З.К.	3,82	4,15	4,2
Економіст з планування 2-ї категорії Хоменко Н.І.	3,65	4,6	3,78
Економіст з планування 2-ї категорії Козир В.І.	3,51	3,75	3,95
Економіст з планування Момот Л.С.	3,23	3,95	3,3
Економіст з планування Кушко А.М.	3,19	3,6	3,65

Зміст завдання 4.2

Розрахуйте підсумкові оцінки працівників відділу продажів за даними, що наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання працівників відділу продажів

Показник	Коефіцієнт вагомості, α_i	Результати оцінювання працівників			
		Вовк А.	Рудь З.	Шпак Л.	Лобода В.
Задоволення клієнтів, балів	0,25	8	10	9	9
Орієнтація на результат, балів	0,15	6	9	7	8
Обсяги продажів, тис. грн.	0,3	655	480,5	580,5	640,8
Кількість нових клієнтів	0,2	5	4	2	4
Порушення термінів виконання замовлень	0,1	2	1	3	3

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Використання кількісної (балової) шкали оцінювання дозволяє отримати найточнішу підсумкову оцінку. При цьому підсумкові балові оцінки можна розрахувати кількома способами залежно від одиниць виміру показників і шкали оцінювання.

У разі якщо показники оцінювання відрізняються за вагомістю, але при цьому мають однакові одиниці виміру й використовується шкала з однаковою кількістю рівнів (градацій), то підсумкову оцінку ($O_{\text{підсумк}}$) можна розрахувати за наступною формулою [8]:

$$O_{\text{підсумк}} = \sum_{i=1}^n O_i * \alpha_i, \quad (2.2)$$

де O_i — оцінка за i -м показником; α_i — коефіцієнт вагомості i -го показника; n — кількість показників.

Якщо показники мають різні одиниці виміру або використовуються шкали з різною кількістю рівнів, для обчислення підсумкових оцінок спочатку потрібно розрахувати відповідні коефіцієнти (K_i). Коефіцієнти визначаються співвідношенням індивідуальних оцінок за кожним показником до відповідних стандартів чи еталонів (формула 2.3) або ж із найліпшим чи середнім значенням показника в групі (формула 2.4) [8]:

$$K_i = \frac{O_i}{O_i^{\text{станд}}(O_i^{\text{еталон}})}, \quad (2.3)$$

$$K_i = \frac{O_i}{O_i^{\text{ліпш}}(O_i^{\text{серед}})}, \quad (2.4)$$

де $O_i^{\text{станд}}$ – установлений стандарт за i -м показником; $O_i^{\text{еталон}}$ – еталонне значення i -го показника, $O_i^{\text{ліпш}}$ – найліпша оцінка у групі за i -м показником; $O_i^{\text{серед}}$ – середнє значення оцінки у групі за i -м показником.

Потрібно взяти до уваги специфіку обробки оцінок за показниками, які характеризують результати праці. Можна виокремити результати, які мають пряму залежність із показником загальної результативності (що більший показник, то кращою є результативність праці), й показники, що мають обернену залежність із показником загальної результативності (що менший показник, то кращою є результативність праці). До першої групи показників належать прибуток, рентабельність, обсяг продажу, продуктивність праці тощо, до другої групи — валові витрати, дебіторська заборгованість, кількість скарг, реклаमाцій, помилок, плинність персоналу, час виконання замовлення тощо. Щодо першої групи показників, то коефіцієнти розраховуються за формулами (2.3), (2.4). Що стосується другої групи показників, то коефіцієнти розраховуються за формулами, оберненими до них [8]:

$$K_i = \frac{O_i^{\text{станд}}(O_i^{\text{еталон}})}{O_i}, \quad (2.5)$$

$$K_i = \frac{O_i^{\text{ліпш}}(O_i^{\text{серед}})}{O_i} \quad (2.6)$$

Для порівняння індивідуальних оцінок з еталонами та стандартами може бути використаний такий методичний підхід: за показниками першої групи, для яких оцінки менші за встановлені для них стандарти, індивідуальні коефіцієнти одержують 0; за показниками другої групи, для яких оцінки більші за встановлені для них стандарти, індивідуальні коефіцієнти одержують 0.

Підсумкова оцінка розраховується за формулою [8]:

$$O_{\text{підсумк}} = \sum_{i=1}^n K_i * \alpha_i \quad (2.7)$$

Приклад розв’язання

Результати розрахунку підсумкової оцінки працівників планово-економічного відділу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок підсумкової оцінки у разі використання кількісної (бальної) шкали та однакових одиниць виміру показників (з урахуванням коефіцієнтів вагомості показників)

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Зважена оцінка показників ($O_i * \alpha_i$):			Підсумкова оцінка, у балах
	орієнтація на професійне зростання, у балах ($\alpha = 0,25$)	ініціативність, у балах ($\alpha = 0,35$)	додержання термінів виконання робіт, у балах ($\alpha = 0,4$)	
Начальник відділу Воронюк М.М.	0,99	1,62	1,61	4,22
Провідний економіст 3 планування Яхно С.І.	1,04	1,58	1,65	4,27
Економіст 3 планування 1-ї категорії Борщ Н.В.	0,99	1,65	1,65	4,29
Економіст 3 планування 1-ї категорії Мороз З.К.	0,96	1,45	1,68	4,09
Економіст 3 планування 2-ї категорії Хоменко Н.І.	0,91	1,61	1,51	4,03
Економіст 3 планування 2-ї категорії Козир В.І.	0,88	1,31	1,58	3,77
Економіст 3 планування Момот Л.С.	0,81	1,38	1,32	3,51
Економіст 3 планування Кушко А.М.	0,80	1,26	1,46	3,52

Приклад розрахунку підсумкової оцінки працівника відділу продажів Вовк А. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок підсумкової оцінки у разі використання балової шкали та різних одиниць виміру показників (з урахуванням коефіцієнтів вагомості показників)

Показник	α_i	$O_i^{\text{ліпш}}$	Результати оцінювання Вовк А.		
			O_i	K_i	$K_i * \alpha_i$
Задоволення клієнтів, балів	0,25	10	8	$8/10=0,8$	0,2
Орієнтація на результат, балів	0,15	9	6	$6/9=0,67$	0,1
Обсяги продажів, тис. грн.	0,3	655	655	$655/655=1$	0,3
Кількість нових клієнтів	0,2	5	5	$5/5=1$	0,2
Порушення термінів виконання замовлень	0,1	1	2	$1/2=0,5$	0,05
$O_{\text{підсумк}}$					0,85

Завдання 5. Підготовка Положення про атестацію працівників

Мета: ознайомити з вимогами до розроблення та оформлення Положення про атестацію працівників, оволодіти практичними навичками складання Положення про атестацію.

Зміст завдання

На засіданні дирекції виробничої компанії «Атлант» прийнято рішення щодо проведення атестації персоналу планово-економічного відділу. Підготуйте проект Положення про атестацію працівників планово-економічного відділу компанії «Атлант».

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Проект Положення про атестацію працівників планово-економічного відділу компанії «Атлант» рекомендується сформулювати за наступним шаблоном:

1. Загальні положення
 - 1.1. Це Положення визначає порядок
 - 1.2. Атестація працівників планово-економічного відділу є системою заходів, спрямованих на
 - 1.3. Положення розроблено відповідно до
 - 1.4. Головним завданням атестації є
 - 1.5. Атестації підлягають ...
 - 1.6. Атестації не підлягають ...
 - 1.7. Періодичність атестації:
2. Склад та повноваження атестаційної комісії
 - 2.1. Атестація працівників планово-економічного відділу проводиться атестаційною комісією у складі: ...
 - 2.2. Атестаційна комісія створюється терміном на ... років

2.3. Засідання атестаційної комісії є правомочним за умов присутності не менш як...

3. Організація та проведення атестації працівників

3.1. Начальником планово-економічного відділу на працівника складається характеристика, яка містить

3.2. Працівник повинен бути ознайомлений зі своєю характеристикою не пізніше ніж

3.3. Характеристика на працівника подається до атестаційної комісії не пізніше ніж

3.4. Працівник подає до атестаційної комісії документи, що засвідчують

3.5. На засідання атестаційної комісії запрошуюються

3.6. Атестаційна комісія, безпосередньо на засіданні, розглядає та заслуховує ...

3.7. Проведення атестації оформлюється ...

3.8. Рішення атестаційної комісії приймається ... голосуванням та доводиться до відома працівника протягом

4. Рішення атестаційної комісії

4.1. Атестаційна комісія приймає одне з наступних рішень

4.2. Рішення атестаційної комісії може бути оскаржено працівником протягом

Завдання 6. Проектування програми оцінювання персоналу за технологією Assessment Center

Мета: вивчити основні етапи підготовки проекту програми оцінювання за технологією Assessment Center; сформулювати практичні вміння та навички щодо розробки моделі компетенцій.

Зміст завдання

Компанією прийняте рішення оцінити рівень професійної компетенції співробітників з використанням технології Assessment Center власними зусиллями. Ціль: визначити ступінь відповідності співробітника займаній посаді, здатність вирішувати професійні завдання.

Підготуйте проект програми оцінювання за технологією Assessment Center для працівників певної професійної групи.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Для підготовки проекту програми оцінювання за технологією Assessment Center необхідно:

1. Обрати групу учасників певної професійної групи для оцінювання в Assessment Center.

2. Визначити професійно значущі особистісно-ділові якості, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, вміння та здібності); сформулювати перелік компетенцій (не менш чотирьох, максимум дев'ять), що підлягають оцінюванню (опис ключових професійних компетенцій наведено у табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Опис ключових професійних компетенцій

Назва компетенції	Опис
Комерційна обізнаність	здатність бачити і використовувати сприятливі комерційні можливості
Планування	системний підхід до діяльності, здатність ефективно розраховувати необхідний час, дотримуватися термінів виконання робіт, розставляти пріоритети
Орієнтація на результат	націленість на успіх при вирішенні поставлених завдань, здатність зберігати активність за наявності перешкод; здатність ставити цілі і досягати їх, створювати власну міру досконалості та постійний пошук шляхів підвищення ефективності
Прийняття рішень	здатність аналізувати ситуацію, швидко реагувати та ухвалювати раціональні рішення, обирати адекватні дії для реалізації рішень та брати на себе відповідальність за наслідки
Лідерство	здатність надихати працівників на досягнення бажаних результатів, підтримання ефективних взаємовідносин як з окремими працівниками, так і з групою загалом.
Відповідальність	готовність відповідати за свої дії та дії своїх підлеглих, зокрема в разі неуспіху, а також діяти відповідно до прийнятих зобов'язань, бажання розвиватися
Командна праця	здатність і бажання працювати з іншими, використовувати різні навички та досвід для спільної роботи, приймати рішення спільно з командою
Стресостійкість	стабільність під час роботи в умовах нестачі часу та/або опору навколишнього середовища, контроль поведінки в стресових ситуаціях
Комунікації	здатність створювати повідомлення та передавати інформацію чітко та послідовно в усній та письмовій формі

3. Розробити **модель компетенцій** – це опис компетенцій за рівнями їх прояву (розвитку) згідно з обраною шкалою (шкали зазвичай описують від 4 до 9 рівнів). Рекомендується використовувати 5-рівневу шкалу (табл. 2.9). У табл. 2.10 наведено приклад моделі компетенції «Прийняття рішень».

Таблиця 2.9 – Приклад 5-рівневої шкали компетенцій

Рівень шкали	Опис
0 – рівень некомпетенції (низький рівень розвитку компетенції/компетенція не виявляється)	описує неприпустиму поведінку; рівень розвитку компетенції не дає змоги працівнику досягати результатів навіть у добре знайомих робочих ситуаціях
1 – рівень обмеженої компетенції (компетенція виявляється частково)	описує поведінку за якої працівник може бути ефективним тільки в рамках шаблону; рівень розвитку компетенції дає змогу працівнику досягати результатів тільки в добре знайомих робочих ситуаціях, діяти за наявними алгоритмами та інструкціями
2 – базовий рівень компетенції (необхідний рівень розвитку компетенції)	описує бажану поведінку працівника в стандартних ситуаціях; рівень розвитку компетенції дає змогу працівнику досягати результатів у всіх базових робочих ситуаціях
3 – рівень майстерності (високий рівень розвитку компетенції)	описує поведінку працівника в нестандартних ситуаціях підвищеної складності; рівень розвитку компетенції дає змогу співробітнику досягати результатів у складних, нестандартних ситуаціях (вимоги до наставників)
4 – стратегічний рівень (компетенція виражена яскраво, працівник є еталоном застосування цієї компетенції)	описує поведінку з розрахунком на довгострокову перспективу, дії в інтересах компанії в цілому; рівень розвитку компетенції дає змогу працівнику досягати результатів у більшості ситуацій високої складності, розв'язувати кризи, бути транслятором власного досвіду

Таблиця 2.10 – Приклад моделі компетенції «Прийняття рішень»

Рівень	Опис рівня прояву компетенції у працівника
0	Компетенція не проявлена. Рішення ухвалюються ситуативно, без аналізу умов і чинників або ґрунтуються на думці керівника. Працівник уникає відповідальності за свій вибір.
1	Приймає рішення сам. Намагається аналізувати ситуацію. У складних умовах спирається на правила, уникає ризику.
2	Завжди аналізує ситуацію, за необхідності запитує додаткову інформацію. Встановлює і дотримується термінів ухвалення рішень. Діє самостійно, допускає розумний ризик, приймає на себе відповідальність.
3	Здатний на комплексний аналіз проблем, складання перспективних прогнозів наслідків своїх рішень. Діє самостійно, зокрема в складних критичних ситуаціях. Готовий приймати відповідальність за рішення, що впливають на роботу компанії в цілому.
4	Здатний на аналіз ситуації та довгострокових наслідків свого вибору. Не боїться брати відповідальність навіть за непопулярні рішення, якщо вважає їх обґрунтованими. Готовий працювати зі стратегічними рішеннями для бізнесу. Здатний навчати колег розвитку компетенції.

4. Обрати не менш двох методів оцінювання рівня прояву (розвитку) компетенцій, обґрунтувати вибір.

5. Підготувати форми для оцінювання рівня прояву (розвитку) компетенцій за кожним з обраних методів.

6. Визначити склад експертної комісії.

Кейс-стаді

Передмова

На практиці часто виникають проблеми, які негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання, а саме [8]:

1. Погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання. Типовою помилкою при цьому є неправильний вибір показників оцінювання: відсутність тісного взаємозв'язку між завданнями чи змістом роботи та змістом оцінювання.

2. Формальний підхід до процедури оцінювання, який насамперед виявляється у невикористанні результатів оцінювання у практиці управління персоналом. Наприклад, процедуру проводять для того, щоб тримати співробітників у тонусі, аби вони докладали більше зусиль для досягнення цілей. Такий підхід небажаний, оскільки співробітники, особливо компетентні, усвідомлюють формальність процедури і сприймають її як недовіру, що може значно демотивувати їх.

3. Проблеми зі стандартами оцінювання, пов'язані з неоднаковим сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення міри прояву тієї чи тієї компетенції у працівника. Наприклад, різні керівники можуть висувати різні вимоги до рівня прояву певної якості у підлеглих, щоб виставити оцінку «відмінно», «задовільно» чи будь-яку іншу залежно від обраної шкали оцінювання. Така проблема часто виникає у разі відсутності описових шкал оцінювання рівня прояву компетенцій (якостей чи характеристик). До цієї групи також належить проблема центральної тенденції, пов'язана з виставленням переважно середніх оцінок.

4. Оцінювання з першого погляду. Ця проблема пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження і має місце здебільшого під час оцінювання кандидатів на вакантні посади.

5. Ефект ореола полягає в оцінюванні на підставі загального (позитивного чи негативного) враження про людину. Це виявляється у неправомірному узагальненні окремих рис характеру працівника.

6. Атрибуція виявляється у тому, що суб'єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості чи здібності, які він спостерігав у іншій людині, котра чимось схожа на цю.

7. Проекція. Проблема пов'язана з тим, що працівникові, якого оцінюють, приписуються наміри, характеристики, якості, цінності того, хто оцінює.

8. Ефект контраста. Проблема пов'язана із завищенням оцінок працівникові, якого оцінюють після посередніх співробітників, чи заниження оцінок працівникові, якого оцінюють після компетентних і результативних співробітників.

9. Упередженість може проявлятися у необ'єктивному завищенні чи заниженні оцінок для різних за віком, статтю та іншими ознаками працівників.

Наявність вище визначених проблем формує негативне ставлення до процедури оцінювання як з працівників, так і керівництва організації. Для того, щоб не допустити такої ситуації, оцінювання персоналу має ґрунтуватися на таких принципах:

- обов'язковості для кожного члена трудового колективу;
- диференційованості (для кожної професійної групи розробляється окрема процедура та показники оцінювання, які враховують специфіку роботи працівників);
- систематичності та регулярності проведення;
- усебічності та комплексності (працівників мають оцінювати за всіма значущими для вирішення певних завдань критеріями);
- прозорості й зрозумілості для всіх суб'єктів процесу оцінювання;
- об'єктивності та неупередженості оцінок;
- орієнтованості на результат (результати оцінювання мають використовуватись для прийняття управлінських рішень);
- відповідності поточним і стратегічним цілям і завданням підприємства;

– рентабельності (оцінювання є ресурсномістким процесом, і тому ефект від проведення має перевищувати витрати на нього) та ін.

Дотримання цих принципів допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання, що дозволить подолати негативне ставлення до нього з боку працівників та керівників організацій.

Кейс 1. Проблеми оцінювання персоналу у компанії «Форд»

Забезпечення якості певний час було проблемою номер один для компанії Форд. У 1985 р., аналізуючи діючу на «Форд» систему забезпечення якості, його виконавчий директор, відповідальний за реалізацію цієї системи, дійшов несподіваного висновку. Він сказав: «На мою думку, система оцінки роботи персоналу є найбільшою перешкодою для поліпшення роботи будь-якої організації». Ось як він пояснював це твердження:

1. Оцінка кожного працівника і досягнення ним конкретних індивідуальних завдань може не сприяти успішній роботі організації в цілому. Вона підриває командний дух. Деякі організації встановлюють для оцінки персоналу стандарти виконання. А така оцінка може сприяти заохоченню посередньої роботи. Більшість систем оцінювання мають безліч категорій і градацій. Наприклад, за підсумками роботи співробітник може потрапляти до категорій: «середній рівень виконання», «нижчий за середній», «вищий за середній», «видатні досягнення» тощо. Працівники зазвичай прагнуть отримати найвищу оцінку, просунутися на наступний рівень, особливо коли це підкріплено додатковими матеріальними стимулами. Однак насправді їхня робота може бути і так цілком задовільною, необхідність її поліпшення не зумовлена об'єктивними причинами та потребами ринку збуту.

2. Працівник може отримати високу оцінку, проте результати роботи можуть залежати не стільки від його особистого внеску, скільки від якості сировини та матеріалів, роботи обладнання. Працівника можуть похвалити, хоча він цього не заслужив, або звинуватити в тому, що від нього не залежало.

3. Більшість методів оцінки концентрується на досягненні високих результатів, які можна побачити й оцінити в даному періоді. А надмірна увага до досягнення поточних результатів може призводити до ігнорування, а іноді навіть вступати в протиріччя з досягненням довгострокових цілей і завдань розвитку організації.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Які проблеми, пов'язані з оцінюванням персоналу, існували у компанії?

2. Чи слід відмовитися від періодичного оцінювання персоналу? Як можна вирішити описані вище проблеми?

Кейс 2. Негативне відношення працівників до атестації

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою щорічне атестаційну співбесіду з керівником, спеціальні форми оцінки та плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінкою [2].

Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить левову частку свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється в своєму офісі. Всього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали, що [2]:

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

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

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

Тестові завдання

1. Об'єктом у системі оцінювання персоналу є:
 - а) показники, що характеризують працівника як особистість;
 - б) кадрова служба підприємства;
 - в) працівник;
 - г) керівник підприємства;
 - д) показники, що характеризують працівника як професіонала.

2. Предметом оцінювання персоналу є:

- а) показники, що характеризують працівника як особистість;
- б) кадрова служба підприємства;
- в) працівник;
- г) керівник підприємства.
- д) показники, що характеризують працівника як професіонала.

3. Оцінювання персоналу визначають як процес:

- а) ідентифікації найкращого та найгіршого працівника;
- б) дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівників та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо);
- в) пошуку найкращого працівника, якості якого максимально точно відповідають встановленими параметрами.

4. Інформативна ціль оцінювання персоналу:

- а) полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;
- б) передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці;
- в) реалізується в прийнятті кадрових рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання;
- г) немає правильної відповіді.

5. Мотиваційна ціль оцінювання персоналу:

- а) полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;
- б) передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці;
- в) реалізується в прийнятті кадрових рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання;
- г) немає правильної відповіді.

6. Адміністративна ціль оцінювання персоналу:

- а) полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;
- б) передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці;
- в) реалізується в прийнятті кадрових рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання;
- г) немає правильної відповіді.

7. Процедура оцінювання охоплює визначення:

- а) місця, порядку, періодичності та використання результатів оцінювання;
- б) змісту, предмету та методів оцінювання;
- в) об'єкту, суб'єкту та предмету оцінювання;
- г) цілей, завдань, предмету та методів оцінювання

8. До методів збирання інформації про працівників для їх оцінювання відносяться наступні:

- а) спостереження;
- б) інтерв'ю й опитування;
- в) балове оцінювання;
- г) атестація;
- д) ранжування.

9. Інформацію про рівень знань, умінь і навиків можна отримати за допомогою:

- а) хронометражу;
- б) професійних імітаційних завдань (ситуаційні вправи);
- в) спостереження за працівником під час виконання ним функцій чи посадових обов'язків;
- г) психологічних тестів;
- д) усі відповіді правильні.

10. Метод ранжування відноситься до:

- а) рейтингових методів оцінювання;
- б) порівняльних методів оцінювання;
- в) методів інтервального розподілу;
- г) хронометражу;
- д) спостереження за працівником під час виконання ним функцій чи посадових обов'язків.

11. За допомогою порівняльних методів доцільно оцінювати:

- а) результати роботи;
- б) психологічний стан;
- в) професійні компетенції;
- г) комунікативні компетенції;
- д) усі відповіді правильні.

12. Залежно від змісту оцінювання може бути:

- а) груповим та індивідуальним;
- б) частковим та комплексним;
- в) основним та другорядним;
- г) регулярним та нерегулярним.

13. За регулярністю проведення оцінювання бувають:

- а) регулярні, періодичні, епізодичні;
- б) поточні, підсумкові, перспективні;
- в) планові, непланові;
- г) регулярні, поточні, екстрені.

14. Атестація працівників проводиться не частіше ніж:

- а) один раз на три роки;
- б) один раз на рік;
- в) два рази на рік.

15. Графіки щодо проведення атестації доводяться до осіб, які атестуються, не пізніше ніж:

- а) за місяць до початку атестації;
- б) за тиждень до початку атестації;
- в) за 2 місяці до початку атестації;
- г) за 3 місяці до початку атестації.

16. Атестаційна комісія за підсумками роботи працівника, враховуючи досягнуті успіхи та недоліки, виносить таке рішення:

- а) відповідає займаній посаді; не відповідає займаній посаді; відповідає посаді за певних умов;
- б) відповідає займаній посаді; може працювати до пенсійного віку;
- в) не відповідає займаній посаді; зменшити заробітну плату та надбавки;
- г) відповідає займаній посаді за умов підвищення кваліфікації; може навчатися за власні кошти.

17. Атестації не підлягають:

- а) працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- б) вагітні жінки;
- в) особи, які працюють за сумісництвом;
- г) усі особи пенсійного та предпенсійного віку;
- д) усі керівники.

18. З яких етапів складається процес проведення атестації?

- а) не поділяється на етапи;
- б) первинний, вторинний, етап завершення;
- в) знайомство з кандидатами; оцінювання їх поведінки та якостей; підведення підсумків та застосування санкцій;
- г) підготовчий; оцінювання працівника та його трудової діяльності; проведення атестації та прийняття рішення за її результатами.

19. Оцінювання за досягненням поставлених цілей передбачає

- а) встановлення цілей та ключових показників діяльності;
- б) моделювання можливості досягнення поставлених цілей;
- в) визначення значимості (вагомості) кожної цілі;
- г) використання професійних тестів на перевірку знань.

20. Побудова системи управління за цілями має ґрунтуватися на таких вимогах:

- а) цілі мають бути розроблені у межах компетенцій працівника;
- б) необхідно фіксувати позитивну та негативну поведінку працівника в процесі досягнення поставленої цілі;
- в) цілі визначаються у форматі SMART;
- г) цілей повинні бути простими.

21. Недоліки оцінювання за досягнення поставлених цілей:

- а) складність встановлення причин не досягнення працівником цілей;
- б) відсутність прозорості оцінювання;
- в) відсутність ефективного зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими;
- г) оцінювання попередніх досягнень, імовірні майбутні зиски залишаються поза увагою.

21. У класичному Assessment Center є наступні категорії учасників:

- а) працівники, яких оцінюють;
- б) ведучий;
- в) експерти-спостерігачі;
- г) голова оціночної комісії;
- д) представник профспілки.

22. Технологія Assessment Center передбачає використання методів:

- а) самопрезентації;
- б) кейсів, ділових ігор, групової дискусії, доповідей;
- в) інтерв'ю, тестування, спостереження;
- г) усі відповіді правильні.

23. Перевагою технології Assessment Center є:

- а) економічність;
- б) надійність і достовірність результатів оцінки;
- в) простота.

24. Недоліком технології Assessment Center є:

- а) значні витрати на організацію та проведення оцінювання;
- б) низька достовірність результатів оцінки;
- в) експерти, котрі оцінюють працівників, пов'язані з ними взаєминами «керівник – підлеглий», що знижує об'єктивність оцінювання.

ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ (ПІДБОРУ) ПЕРСОНАЛУ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Поясніть зміст понять «рекрутинг» та «рекрутування». Наведіть основні етапи рекрутингу персоналу.
2. У яких випадках доцільно звертатись до послуг рекрутингових агенцій у пошуку кандидатів на вакантні посади?
3. Дайте порівняльну характеристику кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Наведіть структуру профілю посади.
4. Що відносять до внутрішніх джерел залучення кандидатів на вакантну посаду?
5. Охарактеризуйте способи пошуку й залучення кандидатів на вакантні посади на зовнішньому ринку праці власними зусиллями організації та чинники, що впливають на їх вибір.
6. Охарактеризуйте основні етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади.
7. Які види тестів можуть бути використані для оцінювання кандидатів на вакантні посади?
8. Яким чином здійснюється процес ухвалення рішення про заповнення вакансії?
9. Розкрийте особливості стандартного та прямого методів пошуку кандидатів на вакантні посади.
10. Які технології пошуку персоналу використовують рекрутингові агентства? У чому полягає їх зміст?
11. Охарактеризуйте основні етапи рекрутування.
12. Якими є основні умови забезпечення ефективної співпраці між рекрутинговим агентством та організацією-замовником?

Практичні завдання

Завдання 1. Доцільність введення на підприємстві посади рекрутера

Мета: сформувати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності введення на підприємстві посади рекрутера.

Зміст завдання

На підприємстві роботу з добору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. При цьому він витрачає на виконання цієї роботи до 9% фонду свого робочого часу. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку

підприємства становить 17%. Директор вважає, що введення посади рекрутера дозволить йому зекономити час, який він витрачає на організацію підбору персоналу, і зосередитися на головних завданнях підприємства. Доходи підприємства дорівнюють у середньому 5450 тис. грн на місяць, поточні витрати – 4170 тис. грн. на місяць. Фонд робочого часу директора за рік – 1920 год. Очікувана заробітна плата рекрутера – 14000 грн., ставка єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) – 22 %. Щомісячні витрати на організацію робочого місця у середньому становлять 1050 грн.

Обґрунтуйте доцільність введення на підприємстві посади рекрутера на підставі розрахунку її економічної ефективності.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Загальноприйнятим є розгляд та розрахунок економічної ефективності як відношення отриманої економії (або ж прибутку) до витрат на її створення. Формулою можна описати це твердження наступним чином:

$$E = П / З, \quad (3.1)$$

де E – економічна ефективність, у частках; $П$ – прибуток або економія, грн.; $З$ – витрати на одержання прибутку або економії, грн.

Якщо $E < 1$, то проект введення на підприємстві посади рекрутера слід вважати економічно не вигідним, оскільки витрати на введення посади рекрутера перевищать додатковий дохід від діяльності директора.

Якщо $E > 1$, то проект вважається ефективним, оскільки додатковий дохід від діяльності директора перевищить витрати на введення посади рекрутера.

Приклад розв’язання

Розв’язання завдання передбачає проведення низки розрахунків:

1. Визначимо річну економію часу директора внаслідок введення посади рекрутера:

$$1920 * 0,09 = 172,8 \text{ годин}$$

2. Розрахуємо дохід, який приносить робота директора за рік:

$$5450 * 0,17 * 12 = 11118 \text{ тис. грн.}$$

3. Розраховуємо дохід, який приносить одна година роботи директора:

$$11118 / 1920 = 5,79 \text{ тис. грн.}$$

4. Визначимо величину додаткового доходу, який принесе директор у випадку введення посади рекрутера:

$$172,8 * 5,79 = 1000,5 \text{ тис. грн. / рік}$$

5. Розрахуємо річні витрати на оплату праці рекрутера:

$$(14000 + 14000 * 0,22) * 12 = 204,96 \text{ тис. грн.}$$

6. Розрахуємо річні витрати на організацію робочого місця рекрутера:

$$1050 * 12 = 12,6 \text{ тис. грн.}$$

7. Визначимо величину поточних витрат підприємства за умови введення на підприємстві посади рекрутера:

$$4170 * 12 + 204,96 + 12,6 = 50257,56 \text{ тис. грн}$$

8. Розрахуємо економічний ефект від введення на підприємстві посади рекрутера за формулою (3.1):

$$E = (5450 * 12 + 1000,5) / 50257,56 = 1,32$$

$E > 1$. Таким чином, введення на підприємстві посади рекрутера є економічно доцільним оскільки додатковий дохід від діяльності директора перевищить витрати на введення посади рекрутера.

Завдання 2. Оголошення про вакантну посаду

Мета: сформулювати практичні вміння та навички щодо складання оголошення про вакантну посаду.

Зміст завдання

Складіть оголошення про вакантну посаду секретаря приймальні офісу української компанії ТОВ «МАСТЕР СПАЙС» (<https://masterspice.net>); вихідні данні: профіль посади секретаря приймальні офісу (наведено у додатку Б).

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Оголошення про вакансію є ключовим інструментом в процесі підбору персоналу. Його основна мета – привернути увагу потенційних кандидатів, які відповідають вимогам для конкретної вакансії. Отже, оголошення про вакансію (вакантну посаду) обов'язково має містити:

1. Ключові вимоги до кандидата, які розробляються на підставі кваліфікаційних карт, карт компетенцій, профілів посад, кваліфікаційних характеристик, посадових інструкцій тощо.

2. Інформацію, що викликає інтерес у потенційних кандидатів до даної посади і до організації, привертає їх увагу. Це може бути:

- робота у відомій, стабільній на ринку організації;
- робота в організації, що швидко розвивається;
- робота у команді кваліфікованих фахівців;
- можливості кар'єрного та/чи професійного зростання;
- конкурентоспроможний компенсаційний пакет тощо.

Основні складові тексту оголошення про вакантну посаду [9-11]:

1. Інформація про організацію: повна назва, сфера і напрями діяльності. Дана інформація дає змогу переконати кандидатів у щирості й відкритості організації. Відсутність подібної інформації робить оголошення сумнівним. Таких оголошень здебільшого остерігаються кандидати.

2. Назва посади, яка має відповідати професійній назві, передбаченій Класифікатором професій (відповідно до статті 24 КЗпП України). Наприклад: Бухгалтер.

3. Вимоги до кандидата: на підставі статті 24 КЗпП України зазначаються кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, досвід роботи); вимоги до знань і навиків, необхідних для ефективного виконання обов'язків. Наприклад: вища економічна освіта, досвід роботи бухгалтером від 3

років, знання бухгалтерських програм MASTER: бухгалтерія, BOOKKEEPER.

4. Індивідуально-особистісні характеристики, якими повинен володіти кандидат: зазначати характеристики, які необхідні для виконання посадових обов'язків, а також ті, що обумовлені особливостями корпоративної культури організації (колективу), у якому працюватиме майбутній працівник (важливо для швидкої соціальної адаптації).

5. Перелік основних обов'язків: для того, щоб претендент міг порівняти їх зі своїми потенційними можливостями, знаннями і досвідом.

6. Компенсаційний пакет: розмір посадового окладу, премій, види і розміри надбавок і доплат, види страхування, надання службового автомобіля тощо.

Щодо розміру заробітної плати, то питання доцільності його включення до тексту оголошення не є однозначним. З одного боку, претенденти у першу чергу звертають увагу на оголошення, у яких вказано рівень заробітної плати. Проте для багатьох компаній ця інформація є конфіденційною, тому вони не можуть її зазначати в оголошенні. Якщо рівень заробітної плати варіюється, то рекомендується зазначати «вилку» і фактори, які впливають на вибір конкретного значення у певному діапазоні.

Під час визначення розміру заробітної плати слід орієнтуватися на пропозиції інших організацій фахівцям на аналогічні посади і робочі місця. З цією метою роботодавці можуть замовити огляди заробітних плат для фахівців певних категорій. Також можна скористатись оглядами заробітних плат, які публікуються у ЗМІ. Окремі сайти містять статистику заробітних плат у розрізі різних категорій персоналу (наприклад, сайти <http://www.superjob.ua>, <http://www.rabotaplus.com.ua>).

7. Умови роботи: графік роботи, місцезнаходження компанії й інші умови, важливі для даної посади. Згідно зі статтею 29 КЗпП України роботодавець зобов'язаний повідомити претендента про умови праці та її оплати. Наприклад: повний робочий день, офіційне працевлаштування, оплата праці за домовленістю.

8. Наявність випробувального терміну і його тривалість. Установлюючи випробувальний термін, слід пам'ятати, що відповідно до КЗпП України його строк, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки, — шести місяців. Строк випробовування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати одного місяця (ст. 27 КЗпП України). Крім того, випробовування не встановлюється при прийнятті на роботу: осіб, які не досягли вісімнадцяти років; молодих робітників після закінчення професійно-технічних навчальних закладів; молодих фахівців після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби; інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи, та ін. (ст. 26 КЗпП України).

9. Контактна інформація відповідно до статті 24 КЗпП (контактна особа, електронна адреса, на яку слід надсилати резюме, номер телефону). Наприклад: СПД Іванов Іван Іванович, м. Київ, тел. (097)678-90-12, email: spd@email.ua. Можна вказати URL корпоративного сайту, щоб претенденти могли ознайомитися зі специфікою організації.

Оголошення про вакансію є важливим не тільки для інформування потенційних кандидатів, але й для створення позитивного іміджу організації. Воно повинно бути чітко сформульоване, професійно оформлене і відображати культуру та цінності організації.

При складанні оголошення про вакансію важливо враховувати законодавчі норми, зокрема щодо недискримінації за різними ознаками (вік, стать, національність, інвалідність тощо): згідно ст. 24-1 Закону України «Про рекламу», забороняється в рекламі про вакансії зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яку може виконувати лише особа певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яку можуть виконувати лише особи певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Додаткові рекомендації щодо складання оголошення про вакансію:

1. Використовуйте яскраві та привабливі заголовки, які привернуть увагу потенційних кандидатів.

2. Закликайте до дії, наприклад, запропонуйте потенційним кандидатам надіслати резюме або відвідати веб-сайт компанії для отримання додаткової інформації.

3. Використовуйте активний, а не пасивний стан. Наприклад, замість «потрібен співробітник» краще сказати «запрошуємо на роботу».

4. Використовуйте конкретні, а не загальні фрази. Наприклад, замість «володіння мовами програмування» краще сказати «знання мов програмування: HTML, CSS, JavaScript, PHP, Python».

5. Надайте інформацію про перспективи розвитку в компанії. Це може бути підвищення в посаді, можливість професійного навчання тощо.

Загалом, оголошення про вакантну посаду повинно:

- формувати позитивний імідж організації;
- відповідати чинному трудовому законодавству, не містити дискримінаційних моментів;
- бути помітним, цікавим, коротким, правдивим, добре написаним;
- стимулювати осіб, що відповідають вимогам, до подачі заяв;
- зменшувати ймовірність подачі заяв кандидатами, які не підходять для зайняття вакансії.

Шаблон оголошення про вакансію та приклад його заповнення наведено у додатку В.

Завдання 3. Попереднє оцінювання кандидатів на вакантну посаду (розгляд та аналіз резюме)

Мета: сформувати практичні вміння та навички щодо аналізу резюме кандидатів вакантну посаду, прийняття обґрунтованих рішень за результатами аналізу.

Зміст завдання

Український виробник безалкогольного напою-пробіотика комбуча «ТМ SPRAGA» (м. Київ) здійснює пошук кандидатів на вакантну посаду «економіст з планування» в команду фінансового департаменту. На сайті Work.ua розміщено оголошення про вакансію.

Опис вакансії: економіст з планування

Вимоги до кандидата:

- вища профільна освіта (економічна);
- досвід роботи від 2 років на аналогічній посаді у сфері економіки виробництва;
- високий рівень володіння MS Excel, MS Word;
- знання засад планування та аналізу;
- навички підготовки звітності та візуалізованих презентацій;
- здатність виявляти причинно-наслідкові зв'язки та будувати прогнози;
- досвід аналізу планів реалізації, підготовка/координація/аналіз планів виробництва.

Перелік основних обов'язків:

- участь у підготовці операційних бюджетів: продажів, виробництва, прямих матеріальних витрат, накладних витрат, прямих трудових витрат, запасів, закупівлі, собівартості продукції, загальновиробничих витрат, собівартості реалізації, комерційних витрат, управлінських витрат;
- участь у розробці інвестиційних бюджетів: бюджет капітальних інвестицій в основні фонди; аналіз окупності капітальних інвестицій; поточний розрахунок планової собівартості нових продуктів; план-факт - аналіз фактичної собівартості продукції, виконання операційних бюджетів.

Індивідуально-особистісні характеристики, якими повинен володіти кандидат: структурованість, системність, проактивний підхід до вирішення поставлених завдань, аналітичний склад розуму, відповідальність, висока працездатність, організованість, уміння працювати з великим обсягом інформації, уважність, розвинений емоційний інтелект.

Компенсаційний пакет: заробітна плата 20000-25000 грн.; повна зайнятість; офіційне працевлаштування; оплачувана відпустка та лікарняний; офіційне працевлаштування.

Заробіток 20000 грн на період випробувального терміну (3 місяці).

Умови роботи: офісний графік з 9:00–18:00; комфортабельний офіс; забезпечуємо необхідною для роботи технікою: надаємо ноутбук, мобільний телефон, тощо.

На оголошення про вакантну посаду відгукнулись кілька кандидатів, які надали свої резюме:

Резюме №1. Наталія.

Економіст, 30000 грн.

Зайнятість: повна зайнятість.

Вік: 66 років

Місто: Київ

Досвід роботи: інспектор з 01.2005 по 12.2022 (17 років 11 місяців)
Офіс ВПП, Київ (Фінанси, банки, страхування); валютне законодавство.

Освіта: Харківський університет транспорту, Менеджмент транспорту, Київ, Вища, з 1990 по 1995 (4 роки 9 місяців), менеджмент на транспорті.

Знання і навички: користувач ПК.

Знання мов: англійська — середній.

Додаткова інформація: розгляну будь-яку пропозицію.

Резюме №2. Олена.

Зайнятість: повна зайнятість, неповна зайнятість.

Вік: 34 роки.

Місто: Київ.

Досвід роботи: головний економіст з 12.2012 по 09.2023 (10 років 9 місяців) АТ Укрбудінвестбанк (Фінанси, банки, страхування).

Знання і навички: зосередженість; вміння комунікувати; навчаність.

Резюме №3. Алла

Економіст, 25000 грн.

Зайнятість: повна зайнятість, неповна зайнятість.

Вік: 44 роки.

Місто: Київ.

Досвід роботи:

– головний бухгалтер з 03.2009 по нині ДП «Шахта ім. Д. С. Коротченка, Селидове (Гірнична промисловість);

– інженер-програміст другої категорії з 11.2007 по 03.2009 (1 рік 4 місяці) ДП «Шахта ім. Д. С. Коротченка», Селидове (Гірнична промисловість);

– касир-контролер операційної частини з 05.2006 по 06.2006 (1 місяць) Державний ощадний банк України, Селидове (Фінанси, банки, страхування);

– юрисконсульт з веденням відділу кадрів з 02.2006 по 08.2007 (1 рік 6 місяців) КП «Служба єдиного замовника», Селидове (Послуги для населення та бізнесу).

Освіта: ДонНТК Економіка підприємства, Донецьк, Вища, з 1999 по 2004 (5 років).

Знання і навички: уважність, неконфліктність, комунікабельність, управління командою, ведення документації, лідерство, здатність до навчання, адаптивність.

Знання мов: українська — вище середнього: німецька — початковий.

Резюме №4. Людмила.

Економіст з планування, 35000 грн.

Зайнятість: повна зайнятість.

Вік: 38 років.

Місто: Київ.

Досвід роботи: провідний економіст з 11.2008 по нині НМУ ім О.О. Богомольця (Освіта, наука).

Освіта: Університет економіки і права "КРОК", Економіка підприємства, Київ, Вища, з 2002 по 2006 (4 роки).

Знання і навички: стратегічне планування, цілеспрямованість, планування бюджету, уважність.

Знання мов: англійська — середній.

Резюме №5. Анна.

Фахівець з планування.

Зайнятість: повна зайнятість.

Вік: 36 років.

Місто проживання: Кременчук.

Готовий працювати: Київ.

Досвід роботи: економіст з планування з 06.2010 по нині ДП «НДГРІ», Дніпро (Гірнична промисловість).

Освіта: Криворізький національний університет Економіка, менеджер-економіст, Кривий Ріг, Вища, з 2005 по 2010 (5 років).

Додаткова освіта та сертифікати: Академія Edison, фінансовий аналітик 2022, 1 рік.

Знання мов: англійська — середній

Резюме №6. Олеся

Економіст, начальник планово-економічного відділу, 25000 грн.

Зайнятість: повна зайнятість, неповна зайнятість.

Вік: 49 років.

Місто проживання: Київ.

Готовий працювати: Дистанційно, Київ.

Досвід роботи:

– начальник планово-економічної служби з 06.2008 по нині УАС ПАТ «Укрнафта», Київ (Добування сирої нафти). Економічний аналіз роботи підрозділів компанії. Внутрішня фінансова звітність компанії. Бюджетування - формування бюджету компанії. Контроль якості управлінських звітів, фінансових показників діяльності підрозділу,

економічне прогнозування. Розрахунок планової та фактичної собівартості продукції;

– начальник економічного відділу з 05.2007 по 06.2008 (1 рік 1 місяць) КБФ «Стрела» (Машинобудування). Організація та здійснення розрахунку заробітної плати на підприємстві та його підрозділів. Організація управління рухом фінансових ресурсів підприємства та регулювання фінансових відносин. Складання звітності про результати, достовірність фінансової інформації. Розрахунок планової та фактичної собівартості продукції. Контроль фінансових потоків підприємства.

– начальник розрахункової частини з 02.1997 по 05.2007 (10 років 3 місяці) ВАТ «Укртелеком» (Телекомунікації, зв'язок). Керівництво, організація і контроль, за роботою підлеглих груп, у складі 17 осіб, з вирішення питань, пов'язаних з розрахунками. Складання фінансових звітів про результати діяльності підрозділу та звітів за розпорядженням керівництва. Робота зі зверненнями клієнтів.

Освіта: Київський Автодорожній Інститут, Економіка на транспорті, Київ, Вища, з 1990 по 1996 (5 років 8 місяців).

Додаткова освіта та сертифікати: курси Microsoft Windows`95, Office`97(Word,Excel) 1998; Anglo European school of English limited course English as an International Language(Elementary), 2001, 3 місяця.

Знання і навички: MS Excel, MS Word.

Резюме №7. Світлана.

Економіст з планування, праці, бухгалтер, 25000 грн.

Зайнятість: повна зайнятість.

Вік: 48 років.

Місто: Київ.

Досвід роботи: головний економіст з 06.2009 по нині, Транспорт, Київ (Транспорт, логістика). Аналіз та планування господарської діяльності підприємства, аналіз та планування фонду оплати праці, нарахування з/п, різних видів відпусток, лікарняних листів, розрахунок при звільненні калькуляції, розрахунок тарифів, ведення наказів по підприємству, ведення графіку та табеля обліку робочого часу, клієнт банк, ведення кадрового діловодства та оформлення особових справ.

Освіта: Київський державний торговельно - економічний університет, Економіка підприємства, економіст, Київ, Вища, з 1994 по 1999 (5 років).

Знання і навички: MS Excel, MS Word, знання законодавства.

Знання мов: англійська – середній.

На підставі аналізу резюме, визначте кандидатів, що мають значні конкурентні переваги порівняно з іншими та яких треба обов'язково запросити на інтерв'ю? Вибір обґрунтуйте.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Найефективнішим методом оцінювання кандидатів є проведення з ними інтерв'ю. З огляду на трудомісткість і значні витрати часу немає можливості та й сенсу запрошувати на інтерв'ю усіх кандидатів, яких зацікавила вакансія і які відгукнулися на оголошення. Тому обов'язковим має бути попереднє оцінювання кандидатів до проведення інтерв'ю, а саме аналіз їх резюме. Аналіз резюме допомагає охарактеризувати претендента і виявити його переваги та недоліки.

Під час вивчення резюме кандидата аналізують [9,10]:

1. Інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації:

- чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- чи відповідають дані висунутим вимогам;
- в якому навчальному закладі, за якою формою навчався кандидат;
- чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
- наявність додаткової освіти;
- чи використовується додаткова освіта у трудовій діяльності;
- періодичність підвищення кандидатом кваліфікації;
- чи відповідає тематика семінарів, тренінгів, курсів профілю

основної діяльності.

Відповідність тематики тренінгів, семінарів і курсів профілю основної діяльності свідчатиме про цілеспрямованість кандидата, бажання стати професіоналом у своїй галузі. Людина, орієнтована на конкретний результат, як правило, один раз на кілька років відвідує курси й семінари відповідно до своєї професійної діяльності. Крім того, направлення кандидата на навчання може вказувати на те, що роботодавці вважали за доцільне інвестувати кошти в його навчання і розвиток. Різноманітність тренінгів, курсів і семінарів може свідчити про бажання людини розширити власний кругозір, профіль своєї діяльності. Проте нерозбірливість, брак логіки у виборі курсів, тренінгів і семінарів вказуватиме не на здатність до навчання кандидата та його бажання стати професіоналом, а на відсутність виваженого підходу до життя і професійної діяльності.

2. Інформацію про трудову діяльність кандидата:

- наскільки точно описані функції та обов'язки;
- наскільки широкими чи спеціалізованими є професійні інтереси;
- чим керувався кандидат, обираючи певне місце роботи;
- чи були у трудовому житті кандидата злети і падіння.

Під час аналізу трудової діяльності необхідно звернути увагу на: тривалість роботи кандидата на одному місці та частоту змін місця роботи; зміну посад кандидата (кар'єрне зростання, горизонтальні переміщення, зміна професійного напрямку діяльності).

Відстежуючи частоту зміни місць роботи та стрімкість просування по службі, можна зробити висновок про успішність професійної діяльності людини. Наприклад, якщо кандидат цілеспрямовано просувається вгору за кар'єрною градацією і кожна наступна посада за складністю обов'язків,

рівнем відповідальності, кількістю підлеглих вища за попередню, то його можна вважати успішнішим у професійно-посадовому просуванні. Причому це може відбуватись як у межах однієї компанії, так і в різних. З огляду на це не можна вважати успішною кар'єру кандидата, який змінив три-п'ять місць роботи, проте скрізь працював на однакових посадах. До того ж слід з'ясувати мотиви зміни місця роботи, що не передбачала просування по службі, і чи не вчинить так само кандидат в організації, де планує працювати. Крім того, постійна зміна місць роботи може свідчити про складності в людини з адаптацією. Це питання може бути зняте у разі, коли зазначено справді поважні причини звільнення.

Інший варіант – співробітник тривалий час перебуває на одній і тій самій посаді у межах однієї організації. Окремі фахівці у галузі професійного підбору зазначають, що, аналізуючи тривалість роботи на одному місці чи посаді, слід урахувати специфіку роботи. Якщо людина пропрацювала на посаді бухгалтера сім років у одній компанії, то це на користь кандидата (свідчить про стійкість професійних навичок); якщо рекламним чи торговельним агентом, то очевидними є проблеми з ротацією в організації або ж з потенційними здібностями самого кандидата.

Властивість людини змінювати не просто місце роботи, а й сферу професійної діяльності може вказувати на її активність, гнучкість і адаптованість.

Слід звернути увагу на те, чи існують періоди, коли претендент не працював, наскільки вони тривалі, коли вони мали місце і які посади після цього обіймав претендент. Якщо такі пропуски мають місце, то під час інтерв'ю слід поцікавитись у кандидата, чим вони зумовлені.

Про націленість на кар'єру і розвиток свідчитиме наявність такого пункту в резюме, як «досягнення». Даний пункт є суттєвим чинником при ухваленні рішення про запрошення кандидата на інтерв'ю, особливо якщо компанія перебуває на етапі активного зростання, виходу на нові ринки, запровадження нових технологій тощо, і посада кандидата є важливою для реалізації зазначених стратегій.

Під час аналізу трудової діяльності та досягнень, поданих у резюме, можна також зробити висновок про орієнтацію кандидата на процеси чи на людей. Якщо у резюме переважає опис процесів, а посада вимагає командної роботи, то навряд чи така людина зможе ефективно працювати на відповідній посаді. Більше того, якщо людина претендує на керівну посаду й жодного слова не згадує про організацію, координацію, стимулювання роботи людей, то це не на користь кандидата.

3. Компенсаційні очікування. Їх аналіз дозволяє визначити наскільки адекватною є самооцінка кандидата. Не на користь кандидата вказані завищені розміри бажаної заробітної плати за недостатнього досвіду, і навпаки.

Крім змістовного наповнення резюме інформацією, необхідно звернути увагу на форму подання інформації, логіку викладу, формулювання.

Чітка структура резюме може свідчити про відмінні аналітичні здібності.

Точність і послідовність в описі своїх функціональних обов'язків – про глибину розуміння предмета праці.

Стиль викладу інформації допоможе сформувати уявлення про загальну культуру, освіченість, вміння письмово викладати думки

Доцільно звернути увагу на грамотність складання резюме. Причому вона є важливою з кількох позицій. З одного боку, є посади, для яких грамотність є обов'язковою. З другого боку, якщо кандидат безвідповідально поставився до складання резюме і «продажу» себе, то немає гарантій, що він відповідально ставитиметься до роботи незалежно від того, на яку посаду його підбирають.

На підставі аналізу резюме можна всіх кандидатів поділити на три групи:

1. Кандидати, котрі мають значні конкурентні переваги порівняно з іншими кандидатами, їхні резюме є досить цікавими. Таких кандидатів слід обов'язково запросити на інтерв'ю.

2. Кандидати, котрі за рівнем конкурентоспроможності значно поступаються кандидатам із першої групи. Незважаючи на це, їх також можна запросити на інтерв'ю, але в останню чергу.

3. Кандидати, котрі не мають достатньої кваліфікації для виконання обов'язків на тій посаді, на яку вони претендують. До цієї групи слід також віднести кандидатів, що надіслали резюме з граматичними і друкарськими помилками. Кандидатів, які потрапляють у третю групу і мають найнижчий рівень конкурентоспроможності, не варто запрошувати на інтерв'ю.

Завдання 4. Попереднє оцінювання кандидатів на вакантну (телефонне інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду)

Мета: вивчити основні етапи проведення телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду; сформувати практичні вміння та навички щодо складання переліку запитань для телефонного інтерв'ю.

Зміст завдання

Сформуйте послідовний перелік запитань для телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду. Вихідна інформація (опис вакансії та резюме кандидатів) наведена у завданні 2.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Телефонне інтерв'ю використовують на етапі попереднього оцінювання кандидатів. Воно дозволяє отримати базову інформацію про кандидата, його досвід, мотивацію, дає можливість перевірити правдивість інформації, вказаної кандидатом в його резюме.

Метою телефонного інтерв'ю є зменшення кількості кандидатів, запрошених на очне інтерв'ю, і, відповідно, економія часу керівників, рекрутерів, а також самого кандидата. Якщо під час телефонної розмови з'ясується його невідповідність вимогам вакансії, особливостям корпоративної культури, колективу, то такому кандидатові не доведеться витратити час на очне інтерв'ю, яке, найімовірніше, завершиться безрезультатно.

Телефонне інтерв'ю використовують як єдиний метод відбору тільки у випадку, коли проводиться масовий підбір персоналу, і необхідно набрати велику кількість людей на посади з базовою/початковою кваліфікацією. Телефонне інтерв'ю триватиме близько 10–20 хвилин і має бути спланованим.

Перед тим як зателефонувати кандидатові, необхідно проаналізувати резюме чи інші стандартні форми (анкети), у разі коли вони заповнюються заочно та надсилаються електронною поштою. У процесі аналізу потрібно виокремити інформацію, яку доцільно з'ясувати й уточнити. Для проведення телефонного інтерв'ю зазвичай використовують закриті запитання, які передбачають відповіді «так» чи «ні» або надання конкретної інформації.

Основні етапи телефонного інтерв'ю, яких важливо дотримуватися щоб забезпечити його ефективність:

1. Привітання та встановлення контакту з кандидатом. На початку телефонної розмови потрібно назвати себе та переконатися, що розмовляєте з потрібною людиною. Варто також поцікавитися, чи зручно кандидатові розмовляти або, можливо, краще зателефонувати пізніше. Наприклад: *«Вітаю! Мене звати ____ представляю компанію ____ . Ми отримали Ваш відгук на вакансію ____ . Я хотів би провести коротке інтерв'ю, приблизно ____ хвилин. Чи зручно вам зараз розмовляти?»*.

2. Виявлення потреби кандидата. Необхідно з'ясувати, наскільки актуальним є пошук роботи для кандидата й чи заінтересований він у вакансії. Наприклад: *«Чому Ви хочете змінити роботу? Чому ви зацікавлені в роботі саме в нашій компанії? Яку роботу Ви шукаєте для себе, яке Ваше ідеальне місце?»*

Іноді кандидати під впливом емоцій, що спалахнули на роботі, вирішують її змінити й відразу надсилають резюме у відповідь на оголошення про вакансії. Під час телефонної розмови може виявитися, що насправді кандидата майже все влаштовує на його теперішній посаді. У разі коли нова посада складніша, відповідальніша, умови роботи відрізняються, не всі кандидати готові прийняти пропозицію. Або, наприклад, людина шукає роботу у великій стабільній і системній компанії з ієрархією та історією, а ви зі стартапом – уточніть, чи готова вона працювати в невеликому проєкті.

Переконайтеся, що кандидат реально зацікавлений у вакансії, яку Ви йому пропонуєте. Якщо вона йому нецікава, то витратити час на глибоку

співбесіду навіть телефоном не має сенсу, тому Ви зможете закінчити співбесіду вже зараз.

До того ж існує декілька маркерів, які дозволяють відсіяти кандидатів на цьому етапі:

- тільки фінансова мотивація. Якщо претендент надто багато говорить про гроші і зацікавлений тільки в них.

- відсутність мотивації взагалі. Якщо людина сама не знає, чому вона подала резюме і що хоче взагалі від роботи.

- не знає, на якій посаді хоче працювати.

3. Презентація компанії та вакансії. Наприклад: *«Якщо дозволите, я коротко розповім про те, чим займається наша компанія, у чому суть вакансії»* (потрібно сформулювати позитивне враження у кандидата про компанію та зацікавити роботою в ній на умовах, які пропонує роботодавець).

4. Уточнення даних в резюме.

Під час розмови можна уточнити наступну інформацію:

- про професійну підготовку, досвід роботи, які важливі для певної посади, але не чітко викладені в резюме. Наприклад, рівень знання іноземної мови, володіння комп'ютерними програмами тощо;

- досягнення кандидата на попередніх місцях роботи, особливо якщо вони не чітко викладені в резюме;

- компенсаційні очікування кандидата, якщо вони не зазначені у резюме.

- з'ясувати можливість поєднання навчання та роботи (якщо кандидат навчається) тощо.

Також доцільно спитати наступне: *«Чому Ви пішли з тієї чи іншої роботи, чому так часто змінював роботу, чим конкретно займалися?»*

Загалом, на цьому етапі доцільно ставити запитання, які дають змогу перевірити кандидата на відповідність базовим вимогам вакансії.

Наявність розбіжностей (якщо в резюме вказаний один факт чи цифра, а кандидат говорить про інші) може бути підставою для завершення інтерв'ю та відсіву даного кандидата.

5. Запитання-відсікачі дають змогу відсіяти кандидатів, які не підходять через брак компетенцій. Наприклад, якщо ви шукаєте фінансиста, запитайте запитання: *«Що таке чистий прибуток і чим він відрізняється від чистого грошового потоку? Що таке власний капітал і як він пов'язаний із чистим прибутком?»*

Підготуйте набір професійних запитань заздалегідь, і попередньо попросіть у людини дозволу поставити їх. Немає сенсу продовжувати спілкування, якщо кандидат не може відповісти на них. У такому разі рекрутер коректно закінчує співбесіду і бере тайм-аут, щоб через деякий час дати фідбек. Зворотній зв'язок потрібен у будь-якому разі, не повинно бути обірваних комунікацій.

6. Завершення інтерв'ю. Обов'язково слід подякувати кандидата за увагу та час, для того, щоб у нього залишилося добре враження про

співрозмовника, а отже, про компанію загалом. Скажіть, що зв'яжетеся найближчим часом, або відразу ж запрошуйте на очне інтерв'ю (у разі позитивного рішення). Принципово, щоб діалог завершився коректно в домовленості щодо наступних дій. Наприклад: *«Дякую, що приділили час. Ви можете зв'язатись зі мною за цим номером, якщо виникнуть запитання. Через 2 дні (або дата) ми зв'яжемося з вами і повідомимо про рішення. Гарного дня!»*.

Завдання 5. Вибір найкращого кандидата на вакантну посаду методом ранжування

Мета: сформувати практичні вміння та навички використання методу ранжування для оброблення інформації про кандидатів на вакантну посаду, визначення найбільш прийняттого кандидата.

Зміст завдання

На вакантну посаду претендує п'ять кандидатів (А, Б, В, Г, Д). Інформацію щодо рівня відповідності даних кандидатів вимогам посади, яку було отримано в процесі аналізу їх резюме та за підсумками інтерв'ю, узагальнено представлено у табл. 3.1.

Необхідно визначити, кого з кандидатів на вакантну посаду доцільно обрати використовуючи метод ранжування.

Таблиця 3.1 – Рівень відповідності кандидатів вимогам посади

Показники	Шкала рівня відповідності даних кандидатів вимогам посади		
	перевищують вимоги	повністю відповідають вимогам	не відповідають вимогам
Повна вища економічна освіта	А	Б, В, Г	Д
Знання іноземних мов	В	Д	А, Б, Г
Досвід роботи на посаді економіста від 3-х років	Г	Б, В, Д	А
Спеціальні знання у галузі економіки	А, Б	Г, Д	В
Логіко-аналітичні здібності	А, Г	Б, В	Д
Організаційні здібності	Б, Д	А	В, Г
Особиста ініціатива	А, В	Г, Д	Б
Вміння приймати рішення	Г	А, В, Д	Б
Комунікабельність	Д	Б, В	А, Г
Відповідальність	А, Б	В, Д	Г
Стресостійкість	Д	А, В	Б
Прагнення до нововведень	В	А, Б, Г	Д

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Сутність методу ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за обраними показниками та визначення підсумкового «рангу».

При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (в цьому завданні третій – не відповідають вимогам посади) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за даним показником. У тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними, або рівнозначно неприйнятними по одному критерію, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість показників, обраних для ранжування (у цьому завданні – на 12). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура для зайняття вакантної посади.

Приклад розв'язання

Розрахунок підсумкового рангу кандидата А наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок підсумкового рангу кандидата А

Показник	Ранг
Повна вища економічна освіта	1
Знання іноземних мов	3
Досвід роботи на посаді економіста не менше 3-х років	3
Спеціальні знання у галузі економіки	1
Логіко-аналітичні здібності	1
Організаційні здібності	2
Особиста ініціатива	1
Вміння приймати рішення	2
Комунікабельність	3
Відповідальність	1
Стресостійкість	2
Прагнення до нововведень	2
Сума рангів	22
Підсумковий ранг кандидата А	$22/12=1,83$

Завдання 6. Вибір рекрутингового агентства

Мета: сформувати практичні вміння та навички щодо обґрунтованого вибору рекрутингового агентства для підбору персоналу.

Зміст завдання

Українському банку необхідно заповнити вакансію «Персональний фінансовий консультант корпоративних клієнтів середнього бізнесу» із місячною заробітною платою 32000 грн. Для заповнення цієї вакансії

вирішено скористатися послугами рекрутингового агентства. На підставі даних, що наведені у табл. 3.4, зробити обґрунтований вибір рекрутингового агентства, з яким банку доцільно заключити договір.

Таблиця 3.4 – Основні показники діяльності рекрутингових агентств

Показники діяльності	Агентство «Альфа»	Агентство «Імперія»	Агентство «A-Recruiting»
Спеціалізація	рекрутинг, Executive search (у тому числі у сфері фінансів та банківській діяльності)	підбір топ менеджерів, керівників середньої ланки, спеціалістів та лінійного персоналу (у тому числі у сфері фінансів)	підбір персоналу для малого та середнього бізнесу (у тому числі у сфері фінансів та банківській діяльності)
Працює на ринку з	2008 року	2018 року	2020 року
Сайт агентства	має сучасний дизайн, але неінформативний, функціонал обмежений	неінформативний, має незручний інтерфейс та простий дизайн	інформативний, має зручний інтерфейс та сучасний дизайн
Клієнтська база	250 компаній (у тому числі «ВТБ банк Україна», Нова Пошта, Медиа Корпорация «RIA»)	75 компаній	500 компаній
Відгуки клієнтів	тільки позитивні	відсутні	тільки позитивні
Актуальна база даних кандидатів	2000 кандидатів	близько 1000 кандидатів	3500 кандидатів
Середній термін закриття вакансії	до 30 днів	від двох тижнів до двох місяців (у середньому – близько місяця)	2-3 тижні
Гарантійний період	6 місяців	2 місяці	150 календарних днів
Вартість послуги	у розмірі окладу затребуваного фахівця	50% від місячної заробітної плати затребуваного фахівця	Фіксована, 400 у.о. (за офіційним курсом НБУ)

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

До основних критеріїв вибору роботодавцями рекрутингового агентства для співробітництва можна віднести наступні:

1. Стаж роботи агентства.

Стаж роботи є ключовою перевагою в рекрутингу, так само, як і в юриспруденції, медицині та психології. Як правило, у рекрутингового агентства досить серйозний досвід набувається через 3-4 роки роботи.

2. Репутація / популярність агентства.

Оцінюючи репутацію агентства доцільно акцентувати увагу на наступному:

- інформативний, часто оновлюваний і відвідуваний сайт агентства, що демонструє активну роботу. Агентства, які дбають про свою репутацію, приділяють значну увагу власному сайту, наповненню його необхідною інформацією. Частота оновлення інформації на сайті є показником активності роботи агентства, характеризує його прагнення до розвитку, популярності з боку замовників послуг;

- клієнтська база – перелік компаній, які є клієнтами рекрутингового агентства (зазвичай можна знайти на сайті останнього). Чим більший такий перелік та чим відоміші на ринку компанії з нього, тим більшою є довіра до цього агентства;

- позитивні відгуки замовників, відсутність негативних чуток (можна дослідити за публікаціями, розміщеними в ЗМІ, Інтернеті).

3. Актуальна база даних кандидатів.

Наявність суттєвої власної бази даних кандидатів дозволяє агентству значно розширити коло пошуку кандидатів, підвищити точність та швидкість заповнення вакансій.

У солідного рекрутингового агентства є розгалужена база даних щодо фахівців необхідного профілю, кількість яких у багато разів може перевищувати кількість кандидатур, знайдених роботодавцями самостійно.

4. Оперативність виконання замовлення.

Правильна технологія рекрутингу передбачає 2-4-тижневий послідовний процес, а в складних випадках термін підбору кандидатів може досягати 6-8 тижнів.

Варто обережно ставитися до нереальних обіцянок агентств, які робляться, щоб «заманити» клієнта.

5. Ціна послуг.

Обираючи агентство, потрібно зіставляти ціну та якість послуг.

Ризиковано обирати агентства, що пропонують послуги за низькими цінами (менш одного посадового окладу затребуваного кандидата). Найімовірніше, такі агентства проводять лише поверхневий відбір за формальними ознаками, працюють потоковим методом і взагалі не зустрічаються з кандидатами, займаючись лише пересиланням резюме. Клієнт має розуміти, що пошук справді успішних кандидатів і проведення глибокого інтерв'ю потребує значних часових витрат і високого професіоналізму рекрутерів, утримання й оновлення структурованої бази

даних, аналітична робота, а також постійне навчання співробітників агентства потребує значних коштів. Разом з тим перевищення середньої на ринку ціни не є гарантією високої компетентності рекрутерів, а отже, відмінної якості послуг, і тому не варто переплачувати за бренд.

Тому організації-замовнику важливо визначити для себе співвідношення ціни та якості, на яке вона хоче розраховувати.

Як показують опитування, для більшості замовників найприйнятнішим є гонорар в розмірі 1-1,5 місячного заробітку затребуваного фахівця. 25 % опитаних готові платити не більше однієї зарплати фахівця. В умовах зростаючої «битви за таланти» все більше замовників готові заплатити за потрібного і рідкісного фахівця будь-яку суму (напевно, все-таки в певних межах; як засвідчив досвід – 2-3 оклади).

Крім того, вартість послуг солідного рекрутенгового агентства не може бути нижчою за рівень рентабельності, тобто 500-600 у.о. у Києві та 300-400 у.о. в обласних центрах.

6. Гарантійні зобов'язання.

Обираючи агентство необхідно звернути увагу на *гарантійний період* – це період, коли агентство надає замовнику безкоштовну, єдиноразову заміну, якщо кандидат звільняється, або працює неефективно.

Зазвичай гарантійний період складає 2-3 місяці. Більш упевнені в собі агентства пропонують триваліший гарантійний період – до 6 місяців або повернення будь-якої раніше сплаченої суми.

Кейс-стаді

Передмова

Відповідно до звіту Finance Online «2021/2022 Data Analysis & Market Share» підвищення якості найму (52%), збільшення коефіцієнта утримання (24%), скорочення часу найму (23%), розвиток кадрового резерву (22%) та різноманітність найму (22%) входять до п'ятірки найбільш значних ініціатив щодо підбору персоналу.

Забезпечення високого рівня зазначених показників залежить від ефективності процесу та процедур підбору кандидатів на вакантні посади. При цьому важливим є ретельне опрацювання та увага до кожного етапу процесу підбору. Якщо увага приділяється лише окремим етапам чи процедурам, а інші вважаються допоміжними та другорядними, то це негативно впливає на ефективність підбору загалом, зокрема на заповнення вакансій, час і якість добору.

Незадовільне закриття навіть однієї вакансії може призвести до втрати компанією часу та грошей. Згідно з дослідженням Департаменту праці США, вартість помилки при наймі становить 30% від зарплати співробітника за рік. Крім того, в колективі може бути знижено продуктивність праці або мотивацію, створено некомфортну робочу атмосферу.

Кейс № 1. Оцінка ефективності підбору кваліфікованих фахівців в індустрії краси

ТОВ ««САЛОН КРАСИ «СПА СТУДІО» надає наступні види послуг: косметологічні процедури, масаж тіла.

Підбір основного персоналу (косметологів та масажистів) здійснюється HR-менеджером салону, який періодично розміщує безоплатні оголошення на сайтах із працевлаштування. На кожне оголошення відгукується 2-3 кандидата. HR-менеджер аналізує резюме кандидатів та проводить з ними особисте інтерв'ю (10-15 хвилин). Велика увага приділяється освіті, стажу роботи та мобільності кандидата. В обов'язковому порядку уточнюється наявність таких якостей кандидата, як комунікативність і здатність працювати в команді.

Період часу на закриття однієї вакансії складає більш 6 місяців.

Директор салону оцінює процес підбору персоналу як незадовільний та вимагає від HR-менеджера підвистити його ефективність, оскільки останнім часом у салоні зростає плинність кадрів (в особливості серед молодих співробітників, які працюють менше двох років).

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. З чим, на Вашу думку, може бути пов'язана низька ефективність заповнення вакансій?
2. Чи всі можливі джерела залучення персоналу використовуються? Якщо ні, то які джерела ви б порадили використовувати надалі?
3. Чи існує, на Вашу думку, зв'язок між високою плинністю кадрів серед молоді та процесом підбору персоналу?
4. Яким чином HR-менеджеру можна виправити цю ситуацію та підвистити ефективність підбору працівників?

Кейс № 2. Оцінка ефективності системи підбору персоналу машинобудівного підприємства

Машинобудівне підприємство «Атлант» є найбільшим роботодавцем невеликого провінційного міста. Керівники підприємства, включно з начальником відділу з управління персоналом і керівниками підрозділів, а також фахівці відділу управління персоналом і нещодавно прийняті на роботу співробітники впевнені, що система підбору персоналу підприємства працює успішно і недоліків у ній немає.

При підборі персоналу спочатку вивчають карти компетенцій і аналізують банк даних претендентів, потім вивчають кадровий резерв підприємства, проводять роботу із зовнішнім ринком праці, організовують і проводять співбесіди з кандидатами.

За результатами співбесіди начальник відділу управління персоналом (стаж роботи понад 10 років) одноосібно ухвалює рішення щодо кандидата.

Підприємство має низьку плинність кадрів, лінійні керівники залучені в процес підбору працівників. Однак відділ управління

персоналом постійно стикається з проблемою залучення висококваліфікованих фахівців через відсутність у них бажання працювати в малих містах. Тому довго не закриваються вакансії з високими кваліфікаційними вимогами, особливо у сфері ІТ-технологій.

Зазвичай інформацію про вакансії розміщують у місцевій газеті та поширюють серед співробітників підприємства та їхніх знайомих, але на інтернет-сайтах із пошуку роботи та на сайті підприємства її немає.

Загалом кандидати на вакантні посади оцінюють процедуру підбору на «добре» та «відмінно», їх усе влаштовує: інформація про підприємства та посаду докладна, на резюме швидко відгукнулися, співбесіда тривала не більш як одну годину і була багаторівневою. Однак багато хто зазначає, що на співбесіді основний наголос в оцінці робиться лише на досвід роботи і рівень кваліфікації кандидата без урахування сформованих у нього компетенцій.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Якими, на Вашу думку є сильні та слабкі сторони системи підбору персоналу машинобудівного підприємства?
2. Чи дає змогу ця система здійснювати якісне залучення висококваліфікованого і талановитого персоналу?
3. Яким чином можна подолати слабкі сторони системи підбору персоналу на цьому підприємстві?

Тестові завдання

1. Кваліфікаційна карта посади головного економіста не містить наступні вимоги:

- а) ступінь вищої освіти відповідного напрямку підготовки – магістр, спеціаліст;
- б) уміння ставити та досягати цілей;
- в) аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;
- г) стаж економічної роботи за професіями керівників нижчого рівня відповідного професійного спрямування: для магістра — не менше ніж два роки, спеціаліста – не менше ніж три роки;
- д) прагнення до професійного зростання.

2. Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати такі фактори:

- а) етап розвитку бізнесу підприємства (зростання чи стабілізації);
- б) специфіку підприємства та посади;
- в) вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій;
- г) особливості корпоративної культури.

3. Профіль посади, або портрет ідеального кандидата, включає:
- а) тільки кваліфікаційну карту;
 - б) тільки карту компетенцій;
 - в) кваліфікаційну карту та карту компетенцій;
 - г) карту компетенцій та посадову інструкцію.
4. Внутрішніми джерелами заповнення вакансій можуть бути:
- а) колишні працівники, які раніше працювали в організації та звільнилися;
 - б) колишні кандидати, які раніше звертались у пошуках роботи, але не були прийняті з певних причин;
 - в) власні працівники;
 - г) усі відповіді правильні.
5. Зовнішніми джерелами заповнення вакансій можуть бути:
- а) колишні працівники, які раніше працювали в організації та звільнилися;
 - б) колишні кандидати, які раніше звертались у пошуках роботи, але не були прийняті з певних причин;
 - в) випускники вищих навчальних закладів;
 - г) усі відповіді правильні.
6. Структуроване інтерв'ю при оцінюванні кандидатів на вакантні посади містить:
- а) фіксований набір запитань;
 - б) лише головні запитання;
 - в) лише перелік тем, проводиться у довільній формі;
 - г) перевірку даних, що відображені в резюме чи анкеті.
7. Неструктуроване інтерв'ю при оцінюванні кандидатів на вакантні посади містить:
- а) фіксований набір запитань;
 - б) лише головні запитання;
 - в) лише перелік тем, проводиться у довільній формі;
 - г) перевірку даних, що відображені в резюме чи анкеті.
8. Формальне інтерв'ю при оцінюванні кандидатів на вакантні посади містить:
- а) фіксований набір запитань;
 - б) лише головні запитання;
 - г) лише перелік тем, проводиться у довільній формі;
 - д) перевірку даних, що відображені в резюме чи анкеті.

9. Найбільш поширеними методами оцінювання кандидатів на вакантні посади є:

- а) інтерв'ю;
- б) тестування;
- в) графологічна експертиза;
- г) випробування на поліграфі;
- д) алкогольні та наркотичні тести.

10. Найменш поширеними методами оцінювання кандидатів на вакантні посади є:

- а) інтерв'ю;
- б) тестування;
- в) графологічна експертиза;
- г) випробування на поліграфі;
- д) алкогольні та наркотичні тести.

11. Згідно з чинним законодавством (Закон України «Про зайнятість населення») послуги рекрутування є:

- а) безкоштовними для претендентів на посаду;
- б) безкоштовними для організацій-замовників рекрутингових послуг;
- в) платними як для претендентів на посаду, так і для організацій-замовників рекрутингових послуг.

12. Залежно від технології пошуку, яку використовують агентства, їх поділити на дві групи:

- а) агентства стандартного та прямого пошуку;
- б) агентства спеціалізованого та універсального пошуку;
- в) агентства спеціалізованого та диверсифікаційного пошуку.

13. У рекрутинговому бізнесі стандартний метод пошуку передбачає:

- а) пошук кандидатів у власній базі даних;
- б) розміщення оголошень на власній web-сторінці або на job-сайтах;
- в) виявлення підприємств-«цілей», де можуть працювати потенційні кандидати; визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, запропонувати їм зустріч.

14. У рекрутинговому бізнесі прямий метод пошуку передбачає:

- а) пошук кандидатів у власній базі даних;
- б) розміщення оголошень на власній web-сторінці або на job-сайтах;
- в) виявлення підприємств-«цілей», де можуть працювати потенційні кандидати; визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, запропонувати їм зустріч.

15. Метод, що передбачає «якісний пошук», «прямий», «цільовий» або «цілеспрямований» відбір менеджерів вищої ланки та ключових фахівців; враховує особливості бізнесу замовника, робочого місця, ділових та особистих якостей кандидата:

- a) recruitment;
- б) headhunting;
- в) executive search;
- г) preliminaring.

16. Метод, що передбачає переманювання висококваліфікованого персоналу на вакансії середньої та вищої ланки:

- a) recruitment;
- б) headhunting;
- в) executive search;
- г) preliminaring.

17. Метод, що передбачає підбір кандидатів на вакантні посади серед студентів старших курсів та випускників ВНЗ:

- a) recruitment;
- б) headhunting;
- в) executive search;
- г) preliminaring.

18. Sourcing – це:

а) активний пошук пасивних кандидатів на поточні або ті вакансії, що плануються;

б) «полювання за головами», спосіб пошуку висококваліфікованого персоналу на вакансії середньої та вищої ланки;

в) послуга з постійного супроводу рекрутером певної компанії з повним знанням специфіки її діяльності і вимог до персоналу.

19. Найдорожчими зазвичай є послуги:

- a) recruitment;
- б) headhunting;
- в) executive search;
- г) sourcing.

20. Процес рекрутування можна вважати завершеним після того, як:

- а) відбулося знайомство клієнта з відібраними кандидатами;
- б) кандидатів підготували до інтерв'ю з роботодавцем;
- в) роботодавець зробив остаточний вибір, запропонував роботу одному з кандидатів;
- г) не має правильної відповіді.

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЇ ПОЗИКОВОЇ ПРАЦІ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Розкрийте зміст понять: «аутсорсинг», «лізинг персоналу», «аутстафінг».
2. Якими є основні причини та передумови використання організаціями аутсорсингових послуг, лізингу персоналу та аутстафінгу?
3. Охарактеризуйте технологію взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.
4. Розкрити переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача.
5. З якими проблемами може зіткнутися організація при залученні персоналу на умовах лізингу?
6. Охарактеризуйте особливості договірних відносин при аутсорсингу.
7. Якими є переваги використання організаціями аутсорсингу у галузі управління персоналом?
8. З якими проблемами може зіткнутися організація при використанні аутсорсингової технології?
9. Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.
10. Якими є переваги аутстафінгу для організацій, які використовують дані технології?
11. Охарактеризуйте проблеми, з якими стикаються організації у процесі використання аутстафінгових технологій.
12. Надайте порівняльну характеристику технологій лізингу персоналу та аутстафінгу, технологій аутстафінгу та аутсорсингу.
13. Визначити шляхи мінімізації негативних наслідків використання організаціями аутстафінгу, аутсорсингу та лізингу персоналу.

Практичні завдання

Завдання 1. Витрати на залучення персоналу на умовах лізингу.

Мета: формування практичних вмінь та навичок щодо розрахунку суми загальних витрат на залучення лізингового працівника для організації-лізингоотримувача.

Зміст завдання

Організація планує залучити працівника на умовах лізингу для заміщення співробітниці, яка перебуває у відпустці у зв'язку з народженням дитини, строком на 6 місяців.

Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії становить 15,5 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,3.

Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця становить 25 % місячної заробітної плати лізингового співробітника.

Розрахуйте загальні витрати на залучення працівника на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача за 6 місяців.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Загальні витрати на залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача ($B_{\text{л}}$) визначаються сумою заробітної плати лізингового працівника ($B_{\text{зп}}$) та винагородою компанії-лізингодавця ($B_{\text{к}}$) [9]:

$$B_{\text{л}} = B_{\text{зп}} + B_{\text{к}}, \quad (4.1)$$

Заробітна плата працівника, узятото в лізинг, визначається з урахуванням наступних позицій [9]:

1. Працівники, які залучаються на умовах лізингу, як правило, висококваліфіковані й досвідчені. Тому їхня заробітна плата може перевищувати середньоринкову заробітну плату фахівців відповідної категорії в 1,2–1,5 рази.

2. При установленні заробітної плати лізингового працівника враховується час перерви між двома договорами, який може сягати кількох місяців. У зв'язку з такими вірогідними перервами під час розрахунку заробітної плати вводиться коефіцієнт підвищення від 1,3 до 1,5. Отже, загальні витрати на заробітну плату лізингового працівника становлять від 1,5 до 2,2 середньоринкових заробітних плат фахівців відповідної категорії і визначаються за формулою:

$$B_{\text{зп}} = 3P_{\text{рин}} * T_{\text{л}} * K_{\text{під}}, \quad (4.2)$$

де $3P_{\text{рин}}$ – середньоринкове значення місячної заробітної плати фахівців відповідної категорії; $T_{\text{л}}$ – час (тривалість) лізингу працівника; $K_{\text{під}}$ – коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника (від 1,5 до 2,2).

Витрати на винагороду компанії-лізингодавцю, як правило, визначаються у відсотках до оплати праці лізингового працівника і становлять від 20 до 35 % від його місячної заробітної плати:

$$B_{\text{к}} = B_{\text{зп}} * K_{\text{к}}, \quad (4.3)$$

де $K_{\text{к}}$ – відсоток від заробітної плати для визначення винагороди компанії-лізингодавця (20—35 %).

Завдання 2. Доцільність залучення персоналу на умовах лізингу

Мета: сформувати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

Зміст завдання

В організації планується перевести 80 співробітників на контрактну форму найму і оплати праці. У разі звернення організації до юридичної фірми вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту становитиме 2000 грн. на одного співробітника.

Для підготовки необхідної документації організація може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії становить 25 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,6. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця становить 30 % місячної заробітної плати лізингового співробітника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за два місяці.

Чи є економічно доцільним залучати юрисконсульта на умовах лізингу?

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Залучення персоналу на умовах лізингу потребує обґрунтування економічної доцільності, яке здійснюється порівнянням показників, які впливають на прийняття рішення щодо використання того чи того ресурсу, – залучення працівника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на здійснення певного комплексу робіт (прийняття працівників до штату, звернення до послуг спеціалізованих компаній тощо). З-поміж показників, які потрібно брати до уваги: вартість використання різних ресурсів; витрати часу та якість виконання робіт. Якщо для прийняття рішення критично важливе значення матиме один з показників, наприклад вартість виконання робіт, то необхідно обирати той ресурс, використання якого дасть змогу виконати відповідний комплекс робіт з мінімумом витрат [9].

Завдання 3. Доцільність передавання функцій з управління персоналом на аутсорсинг

Мета: сформувати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності передачі на аутсорсинг окремих функцій з управління персоналом.

Зміст завдання

Обґрунтуйте доцільність/недоцільність передачі на аутсорсинг функцій з ведення кадрового обліку персоналу, якщо:

– річна трудомісткість типових видів робіт з ведення кадрового обліку в організації складає 3770 люд.-год., корисний фонд робочого часу одного працівника – 1940 годин на рік, коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості, –1,15;

– середньоринкова заробітна плата фахівця з кадрового обліку дорівнює 9500 грн./міс., витрати на організацію робочого місця фахівця – 500 грн./міс.;

– вартість послуги «Кадровий аутсорсинг» складає 80 грн. за годину роботи;

– експертним шляхом було встановлено, що оцінка якості ведення кадрового обліку персоналу аутсорсинговою агенцією становить 9,1 бала (за десятибальною шкалою); організацією самостійно – 8,8 бала.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Приймаючи рішення про використання аутсорсингу, слід орієнтуватися на два основні фактори [9]:

1. Витрати на виконання певних функцій організацією самостійно ($V_{\text{орг}}$) та фірмою-провайдером ($V_{\text{аутс}}$).

2. Якість виконання певних функцій організацією самостійно ($Y_{\text{орг}}$) та фірмою-провайдером ($Y_{\text{аутс}}$).

Якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їх виконання організацією самостійно менше, ніж дане співвідношення у разі виконання цих функцій фірмою-провайдером, то організації необхідно віддати перевагу аутсорсингу. І навпаки: якщо співвідношення якості виконання певних функцій до витрат на їх виконання аутсорсером менше, ніж дане співвідношення у разі виконання цих функцій організацією самостійно, то використання аутсорсингових послуг є недоцільним.

Приклад розв'язання

Розв'язання завдання передбачає проведення низки розрахунків:

1. Визначимо витрати на виконання функцій з ведення кадрового обліку персоналу організацією самостійно ($V_{\text{орг}}$), які складаються з витрат на заробітну плату та організацію робочих місць фахівців.

Річні витрати на заробітну плату одного фахівця з кадрового обліку (з урахуванням ЄСВ – 22%) складатиме:

$$12 * (9500 + 9500 * 0,22) = 139080 \text{ грн.}$$

Річні витрати на організацію робочого місця фахівця з кадрового обліку дорівнюють:

$$12 * 500 = 6000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо нормативну чисельність фахівців, що є необхідною для виконання річного обсягу робіт з кадрового обліку:

$$3770/1940 * 1,15 = 3 \text{ працівника}$$

Таким чином, витрати на виконання функцій з ведення кадрового обліку персоналу організацією самостійно складатиме:

$$V_{\text{орг}} = 3 * (139080 + 6000) = 435240 \text{ грн./рік}$$

2. Витрати на ведення кадрового обліку аутсорсером дорівнюють:

$$V_{\text{аутс}} = 80 * 3770 = 301600 \text{ грн./рік}$$

3. Порівняємо витрати на виконання певних функцій організацією самостійно ($V_{\text{орг}}$) та фірмою-провайдером ($V_{\text{аутс}}$), якість виконання певних функцій організацією самостійно ($Y_{\text{орг}}$) та фірмою-провайдером ($Y_{\text{аутс}}$).

$$V_{\text{аутс}} < V_{\text{орг}}.$$

Якість виконання функцій з ведення кадрового обліку аутсорсером $Y_{\text{аутс}} = 9,1$ бала, організацією самостійно $Y_{\text{орг}} = 8,8$ бала, тобто $Y_{\text{аутс}} > Y_{\text{орг}}$.

Таким чином, передача на аутсорсинг функцій з ведення кадрового обліку персоналу є доцільним, оскільки $Y_{\text{аутс}} > Y_{\text{орг}}$, $V_{\text{аутс}} < V_{\text{орг}}$.

Завдання 4. Доцільність використання аутстафінгової технології

Мета: сформувати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності залучення працівників з використанням аутстафінгової технології.

Зміст завдання

Організація проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів триває у середньому 1–1,5 року. Власний штат організації невеликий, на кожен окремий проект набираються необхідні фахівці. Після завершення проекту більшість фахівців, зайнятих у ньому, звільняється, і організація змушена зазнавати додаткових витрат на виплату вихідної допомоги.

Для роботи над двома новими проектами організація може залучити з використанням моделі аутстафінгу відповідно 30 осіб на термін 14 місяців і 18 осіб на 10 місяців. Комісійні за надання послуг з виведення персоналу зі штату становлять 200 грн на одного співробітника за місяць.

У разі залучення співробітників на постійну основу після завершення роботи над проектами компанії потрібно звільнити співробітників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати при звільненні співробітників, зайнятих у першому проекті, становитимуть 97,5 тис. грн, у другому проекті – 53,1 тис. грн. Розмір заробітної плати не залежить від того, на яких умовах зайнятості залучаються для виконання проектних робіт наймані працівники.

Чи є економічно доцільним використання аутстафінгової технології?

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Для визначення економічної доцільності використання аутстафінгової технології слід розрахувати витрати на залучення персоналу на умовах аутстафінгу та на умовах постійної зайнятості [9].

Приклад розв'язання

Комісійні за надання послуг з виведення зі штату персоналу, зайнятого у першому проекті, за 14 місяців становлять:

$$14 * 30 * 200 = 84000 \text{ грн.}$$

Комісійні за надання послуг з виведення зі штату персоналу, зайнятого у другому проекті, за 10 місяців становлять:

$$10 * 18 * 200 = 36000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на залучення з використанням моделі аутстафінгу персоналу, зайнятого в обох проектах, становитимуть:

$$84000 + 36000 = 120000 \text{ грн.}$$

Компенсаційні виплати при звільненні співробітників, зайнятих в обох проектах, у разі залучення їх на постійну основу дорівнюватимуть:

$$97500 + 53100 = 150600 \text{ грн.}$$

Економія, яку отримає організація від залучення персоналу на умовах аутстафінгу, дорівнюватиме:

$$150600 - 120000 = 30600 \text{ грн.}$$

При розрахунках не враховуються витрати на оплату праці, оскільки вони матимуть місце і у першому, і другому випадках, причому їх розмір не залежить від того, на яких умовах зайнятості залучаються для виконання проектних робіт наймані працівники.

Кейс-стаді

Передмова

Україна є одним із найбільших постачальників ІТ-послуг у світі, і попит на ІТ-фахівців постійно зростає. Лізинг персоналу надає компаніям можливість швидко масштабувати свої команди розробки без необхідності проходження складних процесів найму.

Під час ухвалення рішення про лізинг ІТ-фахівців необхідно враховувати наступні ризики:

1. Невідповідність компетенцій. Один з основних ризиків – це надання некваліфікованих співробітників провайдером лізингу. Якщо лізингові працівники не володіють необхідними навичками та досвідом, це може призвести до незадовільних результатів проєкту або додаткових витрат на навчання чи заміну персоналу.

2. Складнощі в інтеграції лізингових фахівців. Лізинговому персоналу може знадобитися час на адаптацію та інтеграцію в робочий процес компанії, а також на ознайомлення з її внутрішніми процедурами та системами. Це може знизити ефективність роботи на початковому етапі співпраці.

3. Конфлікти в команді. Необхідність інтеграції лізингових фахівців в наявну команду може призвести до конфліктів або непорозумінь між співробітниками. Існуючі співробітники можуть відчувати невдоволення з приводу лізингових фахівців, особливо якщо вони сприймають їх як конкурентів або загрозу своїй позиції.

Розподіл завдань і управління комунікацією між лізинговим персоналом і співробітниками компанії може зажадати додаткових зусиль для забезпечення ефективної співпраці та синхронізації робіт.

4. Втрата конфіденційності. Лізингові співробітники можуть мати доступ до конфіденційної інформації компанії, і неправильне управління цим ризиком може призвести до витоків даних або порушень інформаційної безпеки.

5. Фінансові ризики. Лізинг ІТ-персоналу на довгостроковій основі може виявитися більш витратним, ніж найм власних співробітників. Довгострокові контракти і щомісячні платежі можуть спричинити фінансові ризики для компанії, особливо якщо проєкт або потреби зміняться в майбутньому.

Щоб мінімізувати ризики та подолати потенційні проблеми під час лізингу персоналу, важливо дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Ретельний вибір провайдера: проведіть детальне дослідження і виберіть надійного і кваліфікованого провайдера; перегляньте відгуки клієнтів, оцініть репутацію та досвід провайдера на ринку.

2. Чітке визначення вимог: уточніть і чітко визначте свої вимоги до лізингового персоналу, включно з кваліфікацією, досвідом, навичками та очікуваннями щодо проекту. Це допоможе уникнути непорозумінь і невідповідності очікувань.

3. Ясний опис ролі: забезпечте ясний опис ролі та обов'язків для лізингових працівників. Це дасть їм змогу розуміти, що від них очікується, і як вони можуть зробити внесок у проект.

4. Професійний підбір персоналу: переконайтеся, що провайдер лізингу персоналу проводить ретельний підбір і перевірку кандидатів перед їх наданням. Це допоможе мінімізувати ризик надання некваліфікованих фахівців.

5. Прозора комунікація: забезпечте відкриту і прозору комунікацію як з провайдером лізингу персоналу, так і з самими лізинговими співробітниками; переконайтеся, що всі сторони мають чітке уявлення про цілі проекту, очікування та процеси роботи.

6. *Навчання та адаптація*: надайте достатнє навчання та підтримку лізинговим співробітникам для швидкої адаптації до вашої компанії та проекту; забезпечте їм доступ до необхідних ресурсів та інструментів для виконання завдань.

Кейс № 1. Тестувальний кошмар: помилки у виборі лізингових фахівців в ІТ компанії

Компанія з розробки програмного забезпечення вирішила орендувати фахівців з тестування (для допомоги в тестуванні нового продукту) через провайдера лізингу персоналу. Критерії вибору провайдера: низька вартість послуги та швидке надання персоналу.

Спочатку все здавалося успішним: компанія отримала кількох тестувальників, і робота почалася. Однак незабаром стало зрозуміло, що лізингові фахівці не мають достатнього досвіду або знань, щоб ефективно тестувати складне програмне забезпечення компанії. Їхні тестові звіти були поверхневими і не містили важливих деталей, що призвело до упущення серйозних помилок у продукті. До того ж лізингові фахівці не розуміли особливостей проекту і не могли ефективно взаємодіяти з іншими учасниками. Низька якість тестування і необхідність доопрацювань спричинили затримки у виконанні проекту, що позначилося на загальному часі та бюджеті проекту (компанія понесла додаткові фінансові витрати на виправлення помилок).

У результаті, готовий продукт був представлений замовнику з суттєвою затримкою. Це призвело до невдоволення клієнтів та погіршенню репутації компанії.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. З чим, на Вашу думку, пов'язана низька ефективність роботи лізингових фахівців?
2. Який урок можна винести з цього досвіду?
3. Як необхідно діяти компанії щоб запобігти виникненню подібних проблем у майбутньому?

Кейс № 2. Очікування та реальність лізингу персоналу в ІТ

Компанія «Digital Solutions» вирішує розширити свою команду розробників для прискорення розробки нового програмного продукту. Замість найму власних співробітників, керівництво приймає рішення орендувати команду розробників через провайдера послуг лізингу персоналу. Керівництво «Digital Solutions» припускало, що лізинговий персонал матиме високий рівень професіоналізму та компетенції, аналогічний власним співробітникам компанії; буде готовий до початку роботи негайно і без будь-яких затримок; працюватиме автономно, мінімізуючи необхідність керівництва і контролю з боку компанії. Через місяць після початку роботи орендованої команди розробників з'ясувалось, що усі очікування керівництва «Digital Solutions» стосовно лізингового персоналу не виправдалися.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Чи були очікування керівництва «Digital Solutions» стосовно лізингового персоналу реалістичними?
2. Як, на Вашу думку, необхідно діяти керівництву компанії у цій ситуації?

Тестові завдання

1. Передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі, виді діяльності – це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) лізинг персоналу.

2. Учасниками у відносинах аутсорсингу є:

- а) організація-аутсорсер (провайдер), організація-замовник (клієнт), кваліфікований персонал (запозичені працівники);
- б) організація-аутсорсер (провайдер), організація-замовник (клієнт);
- в) організація-аутсорсер (провайдер), кваліфікований персонал (запозичені працівники).

3. Повний аутсорсинг передбачає:

- а) передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами;
- б) передачу в управління лише однієї специфічної функції;
- в) передачу в управління виробничих ресурсів, наприклад, унікального обладнання;
- г) залучення аутсорсеру для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів.

4. Частковий аутсорсинг передбачає:

- а) передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами;
- б) передачу в управління лише однієї специфічної функції;
- в) передачу в управління виробничих ресурсів, наприклад, унікального обладнання;
- г) залучення аутсорсеру для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів.

5. Управління потужностями, як вид аутсорсингу, передбачає:

- а) передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами;
- б) передачу в управління лише однієї специфічної функції;
- в) передачу в управління виробничих ресурсів, наприклад, унікального обладнання;
- г) залучення аутсорсеру для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів.

6. Трансформаційний аутсорсинг передбачає:

- а) передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами;
- б) передачу в управління лише однієї специфічної функції;
- в) передачу в управління виробничих ресурсів, наприклад, унікального обладнання;
- г) залучення аутсорсеру для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів.

7. Специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає, що одна організація надає своїх працівників іншій організації у тимчасове користування – це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) фріланс;
- г) краудсорсинг;
- д) лізинг персоналу.

8. Учасниками у відносинах лізингу персоналу є:
- а) лізингодавець, лізингоотримувач, працівник (його представник);
 - б) лізингодавець, лізингоотримувач;
 - в) лізингодавець, працівник (його представник).
9. При використанні лізингу персоналу у ролі роботодавця виступає:
- а) організація-лізингоотримувач;
 - б) організація-лізингодавець;
 - в) обидві відповіді правильні.
10. Лізинг персоналу поділяють на:
- а) довгостроковий;
 - б) епізодичний;
 - в) короткостроковий;
 - г) постійний.
11. Яка з переваг зазвичай асоціюється з лізингом персоналу?
- а) гарантований довгостроковий контракт зі співробітниками;
 - б) гнучкість в адаптації до змін обсягу роботи;
 - в) пряме управління персоналом;
 - г) зменшення витрат на соціальні пільги та страхування.
12. Аутстафінг відноситься до послуг, які передбачають:
- а) виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера;
 - б) передачу організації-провайдеру якогось підрозділу організації-замовника з усіма працівниками;
 - в) переведення частини працівників на неповний робочий тиждень;
 - г) передачу організації-провайдеру окремих функцій управління персоналом.
13. При аутстафінгу предметом договору є:
- а) послуга, пов'язана з виконанням конкретної функції;
 - б) надання працівників для участі у трудовому процесі організації-замовника, а також пов'язаних з цим послуг;
 - в) передачу організації-провайдеру окремих функцій управління персоналом;
 - г) переведення частини працівників на неповний робочий тиждень.
14. При аутстафінгу організація-замовник оплачує:
- а) процес роботи працівників, що надані їй аутстафінговою організацією;
 - б) фактично досягнутий результат роботи;
 - в) обидві відповіді правильні;
 - г) немає правильної відповіді.

15. При аутстафінгу трудовий договір укладається між:

- а) працівником та організацією, що надає послуги аутстафінгу;
- б) працівником та організацією-замовником;
- в) організацією-замовником та організацією, що надає послуги аутстафінгу;
- г) усі відповіді правильні.

16. Перевагами аутсорсингу для організації-замовника є:

- а) обмеження штатної чисельності персоналу;
- б) економія коштів на оплату праці;
- в) можливість концентрації зусиль на ключових напрямках діяльності;
- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

17. Недоліками аутсорсингу для організації-замовника є:

- а) ризик неякісного виконання роботи аутсорсинг-партнером;
- б) відсутність повного контролю діяльності організацій або спеціалістів, які надають послуги аутсорсингу;
- в) можливість розголошення конфіденційної інформації;
- г) усі відповіді правильні.

18. Серед переваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача слід виокремити наступні:

- а) отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу;
- б) зменшення витрат на компенсаційні пакети;
- в) зменшення обсягів ведення кадрової документації;
- г) усі відповіді правильні.

19. Для лізингового працівника є вигідною така форма працевлаштування з огляду на таке:

- а) можливість набутти необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних умовах праці;
- б) можливість суміщати роботу з навчанням для студентів;
- в) працівникові не потрібно самому шукати роботу, агенція пропонує різні вакансії;
- г) стаж не переривається;
- д) усі відповіді правильні.

20. Перевагами аутстафінгу для організації-замовника є:

- а) скорочення витрат на персонал;
- б) зменшення обсягів ведення кадрової документації;
- в) покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
- г) підвищення мотивації до праці у позаштатних працівників.

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Що розуміють під терміном «адаптація працівника»? Якими є основні цілі та завдання адаптації з позиції роботодавця та працівника?
2. Перелічіть основні види адаптації персоналу. В чому полягають основні відмінності між ними?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу адаптації працівника.
4. Що являє собою управління процесом адаптації працівника?
5. Розкрийте зміст понять «професійний розвиток персоналу» та «управління професійним розвитком персоналу».
6. У чому полягає відмінність між первинною підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу?
7. Охарактеризуйте етапи організації професійного навчання персоналу, що відбувається безпосередньо на підприємстві?
8. Що являє собою професійне навчання персоналу на робочому місці? Які існують методи навчання на робочому місці?
9. Охарактеризуйте основні методи навчання працівників поза робочим місцем.
10. Що таке кадровий резерв? Яким чином він формується?
11. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
12. Розкрийте зміст терміну «кар'єра»? Поясніть різницю між професійною кар'єрою та внутрішньоорганізаційною.
13. Яким чином здійснюється процес управління кар'єрою працівника? У чому полягають загальні цілі управління кар'єрою?
14. Що собою являє модель партнерства з планування та розвитку кар'єри працівників підприємства?

Практичні завдання

Завдання 1. Вибір методів навчання

Мета: сформулювати практичні вміння та навички з прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються доцільності використання окремих методів навчання персоналу.

Зміст завдання

Професійне навчання персоналу передбачає використання різних методів навчання. Необхідно визначити, який з методів, що наведені у табл. 5.1, може бути найкращим для вирішення кожного з трьох завдань: отримання знань; розвиток навичок і здібностей; формування необхідного відношення до змін і відповідних моделей поведінки.

Таблиця 5.1 – Використання методів навчання

Методи навчання	Завдання		
	отримання знань	розвиток навичок і здібностей	формування необхідного відношення до змін, моделей поведінки
Інструктаж			
Наставництво			
Ротація			
Лекції			
Кейси			
Рольові ігри			
Тренінги			
Коучинг			
Shadowing			
Buddying			
Secondment			

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

У малих групах обговорить сутність кожного методу, переваги й недоліки його застосування. Під час дискусії обговорення також спільно вирішить, який з методів може бути найкращим для вирішення кожного з трьох наведених вище завдань. При цьому необхідно привести аргументи на користь своєї позиції і відповісти на наступні запитання:

- чи може цей метод підійти для того чи іншого завдання?
- якщо цей метод визнаний доцільним для даного випадку, то які можуть виникнути проблеми або обмеження в його ефективному використанні?

При заповненні таблиці рекомендується використовувати знаки «+» (доцільно використовувати метод), «–» (недоцільно використовувати метод) або знак питання, для того, щоб відзначати «використання за деяких обставин».

Завдання 2. Оцінка ефективності професійного навчання

Мета: сформулювати практичні вміння та навички щодо оцінювання ефективності навчання персоналу за показником ROI.

Зміст завдання

Велика фармацевтична фірма розробила програму підвищення результативності тендерних продажів, одним із заходів якої є навчання за процедурою тендерного продажу для регіональних представників, sales-менеджерів і відділу дистрибуції компанії. Впровадження нової процедури дало приріст об'ємів тендерних закупівель на 20% (782 тис. грн.). Усі витрати на проект (включаючи накладні витрати та зарплати співробітників за час участі в програмі) склали 106 тис. грн.

Визначте ефект реалізованої програми професійного навчання персоналу.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Важливим аспектом оцінки ефективності професійного навчання є оцінювання самого процесу навчання. З цією метою, як правило, застосовується техніка аналізу «витрати – вигоди». Для здійснення даного аналізу може використовуватись прямий економічний підхід на основі обчислення показника ROI (від англ. return on investment – віддача від інвестицій) зіставлення доходів і витрат від навчання [2]:

$$ROI = \frac{\Delta D - B}{B} * 100\%, \quad (5.1)$$

де ΔD – приріст доходів від навчання персоналу, грн; B – витрати на навчання, грн.

Розрахунок ROI дозволяє:

- кількісно виразити поліпшення результативності та якості роботи в результаті навчання працівників;
- виразити в грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання;
- визначити повернення на інвестиції в навчальні заходи;
- ухвалювати обґрунтовані рішення по вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність.

З іншого боку, показник має також суттєві недоліки. Так, під час визначення доходної частини формули виникають труднощі, оскільки на доходи окрім навчання впливають багато інших зовнішніх і внутрішніх чинників.

Завдання 3. Вплив програми навчання на підвищення продуктивності праці та якості продукції.

Мета: визначити ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці та якості продукції за допомогою методики американської компанії «Honeywell».

Зміст завдання

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу в кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного фахівця – 10000 грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці кращих і середніх працівників склала 15000 грн. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Ефект навчання становить 3/4 вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Останнім часом більшість закордонних фірм усе більше уваги приділяють моделям «корисності». З їх допомогою можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки працівника в результаті тих або інших заходів. Найчастіше оцінюються програми підвищення кваліфікації й інші форми навчання. Оцінка ефективності окремих кадрових програм визначається впливом їх на результативність діяльності працівників й підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, економія ресурсів тощо) [2].

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці та якості продукції (Е) можна визначити за допомогою методики американської компанії «Honeywell» за наступною формулою [2]:

$$E = T * H * P * K - H * B, \quad (5.2)$$

де Т – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності праці працівників, років; Н – кількість навчених працівників, осіб; Р – вартісна оцінка розходжень у результативності праці кращих і середніх працівників, тис. грн; К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражений у частках); В – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

У цій формулі у визначенні ефекту важливу роль відіграє «вартісна оцінка розходжень у результативності праці». Вона являє собою співвіднесення (різницю) оцінок цінності для організації результатів праці (можуть бути враховані продуктивність праці, якість роботи, економія ресурсів тощо) «кращих» та «середніх» працівників, що виконують однакову роботу. У результаті навчання працівників необхідним вмінням і посилення мотивації цей розрив можна скоротити на величину коефіцієнта К. Зазвичай ефект навчання становить 3/4 вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

Завдання 4. Кількісні характеристики стану підготовки та роботи з кадровим резервом

Мета: ознайомити з показниками ефективності підготовки та роботи з кадровим резервом.

Зміст завдання

На підприємстві створено резерв на заповнення вакантних посад керівників. Кількість ключових посад керівників складає 53, з них 33 посади мають заступника (резерв). Середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві протягом року, – 45 осіб. Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом року, складає 5 осіб. Протягом року 3 ключових посади було заповнено кандидатами з резерву. Терміни перебування у резерві даних кандидатів – відповідно 3, 1, 5 років.

Розрахувати показники ефективності підготовки та роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Науковці пропонують кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких показників [11]:

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства ($E_{\text{під}}$) розраховується за формулою:

$$E_{\text{під}} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися}} \quad (5.3)$$

2. Плинність резерву ($P_{\text{рез}}$) розраховується за формулою:

$$P_{\text{рез}} = \frac{\text{Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом року}}{\text{Середня кількість резервістів за період}} \quad (5.4)$$

Норма плинності резерву – до 0,06.

3. Середній термін перебування у резерві ($t_{\text{рез}}$) розраховується за формулою:

$$t_{\text{рез}} = \frac{\text{Кількість років перебування у резерві до зайняття посади}}{\text{Кількість осіб складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (5.5)$$

4. Готовність резерву ($\Gamma_{\text{рез}}$) розраховується за формулою:

$$\Gamma_{\text{рез}} = \frac{\text{Кількість ключових посад, що мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}} \quad (5.6)$$

Завдання 5. Тест «Чи чекає на вас блискуча кар'єра?» [12]

Мета: оцінити готовність особистості досягти успіху в житті, зробити блискучу кар'єру (самооцінювання).

Зміст завдання

Надайте відповідь «так» або «ні» на наступні запитання:

1. Чи сподіваюся я досягти успіху в житті?
2. Я досягаю успіху у складних ситуаціях.
3. Я маю конкретні цілі щодо кар'єри: цього року, у найближчі три роки.
4. Сьогодні я дізнався(лася) дещо нове, що може мені стати в нагоді для кар'єри.
5. У моїй роботі є можливості особистісного зростання.
6. Вище керівництво організації одержало свої посади цілком справедливо.
7. Я можу справити якнайкраще враження на людей про себе.
8. Я не відрізняюся від тих, хто в нашому колективі користується найбільшою повагою.
9. Люди одержують тут підвищення за свої високі професійні якості.

10. Мені слід більше працювати, щоб досягти успіху й авторитету в очах керівництва.
11. У нашій організації реальна влада в руках керівництва.
12. Серйозний вплив на керівництво мають висококваліфіковані працівники.
13. Мені потрібно розвивати та покращувати в собі особистісні якості для кар'єри.
14. Типовий шлях просування до бажаної посади у цій сфері діяльності та в цій організації – постійне самовдосконалення.
15. Мене взяли на цю роботу у зв'язку з моєю перспективністю.
16. Моя робота на ринку праці ціниється високо.
17. Моєму начальнику подобається як я працюю.
18. Я можу сприяти кар'єрі мого начальника своєю ефективною працею.
19. Наша організація не є флагманом галузі.
20. Мені варто читати за фахом те саме, що читає мій начальник.
21. Керівництво організації вдягається вишукано.
22. Я зроблю все, щоб керівництво відзначило мої заслуги.
23. На цій роботі мені варто залишатися довго.
24. Я чітко знаю, що маю робити, щоб підтримувати та підвищувати свою кваліфікацію на цьому тижні, цього місяця, щорічно.
25. Я чітко знаю, у яких сферах своєї діяльності я маю зосередити свої зусилля, щоб одержати бажану роботу та зробити кар'єру.
26. Я маю знати найближчі виробничі плани керівництва, що я маю зробити, щоб опинитися «у течії».
27. Я маю квітучий вигляд і роблю все для того, щоб виглядати бадьорим(ою) та здоровим(ою).
28. Мені необхідно налагодити контакти з керівництвом організації за допомогою друзів і знайомих.
29. Критерії успіху в організації мого начальника й у мене збігаються.
30. Моє резюме є досить хорошим і повним.
31. Найбільшу користь у розвитку кар'єри принесуть мені контакти, клуби й асоціації за професійними інтересами.
32. У моїй роботі високі професійні знання та навички будуть потрібні й надалі.
33. Я знаю, що потрібно знати та вміти на тій роботі, куди я хочу перейти.
34. Якнайкращі поради щодо кар'єри може дати мені мій безпосередній керівник.
35. Інтерес для мене становлять професійні об'єднання, в яких беруть участь вищі посадовці моєї організації.
36. Заради кар'єри я згоден відмовитися від особистого життя.
37. Я мрію про самостійне місце праці, без начальника з його дріб'язковою опікою.

38. На цьому місці праці мене цікавить не зарплата, а можливість самовираження.
39. Я можу ефективніше використовувати своє робоче місце, отримавши післядипломну підготовку.
40. Під час організації свого робочого місця мені не потрібні поради інших.
41. Я маю проводити регулярне оцінювання своїх успіхів у праці.
42. Мої головні цілі чітко визначені та перегляду не потребують.
43. Я винагороджую себе за старання й успіхи в кар'єрі, купуючи щось смачне в супермаркеті.
44. Я робив(ла) помилки стосовно кар'єри, які потім не повторював(ла).
45. Якщо мене завтра підвищать, моє місце посяде підлеглий, якого я добре для цього підготував(ла).
46. Цю роботу я виконую дотепер тому, що вона дає мені засоби для існування.
47. Я не хочу зайняти більш високу посаду ніж ту, яку маю нині.
48. Я знаю свого конкурента за найближче підвищення і буду старатися поставити себе у вигідніше становище, демонструючи високий професіоналізм.
49. Найважливішим стимулом у роботі для мене є її зміст.
50. Я надаю перевагу демократичному стилю керівництва.
51. У колективній роботі я надаю перевагу ролі виконавця, а не лідера.
52. Я маю чітко намічені етапи кар'єри та досягаю їх у встановлені терміни.
53. Я завжди упевнений(а) в собі, у своїй роботі, у своєму начальнику, у результатах своєї праці, у своїй організації.
54. Своєю манерою одягатися я демонструю на роботі незалежність власної життєвої позиції.
55. Тим, як організоване моє робоче місце, я демонструю власну акуратність.
56. У праці я досягнув(ла) успіху завдяки власним здібностям.
57. Тим, що роблю сам(а) або дізнаюся від інших, із книг, завжди слід ділитися з членами моєї команди.
58. У мене складні взаємини з підлеглими і їх слід поліпшити.
59. Для досягнення мети у кар'єрі мені потрібно постійно читати газети та журнали.
60. Культура моєї організації висока і я їй повністю відповідаю.
61. Я ніколи не ризикую у роботі, і це завжди зумовлювало вигоду.
62. Якби починав(ла) свою кар'єру спочатку, то я б не діяв(ла) так, як дотепер.
63. Найзначніші помилки я допустив(ла), не прислухаючись до порад колег.

64. Найбільший вплив на мою кар'єру зробили хороші відносини з керівництвом.

65. Я не достатньо докладаю зусиль для досягнення своєї мети.

Порядок опрацювання результатів тестуванням:

- порахувати кількість відповідей «так» на питання тесту;
- визначити питому вагу кількості відповідей «так» у загальній кількості запитань;

- здійснити інтерпретацію результатів тестування.

Інтерпретація результату тестування:

- відповідей «так» більше 90 % – відмінний результат. У Вас є всі шанси зробити блискучу кар'єру.

- відповідей «так» від 80 % до 89 % – добрий, але не найкращий результат. У Вас є шанси зробити блискучу кар'єру, але потрібно знайти відповіді на ті запитання, на які поки що не можете відповісти.

- відповідей «так» від 60 % до 79 % – посередній результат. У Вас є проблеми в розумінні основних складових успіху.

- відповідей «так» менше 60 % – поганий результат. Ви не берете до уваги багато складових професійного успіху і кар'єри.

- відповідей «так» менше 39 % – у Вас невеликі шанси зробити блискучу кар'єру.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Робота з тестом вимагає глибокого осмислення та в деяких випадках – розгорнутої відповіді собі, бажано у письмовій формі. Якщо справді людина хоче дізнатися, чи чекає на неї блискуча кар'єра, їй слід не поспішати відповідати «так» чи «ні», а необхідно глибоко та детально описати на окремому аркуші паперу свою відповідь. Отже, якщо не знаєте відповіді на запитання, то відповідайте «ні», якщо можете детально відповісти – «так».

Завдання 6. Побудова кар'єрограми

Мета: формування практичних вмінь та навичок щодо побудови кар'єрограми працівника.

Зміст завдання

Розробити декілька варіантів кар'єрограми фахівця (спеціальність «Економіка»), починаючи з отримання першої кваліфікаційної освіти.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Кар'єрограма – це інструмент управління кар'єрою, який являє собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.

Кар'єрограма складається з двох частин. Перша частина містить перелік посад, об'єднаних у послідовний ланцюжок щодо висхідної лінії, які працівник може займати протягом всього свого кар'єрного шляху зі зазначенням термінів зайняття посад за роками. Друга частина включає характеристику видів підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки зі зазначенням навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти

працівнику на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і отримання наукових ступенів і вчених звань, зі зазначенням періодів (у роках) проходження підготовки. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Слід зазначити, що строки знаходження на окремих посадах повинні пов'язуватися зі строками постійного навчання [13].

Приклад кар'єрограми економіста з планування наведено на рис. 5.1.

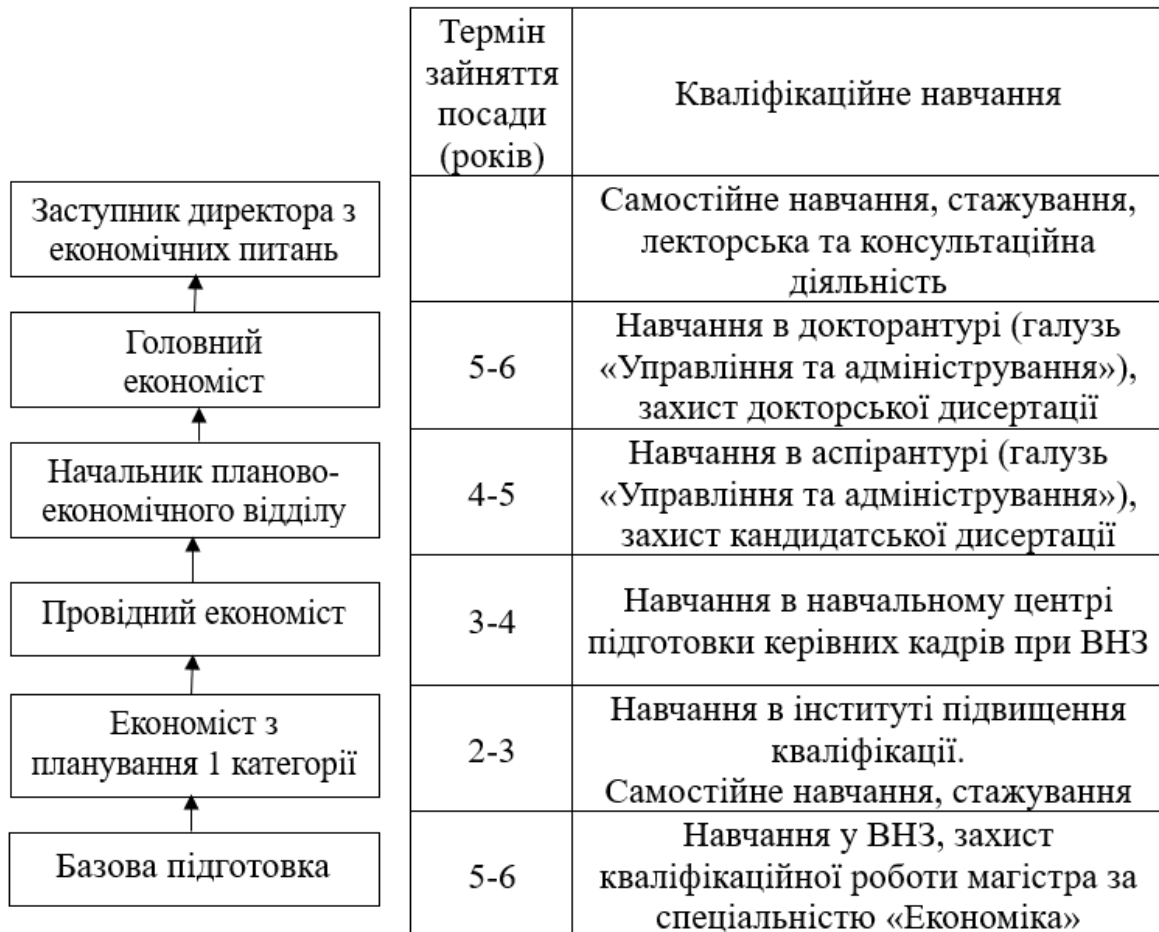


Рисунок 5.1 – Кар'єрограма економіста з планування (приклад).

Кар'єрограма в конкретній організації ув'язується з стратегічними та тактичними напрямками діяльності організації.

Застосування кар'єрограми при плануванні кар'єри працівника дозволяє отримати такі переваги, як:

1. Візуалізація. Кар'єрограма дає змогу візуально уявити плани кар'єрного розвитку, що робить їх більш зрозумілими та легкими для аналізу.

2. Цілепокладання. Створення кар'єрограми допомагає визначити конкретні цілі та етапи досягнення, що сприяє більш чіткому та системному підходу до кар'єрного розвитку.

3. Мотивація. Видимі прогрес і досягнення на кар'єрограмі можуть стати джерелом мотивації для співробітника, оскільки вони можуть спостерігати своє зростання і розвиток.

4. Аналіз прогресу. За допомогою кар'єрограми можна відстежувати свій прогрес у досягненні поставлених цілей і вносити корективи в плани, якщо це необхідно.

5. Планування навчання і розвитку. Кар'єрограма допомагає ідентифікувати необхідні навички та компетенції для досягнення кар'єрних цілей, що, своєю чергою, допомагає співробітникові обирати відповідні програми навчання і розвитку.

Поряд з перевагами застосування кар'єрограми має також певні недоліки:

1. Обмеженість. Кар'єрограма може бути обмежена в поданні складних аспектів кар'єрного розвитку, таких як зміни зовнішнього середовища, ринкові умови та особисті обставини.

2. Статичність. Оскільки кар'єрограма часто представляє план на певний період часу, вона може стати застарілою або потребувати коригування у разі зміни обставин.

3. Суб'єктивність. Розроблення кар'єрограми може бути суб'єктивним процесом, який ґрунтується на власних очікуваннях і припущеннях, що може призвести до помилок у плануванні.

4. Неврахування зовнішніх чинників. Кар'єрограма може не враховувати зовнішні чинники, як-от економічні зміни або зміни в організаційній структурі, що можуть вплинути на кар'єрний розвиток співробітника.

5. Стрес і тиск. Для деяких співробітників створення і підтримання кар'єрограми може стати джерелом стресу і тиску, особливо якщо вони стикаються з труднощами в досягненні поставлених цілей.

Кейс-стаді

Передмова

Ефективна адаптація персоналу вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних факторів. Ось деякі ключові умови для успішної адаптації персоналу:

1. Чітке спілкування: забезпечення зрозумілого спілкування щодо очікувань, ролей та вимог нових обов'язків або середовища роботи.

2. Навчання та розвиток: проведення навчальних заходів, тренінгів та менторингу для набуття необхідних навичок та знань.

3. Підтримка культури організації: створення сприятливого середовища, де нові працівники можуть швидко вбудуватися в колектив і відчувати підтримку.

4. Індивідуальний підхід: врахування індивідуальних потреб та характеристик нових працівників для створення персоналізованих програм адаптації.

5. Залучення керівництва: активна участь керівництва у процесі адаптації, включаючи підтримку та надання зворотного зв'язку.

6. Оцінка та вдосконалення: постійне відстеження процесу адаптації, виявлення проблем та впровадження відповідних коректив.

7. Стрес-менеджмент: надання підтримки та інструментів для ефективного управління стресом, що може виникати під час періоду адаптації.

8. Прозорість та відкритість: забезпечення прозорості щодо можливостей для кар'єрного зростання, оцінки результатів та сприяння відкритому обміну інформацією.

9. Гнучкість: врахування змін у вимогах та умовах роботи, щоб забезпечити адаптацію персоналу до нових обставин.

10. Позитивне робоче середовище: створення атмосфери, яка сприяє розвитку, творчості та співпраці.

Ключову роль у сприянні успішній адаптації персоналу відіграє наставництво. До основних функцій наставника в процесі адаптації нових працівників відносяться наступні:

1. Орієнтація в організації: надання новим працівникам інформації про організаційну структуру, культуру, цінності, політику та процедури, що полегшує входження в колектив та розуміння того, як працює компанія.

2. Навчання та навички: допомога у засвоєнні необхідних для виконання роботи навичок і знань; це може включати роз'яснення робочих процесів, викладання нових інструментів або програм, а також навчання ефективним стратегіям роботи.

3. Підтримка інтеграції: сприяння в розумінні ролей та взаємодії з іншими членами команди; це включає ознайомлення з колегами, роз'яснення комунікаційних каналів та сприяння в участі в спільних проектах чи заходах.

4. Менторство: наставник виступає в якості ментора, який надає поради, допомагає у вирішенні проблем та розвитку кар'єрних цілей; наставник може ділитися своїм досвідом та надавати цінні поради новим працівникам.

5. Надання зворотного зв'язку: надання конструктивного зворотного зв'язку щодо виконання роботи та прогресу у процесі адаптації; це допомагає новим працівникам розуміти, що вони роблять правильно, а що потребує покращення.

6. Мотивація: спонукування нових працівників до досягнення високих результатів та стимулювання їхнього професійного зростання; наставник може допомогти виявити потенціал та підтримати розвиток новачків.

Кейс № 1. Адаптація персоналу до умов роботи на конвеєрі

На складальному конвеєрі місце, що звільнилося, зайняла молода працівниця. Вона докладає багато сил, щоб встигнути за ритмом роботи її колег. Незважаючи на старання, вона не може поки що працювати так, як інші члени бригади, і затримує передачу деталей. У бригаді почалися сварки.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Якими, на Вашу думку, можуть бути причини такої ситуації?
2. Якими заходами можна усунути цю проблему?
3. У чому упущення майстра як керівника низової ланки в процесі управління адаптацією новоприбулих співробітників?

Кейс № 2. Проблема високої плинності нових співробітників в агентстві нерухомості

В агентстві нерухомості загальною чисельністю близько 200 осіб, було прийнято рішення збільшити чисельність персоналу. Щомісяця приймали не менше десяти нових співробітників, яких презентували команді працюючих співробітників.

Після презентації до кожного новачка був прикріплений наставник, і складено план адаптації та навчання.

У перший день роботи новачків керівник розповідав про компанію, і внутрішній тренінг-менеджер проводив Welcome-тренінг.

Крім того, протягом першого тижня щодня відбувалося щонайменше чотири тренінги з різних тематик, про місце і час проведення тренінгів нові співробітники дізнавалися з чатів, до яких прикріпили їхні телефони. Оцінка ступеню засвоєння інформації, що надавалась в процесі тренінгів, не проводилась або мала поверхневий характер.

Після півроку роботи служба персоналу провела дослідження, в результаті якого виявилось, що з кожних десяти нових співробітників вже через місяць роботи в компанії залишалася тільки одна людина.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Як Ви думаєте, у чому причина такого високого відсіву новачків?
2. Що Ви запропонуєте зробити, щоб зменшити плинність нових співробітників до закінчення випробувального терміну?

Кейс № 3. Аналіз системи адаптації нових співробітників у мережі ресторанів

Олександр – новий офіціант у філії «Смаки Італії» мережі ресторанів «Кухні світу».

Щомісяця анкету претендента на роботу в ресторанах мережі заповнюють 165 осіб, з них 100 запрошуються на співбесіду, 65 – на стажування, з яких 6 осіб – у цю філію. Як і в будь-яку організацію, пов'язану з громадським харчуванням, у мережу «Кухні світу» в пошуках

роботи звертаються не тільки люди, що мають досвід роботи, а й ті, у кого досвід відсутній. Серед других був і Олександр.

Олександр, який пройшов відбір-співбесіду, спочатку був запрошений на один ознайомлювальний день у ресторан філії. До цього дня компанія підготувала для нього робоче місце, документи з прийому на роботу, а також документацію та інструкції, необхідні для початку роботи. Потім Олександр запропонували пройти тренінг, на якому йому розповіли про організацію, її місію та цілі, а також надали можливість познайомитися з колегами з інших філій.

У компанії для Олександра провели ознайомлення зі співробітниками, які перебувають на робочих місцях, і екскурсію рестораном. Йому розповіли про стандарти роботи, про технології та програмне забезпечення для офіціантів – програму R-Keer.

Олександр призначили наставника Анастасію для допомоги і навчання. Плану навчання в Анастасії не було, і протягом трьох тижнів вона здебільшого відповідала на запитання Олександра, які періодично виникали в нього під час роботи. Найчастіше такі запитання з'являлися після допущених Олександром помилок. Загальний опис роботи і детальний опис завдань при виконанні обов'язків був відсутній, і Анастасія нічого з цього приводу не говорила. Завдань було багато, і Олександр важко було зосередитися на кожному з них, що щодня збільшувало його стрес. Більш того, без детального плану він мало що розумів у своїй роботі і думав, чи не припинити стажування і піти. Анастасія реагувала на помилки і труднощі Олександра дуже емоційно, сварила його і погрожувала тим, що він не зможе пройти атестацію за підсумками адаптації. Так і сталося.

Атестацію після випробувального терміну – заключний етап адаптації – Олександр не пройшов. Для нього було складно і відповісти на теоретичні запитання, і продемонструвати навички, пов'язані з сервіруванням столів, правилами приймання замовлень та обслуговування банкетів, з вирішенням конфліктних ситуацій. При цьому Олександр успішно відповів на запитання, що стосувалися історії, місії та цілей компанії. У результаті йому було запропоновано заново пройти навчання й атестацію, проте його це не влаштувало, і він прийняв рішення покинути компанію.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Якими є сильні та слабкі сторони системи адаптації нового співробітника на посаді «офіціант» у мережі ресторанів «Кухні світу»?

2. Якою, на Вашу думку, повинна бути роль наставників нових співробітників на посаді «офіціант» у названій компанії?

Тестові завдання

1. Адаптація, яка полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, необхідних навичок, прийомів роботи, має назву:

- а) професійна;
- б) організаційна;
- в) психофізіологічна;
- г) соціальна;
- д) первинна.

2. Адаптація, яка полягає у звиканні до умов праці, режиму роботи та відпочинку, має назву:

- а) професійна;
- б) організаційна;
- в) психофізіологічна;
- г) соціальна;
- д) первинна.

3. Адаптація, яка полягає у пристосуванні до цінностей, традицій, правил і норм поведінки, стилів керівництва, має назву:

- а) професійна;
- б) організаційна;
- в) психофізіологічна;
- г) соціальна;
- д) вторинна.

4. Адаптація для осіб, які вже мають трудовий досвід, має назву:

- а) професійна;
- б) організаційна;
- в) психофізіологічна;
- г) соціальна;
- д) вторинна.

5. Активна адаптація це, коли новий працівник:

а) намагається вплинути на організаційне середовище, змінити норми, цінності, форми взаємодії у колективі;

б) регулярно спілкується з безпосереднім керівником, колегами, наставником, постійно ставить запитання;

в) не намагається вплинути на організаційне середовище, пристосовується до норм, цінностей, форм взаємодії у колективі;

г) проходить навчання на різноманітних тренінгах, семінарах, курсах; залучається до виконання разових суспільних доручень;

д) отримує конкретні навички, які є специфічними для певної посади або робочого місця.

6. Підвищення кваліфікації – це:
а) отримання нової спеціальної освіти;
б) будь-яке навчання з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищення на посаді

- в) підвищення освітнього рівня;
- г) навчання в університеті для отримання другої вищої освіти.

7. Перепідготовка персоналу – це:
а) планомірне і організоване навчання кваліфікованих кадрів для всіх областей діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь і навичок;

- б) навчання з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищення на посаді;
- в) навчання з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненними вимогами до змісту та результатів праці.

8. Такий вид навчання як первинна підготовка застосовують для:
а) нових працівників, щоб вести їх у курс справи;
б) працівників, які здобувають професію вперше;
в) працівників, яким необхідно підвищити професійний рівень за наявною професією;
г) не має правильної відповіді.

9. Навчання на робочому місці не охоплює такі методи:

- а) ротація, метод ускладнених завдань;
- б) моделювання, тренінг;
- в) учнівство (копіювання), наставництво.

10. Навчання поза межами робочого місця охоплює такі методи:

- а) ротація, метод ускладнених завдань;
- б) моделювання, тренінг;
- в) учнівство (копіювання), наставництво;
- г) лекція, розгляд практичних ситуацій (кейсів)

11. Метод навчання, що передбачає проведення ділових ігор з подальшим аналізом і закріпленням ефективних стратегій поведінки для типових ділових ситуацій:

- а) тренінг;
- б) баскет-метод;
- в) коучинг;
- г) моделювання.

12. Метод навчання, що ґрунтується на імітації ситуації «керівної діяльності», за якого працівник долучається до ролі керівника:

- а) ротація;
- б) баскет-метод;
- в) shadowing;
- г) buddying.

13. Цей метод навчання передбачає, що підопічний стає «тінню» фахівця з досвідом, постійно знаходиться поруч з ним на роботі протягом одного – двох днів:

- а) secondment;
- б) buddying;
- в) коучинг;
- г) shadowing.

10. Навчання працівників, що проводиться за допомогою «прикомандирування» персоналу на інше місце роботи:

- а) secondment;
- б) buddying;
- в) баскет-метод;
- г) shadowing.

11. Кадровий резерв створюється:

- а) на посади керівників, які здійснюють функції управління на конкретному рівні;
- б) взагалі не може створюватись на посади керівників;
- в) на посади керівників середньої ланки управління;
- г) лише на посади керівників вищої ланки управління;
- д) немає правильної відповіді.

12. Джерелами кадрового резерву є:

- а) робітники;
- б) технічний персонал;
- в) головні та провідні фахівці;
- г) молоді працівники з лідерським потенціалом;
- д) керівні працівники апарату управління.

13. Працівник не зможе бути зарахований до кадрового резерву, якщо:

- а) є дипломованим спеціалістом, але зайнятий на виробництві в якості робітника;
- б) негативно зарекомендував себе на практичній роботі;
- в) не є керівником структурного підрозділу;
- г) не має вищої освіти.

14. Група фахівців і керівників, що готуються до роботи у нових напрямках (розробка нових товарів і технологій), – це:

- а) оперативний резерв кадрів;
- б) резерв функціонування;
- в) стратегічний резерв кадрів;
- г) резерв розвитку.

15. Поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівників – це:

- а) підвищення кваліфікації;
- б) кар'єра;
- в) професійно-кваліфікаційне просування;
- г) кадровий резерв.

16. Горизонтальний вид внутрішньорганізаційної кар'єри – це:

- а) підйом на більш високий ступінь структурної ієрархії;
- б) рух до ядра, керівництва організації;
- в) переміщення в іншу функціональну область діяльності, а також розширення чи ускладнення задач у рамках займаної посади;
- г) переміщення працівника у межах того самого структурного підрозділу.

17. Вертикальний вид внутрішньоорганізаційної кар'єри – це:

- а) підйом на більш високий ступінь структурної ієрархії;
- б) рух до ядра, керівництва організації;
- в) переміщення в іншу функціональну область діяльності, а також розширення чи ускладнення задач у рамках займаної посади;
- г) переміщення працівника у межах того самого структурного підрозділу.

18. Документ, в якому в наочній (графічній) формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також іншим ключовим посадам організації чи підприємства – це:

- а) кар'єрограма;
- б) індивідуальний план розвитку працівника;
- в) схема заміщення вакантних посад.

19. Динамічність кар'єри керівника визначають такі параметри:

- а) освіта, кваліфікація;
- б) максимально можлива в даній організації позиція кар'єри, кваліфікація;
- в) внутрішня мотивація, наполегливість;
- г) потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Розкрийте сутність категорій «потреба», «інтерес», «мотив» і «стимул».
2. Яким є взаємозв'язок між стимулюванням та мотивацією персоналу?
3. Розкрийте сутність категорії «компенсаційний пакет», надайте характеристику основних складових компенсаційного пакета.
4. Поясніть особливості застосування технології стимулювання персоналу участю у прибутках та акціонерному капіталі.
5. Що таке соціальний пакет? Розкрити основні підходи до формування соціального пакета.
6. Охарактеризуйте технології нематеріального стимулювання персоналу.
7. Яких правил потрібно дотримуватись у процесі розроблення системи нематеріального стимулювання персоналу?

Практичні завдання

Завдання 1. Матеріальне стимулювання персоналу з використанням схеми Скенлона

Мета: ознайомити з програмою та схемою Скенлона; сформувати практичні вміння та навички визначення суми економії витрат на оплату праці, що підлягає розподілу між працівниками підприємства.

Зміст завдання

Визначити за схемою Скенлона суму, яка підлягає розподілу між співробітниками компанії, якщо запланований і фактичний обсяги реалізованої продукції у звітному році відповідно дорівнюють 2812 тис. грн. та 3565 тис. грн.; запланований і фактичний фонди оплати праці – відповідно 731 тис. грн. та 715 тис. грн.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Програма Скенлона ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства та розподілі між працівниками й власниками економії витрат на оплату праці, одержаної в результаті підвищення продуктивності праці.

Процедура визначення суми, яка підлягає розподілу між працівниками і власниками підприємства за схемою Скенлона, включає такі дії [14]:

1. Розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому та поточному періоді за формулами:

$$k_{\text{баз}} = \text{ФОП}_{\text{баз}} / \text{ОРП}_{\text{баз}}, \quad (6.1)$$

$$k_{\text{факт}} = \text{ФОП}_{\text{факт}} / \text{ОРП}_{\text{факт}}, \quad (6.2)$$

де $k_{\text{баз}}$ – частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді; $k_{\text{факт}}$ – частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді; $\text{ФОП}_{\text{баз}}$ – фонд оплати праці в базовому періоді; $\text{ФОП}_{\text{факт}}$ – фонд оплати праці в поточному періоді; $\text{ОРП}_{\text{баз}}$ – обсяг реалізованої продукції в базовому періоді; $\text{ОРП}_{\text{факт}}$ – обсяг реалізованої продукції в поточному періоді.

2. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від запланованої частки: $k_{\text{факт}} < k_{\text{баз}}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базовим ($E_{\text{ФОП}}$) за формулою:

$$E_{\text{ФОП}} = \text{ОРП}_{\text{факт}} * k_{\text{баз}} - \text{ФОП}_{\text{факт}} \quad (6.3)$$

3. Отримана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між власником і працівниками: 25% залишається у власника підприємства, 75% призначається для розподілу між працівниками;

4. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20% спрямовується до резервного фонду, решта – розподіляється між працівниками.

Програма Скенлона ефективна для зниження витрат, формування відчуття причетності до справ підприємства, розвитку співробітництва та взаємодопомоги. Дослідження показують, що після впровадження програми Скенлона на підприємствах зменшуються затрати праці на 10%, а кількість скарг – удвічі.

Запровадження програми Скенлона вимагає активної участі працівників в управлінні, особливо у визначенні способів підвищення продуктивності праці.

Програма передбачає створення комітетів двох рівнів: на рівні підрозділу та вищого керівництва. Пропозиції працівників щодо підвищення продуктивності праці вносяться на розгляд комітету підрозділу. Схвалені комітетом підрозділу пропозиції передаються до комітету вищого керівництва, який приймає остаточне рішення щодо запровадження пропозицій.

Умови ефективного запровадження програми Скенлона:

- чисельність працівників не має перевищувати одну тисячу осіб;
- співвідношення витрат і обсягів продажу має бути стабільним, тому допускаються лише незначні зміни в номенклатурі й собівартості продукції, що виготовляється;

- велика частка затрат праці в собівартості продукції;
- належна система контролю за роботою працівників;
- сприятливий соціально-психологічний клімат і здорові робочі взаємовідносини між працівниками.

Завдання 2. Матеріальне стимулювання персоналу з використанням схеми Ракера

Мета: ознайомити з програмою та схемою Ракера; сформувати практичні вміння та навички визначення суми економії витрат на оплату праці, що підлягає розподілу між працівниками підприємства.

Зміст завдання

Визначити за схемою Ракера суму, яка підлягає розподілу між співробітниками компанії, якщо фактичний обсяг умовно чистої продукції дорівнює 1560 тис. ум. од.; фактичний фонд оплати праці – 715 тис. ум. од. Стандарт Ракера становить 50%.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Програма Ракера ґрунтується на заохоченні працівників за збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. Відповідно до цієї програми визначається стандарт Ракера – частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції ($d_{\text{баз}}$) за формулою [14]:

$$d_{\text{баз}} = \text{ФОП}_{\text{баз}} / \text{УЧП}_{\text{баз}}, \quad (6.4)$$

де $d_{\text{баз}}$ – базова частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції; $\text{ФОП}_{\text{баз}}$ – обсяг фонду заробітної плати у базовому періоді; $\text{УЧП}_{\text{баз}}$ – обсяг умовно чистої продукції у базовому періоді.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Стандарт Ракера є середнім показником за кілька років. У компанії «Едді–Ракер–Нікелд», де вперше запроваджена схема Ракера, зазначений стандарт становив 50%. У багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера дорівнює 45–55%. Цей стандарт не змінюється протягом тривалого часу.

За результатами фінансового року розраховується фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції ($d_{\text{факт}}$). У разі якщо фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції менша від стандарту Ракера: $d_{\text{факт}} < d_{\text{баз}}$, то визначається економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно зі стандартом Ракера ($E_{\text{ФОП}}$) за формулою:

$$E_{\text{ФОП}} = \text{УЧП}_{\text{факт}} * d_{\text{баз}} - \text{ФОП}_{\text{факт}} \quad (6.5)$$

Треба зважати на те, що економію можна одержати або в результаті зменшення фонду оплати праці, або завдяки збільшенню умовно чистої продукції.

Збільшення умовно чистої продукції багато в чому зумовлене економією матеріально-технічних ресурсів, запасів, різних видів затрат минулої праці тощо.

Програму Ракера рекомендується застосовувати на підприємствах, де виготовляється матеріало- та капіталомістка продукція, у собівартості якої велика частка матеріальних витрат.

Завдання 3. Варіанти розподілу частини прибутку між працівниками

Мета: сформулювати практичні вміння та навички використання різних варіантів розподілу частини прибутку між працівниками підприємства.

Зміст завдання

Визначте оптимальний варіант розподілу частини прибутку у розмірі 200 тис. грн. між співробітниками компанії.

Вихідні данні наведено к табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Вихідні данні для розподілу частини прибутку між співробітниками компанії

Посада	Середньомісячний оклад, грн.	Стаж роботи в компанії, років	КТУ
Генеральний директор	150000	10	1,5
Головний бухгалтер	65000	9	1,3
Фінансовий директор	60000	8	1,2
Комерційний директор	62000	4	1
Керівник служби персоналу	50000	12	1,05
Директор з виробництва	75000	5	1,5

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Розподіліть частину прибутку між співробітниками з використанням наступних варіантів [14]:

- пропорційно розміру заробітної плати (середньомісячної за рік);
- пропорційно розміру заробітної плати та стажу роботи у компанії;
- пропорційно розміру заробітної плати з урахуванням індивідуальних результатів праці (трудового внеску в колективні результати праці);
- фіксована виплата в однаковому розмірі всім працівникам незалежно від розміру заробітної плати, стажу роботи на підприємстві та індивідуальних результатів праці.

Визначте який, на Вашу думку, варіант розподілу є оптимальним для забезпечення ефективної мотивації керівників компанії.

Завдання 4. Тест мотивації до досягнення успіху [15]

Мета: оцінити силу мотивації особистості щодо досягнення поставленої мети (самодіагностика).

Зміст завдання

Надайте відповідь «так» або «ні» на наступні запитання:

1. Якщо є вибір між двома варіантами, то його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я нервуюся, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби нічого важливішого для мене немає.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, я здебільшого ухвалюю рішення одним з останніх.
5. Коли я два дні підряд перебуваю у бездіяльності, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я значно вимогливіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, потім суворо караю себе, оскільки знаю, що зміг би справитися з ним.
10. Під час роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення у роботі не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення ще твердішими.
17. Я легко проявляю честолобство.
18. Коли я працюю без натхнення, це помітно.
19. Під час виконання роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що мав зробити негайно.
21. Я вважаю, що потрібно покладатися тільки на себе.
22. Я вважаю, що у житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолобний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я радію, що невдовзі вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, то виконую її краще та більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше та легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю дискомфорт.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться ухвалювати рішення, я прагну робити це якнайкраще.

31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді я не знаю, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю в колективі, моя робота є результативнішою.
38. Багато з того, за що я беруся, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та кар'єри.
41. Якщо я упевнений у своїй правоті, то для того, щоб довести її, можу вдаватися до крайніх заходів.

Порядок опрацювання результатів тестуванням:

– за кожен відповідь «так» на запитання: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41, і за кожен відповідь «ні» на запитання: 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, зарахуйте по 1 балу;

– підсумувавши їх, можна оцінити свій результат.

Інтерпретація результату тестування:

– 28 – 32 бали. Дуже сильна мотивація до успіху, ви наполегливі в досягненні мети, готові подолати будь-які перешкоди;

– 15 – 27 балів. Середня мотивація до успіху, як у більшості людей. Прагнення до мети у вас не постійне: інколи вам хочеться все полишити, оскільки вважаєте, що мета, до якої прагнете, недосяжна;

– 14 балів і менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою та своїм становищем, переконані, що події розвиватимуться незалежно від ваших зусиль.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Якщо є бажання дізнатися, наскільки сильна у вас мотивація до досягнення поставленої мети, слід, не замислюючись, чітко відповісти «так» чи «ні» на кожне запитання.

Кейс-стаді

Передмова

Створення ефективної системи мотивації персоналу – це ключовий аспект успіху будь-якої компанії. Ось кілька рекомендацій:

1. Зрозуміння потреб працівників. Перед тим як впроваджувати будь-які заходи мотивації, важливо зрозуміти, що саме мотивує працівників. Це можна зробити шляхом проведення анкетування, інтерв'ю або обговорень з персоналом.

2. Створення цілей та стимулів. Необхідно визначити чіткі цілі та стимули, які будуть мотивувати працівників до досягнення високих

результатів. Це можуть бути бонуси, премії, просування по кар'єрним сходам, розвиток навичок тощо.

3. Підтримка розвитку. Важливо забезпечувати можливості для навчання та професійного зростання вашого персоналу. Інвестування в розвиток навичок працівників є важливим аспектом мотивації.

4. Визнання та похвала працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток компанії. Визнання може бути не лише матеріальним, але і публічним, зверненням уваги на досягнення на зборах або в інтернет-каналах компанії.

5. Створення командної культури: залучення працівників до рішень, створення атмосфери взаємопідтримки та співпраці. Колективна робота та відчуття належності до команди можуть значно збільшити мотивацію.

6. Постійний моніторинг та адаптація. Після впровадження системи мотивації важливо постійно відслідковувати її ефективність та готовність працівників до змін. При необхідності вона має бути скоригована та адаптована до потреб компанії та персоналу.

Кейс № 1. Особливості мотивації персоналу у компанії Sony

Успіхи компанії «Sony» багато в чому пов'язані з тим, що керівники мають здатність до співпраці. У компанії поважають думку різних людей, різні думки дають змогу знаходити істину і розвивати компанію. Працівники прагнуть постійно вносити раціоналізаторські пропозиції, які всіляко заохочуються. У фірмі в середньому на одного працівника припадає до 10 раціоналізаторських пропозицій на рік. В останній день робочого тижня красива молода співробітниця компанії (зачіску і манікюрі робить запрошений коштом фірми стиліст) у святковому одязі розносить конверти з преміями за раціоналізаторські пропозиції, причому премії отримують і ті співробітники, ідеї яких були відкинуті. Такий підхід, як вважає керівництво компанії, до заохочення інноваційного мислення персоналу є важливою ланкою системи мотивації компанії.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Чи в будь-якій компанії може бути застосовна ця система мотивації? Чому?
2. У яких компаніях вона буде більш прийнятна?
3. За якими критеріями ви б запропонували диференціювати премію співробітників?

Кейс № 2. Управління мотивацією персоналу в умовах фінансових труднощів

На одному з промислових підприємств робітники висловили керівництву своє невдоволення розміром заробітної плати. Незважаючи на те, що їхні претензії були обґрунтованими, через фінансові труднощі керівництво не мало змоги підвищити заробітну плату робітникам.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Якими можуть бути наслідки незадоволення робітників рівнем заробітної плати?

2. На Вашу думку, які заходи доцільно впровадити керівництву цього підприємства для забезпечення мотивації персоналу?

Тестові завдання

1. Відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, необхідного для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини – це:

- а) інтереси;
- б) мотиви;
- в) потреби;
- г) стимули;
- д) немає правильної відповіді.

2. Переважно усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб – це:

- а) мотив;
- б) потяг;
- в) бажання;
- г) інтерес;
- д) немає правильної відповіді.

3. Потреба – це:

- а) відчуття нестачі в чим-небудь, що має певну спрямованість;
- б) глибинні несвідомі установки людини на самозбереження і забезпечення власної біологічної та соціальної цілісності;
- в) основні вирішальні сили активності індивіда у взаємодії з навколишнім світом;
- г) немає правильної відповіді.

4. Стимули – це:

- а) зовнішні подразники, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини
- б) сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість
- в) блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ним певних дій
- г) немає правильної відповіді.

5. Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації – це:

- а) мотивація;
- б) стимулювання;
- в) виховання;
- г) зацікавлення;
- д) немає правильної відповіді.

6. Процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій – це:

- а) мотивація;
- б) стимулювання;
- в) виховання;
- г) зацікавлення;
- д) немає правильної відповіді.

7. Стимулювання – це:

- а) процес використання конкретних стимулів для користі людини та організації;
- б) вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно-значущих умов, що спонукають його діяти певним чином;
- в) вплив, спонукання, зовнішнє підштовхування до певних дій;
- г) немає правильної відповіді.

8. У чому полягає принципова відмінність стимулювання від мотивування?

- а) стимулювання – лише один із засобів мотивування;
- б) немає принципової відмінності;
- в) реакція людини на окремі стимули не піддається свідомому контролю;
- г) стимули не мають значення і сенсу, якщо люди ніяк не реагують на них.

9. Матеріальна мотивація трудової діяльності обумовлена потребами людини:

- а) зайняти вищу посаду; виконувати більш складну та відповідальну роботу; займатися престижною, суспільно значущою діяльністю в організації;
- б) поліпшення певних параметрів роботи (її змісту, умов, організації трудового процесу, режиму праці тощо);
- в) в достатку, певного рівня добробуту;
- г) немає правильної відповіді.

10. Заробітна плата відноситься до:
- а) матеріальних стимулів;
 - б) соціальних стимулів;
 - в) грошових стимулів;
 - г) немає правильної відповіді.
11. Потреба в спілкуванні пов'язана з:
- а) негрошовими стимулами;
 - б) соціально-психологічними стимулами;
 - в) нематеріальними стимулами;
 - г) немає правильної відповіді.
12. Що включає в себе соціальний пакет в системі мотивації персоналу?
- а) тільки фінансові виплати;
 - б) медичне страхування та відпустки;
 - в) фінансові виплати, медичне страхування, відпустки, корпоративні заходи тощо;
 - г) премії за досягнення цілей.
13. Яка основна мета соціального пакета в системі мотивації?
- а) зниження витрат на утримання персоналу;
 - б) забезпечення високого рівня життя працівників;
 - в) збільшення прибутковості компанії;
 - г) створення конкурентної переваги на ринку.
14. Які переваги має компанія, яка пропонує розширений соціальний пакет для своїх працівників?
- а) зменшення текучості кадрів;
 - б) збільшення конкурентоспроможності на ринку праці;
 - в) зростання продуктивності та задоволеності працівників;
 - г) усі відповіді вірні.
15. Що слід враховувати при формуванні соціального пакета?
- а) демографічні характеристики персоналу;
 - б) конкурентні умови на ринку праці;
 - в) фінансові можливості компанії;
 - г) усі відповіді вірні.
16. Які методи можна використовувати для оцінки ефективності соціального пакета?
- а) анкетування працівників;
 - б) аналіз звітності компанії про текучість кадрів;
 - в) порівняння із показниками конкурентів;
 - г) усі відповіді вірні.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Питання для перевірки базових теоретичних знань та закріплення лекційного матеріалу

Надайте відповіді на наступні питання:

1. Розкрийте сутність понять «колектив», «група».
2. За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?
3. Розкрийте сутність формальних і неформальних груп.
4. Якими є основні причини вступу працівників в неформальні групи?
5. Які специфічні характеристики мають неформальні групи?
6. У чому є відмінність між формальною і неформальною групою?
7. Які чинники впливають на діяльність неформальних груп?
8. Якими є найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами?
9. Охарактеризуйте основні етапи розвитку колективу.
10. Що розуміють під згуртованістю колективу?
11. Якими є чинники згуртованості колективу?
12. Охарактеризуйте стадії формування згуртованого колективу.

Практичні завдання

Завдання 1. Особливості формування демографічної структури трудового колективу

Мета: сформувати практичні вміння та навички щодо формування оптимальної демографічної структури трудового колективу.

Зміст завдання

Керівнику під час формування трудового колективу рекомендують звертати увагу, що:

- одностатевий колектив менш ефективний, ніж різностатевий;
- групи з різностатевим складом більшою мірою схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп;
- важливо забезпечувати поєднання працівників старшого віку з молодими.

Охарактеризуйте практичну сферу застосування наведених рекомендацій. Якими рекомендаціями, на Ваш погляд, можна доповнити наведений перелік?

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Ефективність управління персоналом організації визначається дією багатьох чинників, серед яких важливу роль відіграє демографічна структура колективу (його склад за віком та статтю).

У жіночих колективах зазвичай спостерігається високий рівень емоційної підтримки та співпереживання, відповідальності та дисципліни, але іноді вони стають закритими для нових членів або тих, хто не відповідає загальним нормам і стереотипам колективу. Існування сильних соціальних зв'язків у жіночих колективах ускладнює процес вирішення конфліктів, оскільки особисті симпатії та антипатії впливають на об'єктивність оцінки ситуації.

Характерними рисами чоловічих колективів є наступні: виражена ієрархія та чітко визначене лідерство; спільність у вирішенні задач і досягненні цілей; швидке розв'язання конфліктів, негативних ситуацій та досягнення консенсусу; низька емоційна підтримка між колегами; схильність до утримання стереотипів і традиційних уявлень про ролі гендерів.

Загальною ознакою однорідних за статтю колективів є недостатня різноманітність думок та ідей, що може обмежувати креативність і здатність до інновацій.

Колективи з переважною часткою працівників старшого віку зазвичай мають високий рівень виробничої та трудової дисципліни, але при цьому спостерігаються елементи консерватизму при впровадженні нововведень, зростають втрати робочого часу через підвищену захворюваність працівників. Значна частка молоді у структурі колективу також відрізняється специфічними явищами: підвищена плинність кадрів, але більш швидка реакція на нововведення.

Завдання 2. Визначення індексу згуртованості групи

Мета: ознайомити з особливостями соціометричного методу; освоїти методику визначення індексу згуртованості групи.

Зміст завдання

На підприємстві виділено п'ять груп працівників (група – трудовий колектив окремого підрозділу підприємства), які були окремо опитані. Кожному працівнику у числі групи було запропоновано відповісти на питання: «З ким би Ви хотіли мати спільний робочий кабінет? (З ким би Ви не хотіли працювати)». За результатами опитування отримано наступні дані, які наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Дані проведеного опитування

Найменування показника	Групи				
	№1	№2	№3	№4	№5
Кількість взаємних позитивних виборів (ВП)	10	42	60	8	68
Кількість взаємних негативних виборів (ВН)	2	0	0	2	4
Кількість членів групи (N)	6	7	10	8	10

Необхідно визначити індекс згуртованості у кожній групі, виокремити групу з найбільшим індексом, розробити певні висновки з приводу цього.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Групова згуртованість – це показник міцності, єдності та стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин у групі, що характеризується взаємної емоційної привабливістю членів групи і задоволеністю групою.

Для оцінювання групової згуртованості може бути використаний соціометричний метод – це вид опитування, спрямований на кількісне вимірювання та аналіз структури міжособистісних відносин в малих соціальних групах шляхом фіксації серед членів групи зв'язків переваги в ситуаціях вибору.

Для проведення опитування необхідно визначити соціометричний критерій – це конкретна змістова ситуація (реальна або ймовірна), представлена респонденту в якості основи вибору або відхилення інших членів групи в якості партнерів спільної діяльності або у вигляді пропозиції про те, хто з членів групи вибере (відхилить) респондента в цій ситуації. Соціометричні критерії формуються у вигляді запитань, відповіді на які служать підставою для встановлення структури взаємовідносин, а також дозволяють визначити соціометричні індекси – кількісні характеристики стосунків у групі.

Зокрема, індекс згуртованості групи ($C_{гр}$) розраховується за формулою [16]:

$$C_{гр} = \frac{ВП-ВН}{N*(N-1)}, \quad (7.1)$$

де ВП – кількість взаємних позитивних виборів; ВН – кількість взаємних негативних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у групі.

Чим вищий індекс згуртованості групи, тим вищим є рівень внутрішньогрупової інтеграції та психологічної сумісності членів групи.

Завдання 3. Ціннісно-орієнтаційна єдність (ЦОЄ) колективу

Мета: ознайомити з поняттям «ціннісно-орієнтаційна єдність колективу» (ЦОЄ); освоїти методику визначення рівня ЦОЄ; визначити рівень ЦОЄ студентської групи

Зміст завдання

На підприємстві виділено п'ять груп (група – трудовий колектив окремого підрозділу підприємства), які були окремо опитані. Кожному члену колективу у числі групи було запропоновано набір властивостей особистості, і кожен повинен був вибрати з нього п'ять таких, які вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Якості, що заносилися в питальник, враховували професійну спрямованість досліджуваного колективу. У табл. 7.2 наведені результати проведеного опитування.

Таблиця 7.2 – Результати опитування

Найменування показника	Групи				
	№1	№2	№3	№4	№5
Сума виборів, що припадають на п'ять властивостей, які одержали в даній групі максимальну перевагу (n)	27	0	15	7	30
Сума виборів, що припадає на п'ять властивостей, які одержали в даній групі мінімальну кількість виборів (m)	3	0	3	1	0
Загальна кількість виборів (N)	30	30	25	25	30

Необхідно визначити рівень ЦОЄ у кожній групі, виокремити найбільш згуртовану групу, розробити певні висновки з приводу цього.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей, тобто кожний має свою ціннісну орієнтацію. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників складає ціннісно–орієнтаційну єдність колективу (ЦОЄ).

Ціннісно–орієнтаційна єдність може виступати в якості показника групової згуртованості. Як інтегральна характеристика системи внутрішньо групових зв'язків, вона показує ступінь збігу думок, оцінок, установок та позицій членів групи по відношенню до об'єктів, найбільш значущих для здійснення цілей діяльності групи та реалізації в цій діяльності її ціннісних орієнтацій

Якщо колектив має ЦОЄ, що полягає в спільній корисній діяльності, то й професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть упорядковані. В такому становищі люди, втягнені в процес вирішення групових завдань, усі свої внутрішні проблеми відсувають на другий план: у ході активної роботи майже не залишається місця для особистих переживань.

Рівень ЦОЄ у відсотках визначається за формулою [16]:

$$\text{ЦОЄ} = (n - m) / N * 100, \quad (7.2)$$

де n – сума виборів, що припадають на п'ять властивостей, які одержали в даній групі максимальну перевагу; m – сума виборів, що припадає на п'ять властивостей, які одержали в даній групі мінімальну кількість виборів; N – загальна кількість виборів.

Інтерпретація значення: ЦОЄ $\geq$ 50% – високий показник, групу можна вважати колективом з високим рівнем розвитку; 30% < ЦОЄ < 50% – середній рівень розвитку групи; ЦОЄ $\leq$ 0,3 – низький рівень розвитку групи (недостатньо розвинена як колектив).

Приклад розв'язання

Проведемо розрахунок ЦОЄ по кожній групі та занесемо результати у табл. 7.3.

Таблиця 7.3 – Розрахункові дані ціннісно-орієнтаційної єдності груп

Найменування показника	Групи				
	№1	№2	№3	№4	№5
Ціннісно–орієнтаційна єдність групи, %	80	0	48	24	100
Ранг	2	5	3	4	1

Висновок: максимальний показник ЦОЄ було виявлено у групі №5 (100%). Це говорить про найбільшу єдність цінностей у цьому трудовому колективі. В такому становищі працівники, втягнені в процес вирішення групових завдань, усі свої внутрішні проблеми відсувають на другий план: у ході активної роботи майже не залишається місця для особистих переживань.

Найменший показник було виявлено у групі №2. Це говорить про непогодженість думок у колективі, і означає, що в міжособистісному спілкуванні колективу є якісь проблеми. Якщо, незважаючи на зусилля з активізації спільної діяльності працівників у вирішенні завдань, що стоять перед підрозділом, поліпшень у міжособистісних відносинах не настає, то є підстави припускати, що в колективі розвинулися негативні тенденції на рівні неформальних груп.

Завдання 3. Оцінювання рівня ціннісно–орієнтаційної єдності (ЦОЄ) студентської групи

Мета: закріпити знання, вміння, навички щодо визначення та оцінювання рівня ЦОЄ групи.

Зміст завдання

Кожен студент групи обирає з запропонованого списку п'ять найбільш важливих, на його думку, якостей особистості, необхідних для успішного виконання спільної навчальної діяльності:

1. Дисциплінованість.
2. Ерудованість.
3. Усвідомлення громадського обов'язку.
4. Кмітливість.
5. Працьовитість.
6. Самокритичність.
7. Чуйність.
8. Допитливість.
9. Уміння планувати роботу.
10. Цілеспрямованість.

11. Зарозумілість.
12. Ощадливість.
13. Організованість.
14. Наполегливість.
15. Комунікабельність.
16. Відвертість.
17. Самостійність.
18. Уважність.
19. Скромність.
20. Почуття відповідальності

Одержані результати (по кожному студенту) зводяться в таблицю результатів опитування. Наприклад, табл. 7.4.

Таблиця 7.4 – Результати опитування студентської групи

N	Прізвища студентів	Особисті якості																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Бабич	+							+				+					+	+		
2	Дунда		+						+						+				+		+
3	Олійник	+						+	+				+					+			
Сума виборів																					

Необхідно визначити рівень ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) студентської групи, зробити висновки щодо згуртованості групи.

Коментар-пояснення та рекомендації до виконання

Для виконання цього завдання необхідно скористатися методикою визначення рівня ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) групи (наведено у завданні 3).

Кейс-стаді

Передмова

Працездатний згуртований трудовий колектив виникає не відразу. Цьому передують тривалий процес його становлення та розвитку.

Основні етапи розвитку трудового колективу можна умовно поділити на декілька фаз:

- утворення (зародження);
- становлення;
- стабілізація;
- зрілість;
- старіння.

Кожен з цих етапів вимагає від керівника особливого підходу до управління персоналом.

Кейс № 1. Подолання труднощів у розвитку трудового колективу

Для трудового колективу підприємства характерно наступне:

- працівники виконують свої професійні обов'язки без ініціативи, уникають нововведень;
- відсутня взаємопідтримка та взаєморозуміння;
- зростання конфліктів та напруги;
- загальне зниження мотивації.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Визначте, на якій стадії розвитку перебуває даний колектив.
2. Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

Кейс № 2. Проблеми групової взаємодії та співробітництва

Перед групою працівників фірми було поставлено завдання: виробити критерії успішної роботи з клієнтами. Термін виконання – 30 хв. За групою велось спостереження, яке виявило, що протягом відведеного часу відбувалося палке обговорення поставленої проблеми. Було висловлено чимало пропозицій, але більшість із них втратила свою актуальність у суперечках і була забута. Кожен працівник намагався відстояти власну думку, мало зважаючи на інших. У результаті група вчасно завдання не виконала.

Проаналізуйте описану ситуацію та надайте аргументовані відповіді на наступні **питання**:

1. Визначте, на якій стадії розвитку перебуває обстежувана група.
2. Запропонуйте можливі заходи для забезпечення вищого рівня зрілості групи.

Тестові завдання

1. Яка з наведених характеристик не належить до визначальних ознак колективу?

- а) єдність цілей;
- б) ввічливість;
- в) бажання всіх членів зберегти колектив;
- г) немає правильної відповіді.

2. У результаті особистих симпатій і антипатій членів колективу, відносин дружби, спорідненості, знайомства формується:

- а) неформальна структура трудового колективу;
- б) трудовий колектив;
- в) формальна структура трудового колективу;
- г) актив групи.

3. Офіційно створені трудові колективи передбачають наявність між працівниками:

- а) тільки формальних зав'язків;
- б) тільки неформальних зав'язків;
- в) формальних та неформальних зав'язків.

4. Сукупність засобів впливу на членів трудового колективу через переконання, нормування, розпорядження, визнання заслуг тощо, за допомогою яких поведінка учасників приводиться у відповідність до сформованих цінностей і стандартів – це:

- а) система соціального контролю;
- б) система мотивації персоналу;
- в) механізм організації праці.

5. Для неформальної групи не властиво:

- а) чисельність групи не перевищує 7–8 осіб;
- б) відносини у межах групи побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у групі й поза нею;
- в) індивіди в групі спілкуються один з одним безпосередньо;
- г) однорідність складу.

6. Від яких факторів залежить розвиток трудового колективу?

- а) тільки від внутрішніх суб'єктивних;
- б) тільки від зовнішніх об'єктивних;
- в) від зовнішніх і внутрішніх;
- г) розвиток колективів завжди однаковий.

7. Розчленування колективу – це:

- а) виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп працівників;
- б) формування рольової структури колективу;
- в) формування «ядра колективу».

8. Якщо у колективі відбувається боротьба за лідерство, то це може привести до:

- а) розчленування колективу;
- б) роз'єднання колективу;
- в) ліквідації колективу

9. Інтелектуальна, емоційна та вольова єдність членів колективу є ознакою:

- а) зрілості колективу;
- б) становлення колективу;
- в) стабілізації колективу.

10. Переважно демократичний стиль керівництва є характерним на етапі:

- а) утворення колективу;
- б) становлення колективу;
- в) стабілізації колективу.

11. На якій стадії розвитку трудового колективу формується актив, що поєднує більшість його членів, починають складатися традиції, громадська думка?

- а) становлення;
- б) зрілість;
- в) стабілізація;
- г) зростання.

12. Узагальнюючою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку є:

- а) внутрішньокolleктивна згуртованість;
- б) рівень освітньо-професійної підготовки працівників;
- в) соціально-демографічний поділ;
- г) ціннісно-орієнтаційна поведінка працівників.

13. Згуртованість трудового колективу, яка спрямована на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям та цілям виробничої діяльності:

- а) функціональна;
- б) дисфункціональна;
- в) формальна;
- г) неформальна

14. Ідентифікація – це:

а) свідоме копіювання форми поведінки інших, реакції оточення на конкретні ситуації;

б) свідоме дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки, ототожнення з ними правил власної поведінки;

в) психологічна орієнтація людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність.

15. Сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності, – це:

- а) згуртованість групи;
- б) соціально-психологічна сумісність працівників;
- в) психологічна сумісність членів групи.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк [та ін.] ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
2. Управління персоналом : методичні рекомендації до практичних завдань і плани семінарських занять для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. В. Ачкасова, Н. К. Назаров. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 65 с.
3. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів. URL: https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/nakazi/mizgaluzevi-normativi-ciselnosti-pracivnikiv-zainatih-doborom-rozstanovkou-pidvisennam-kvalifikacii
4. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій. URL: <https://jobs.ua/dkhp>
7. Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів / Укрдержархів. УНДІАСД; Уклад. О. М. Загорецька. – К., 2015. – 100 с. URL: <https://undiasd.archives.gov.ua/doc/zbirnik%20UF.pdf>
8. **Цимбалюк, С. О.** Оцінювання персоналу : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К. : КНЕУ, 2021. – 311 с.
9. **Цимбалюк, С. О.** Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009. – 399 с.
10. **Цимбалюк, С. О.** Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2019. – 355 с.

11. **Балановська, Т. І.** Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. – К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.

12. Управління діловою кар'єрою : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня / уклад. С. В. Мішина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 84 с.

13. **Маркова, Н. С.** Розвиток персоналу : навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

14. **Колот, А. М.** Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.

15. Управління персоналом : практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.

16. **Нагаєв, В.М.** Управління персоналом : практикум / В. М. Нагаєв, Н. В. Кондратюк. – Харків : «Стильна типографія», 2018. – 220 с.

ДОДАТОК А

Частини тексту посадової інструкції економіста з праці

Таблиця А.1

№	Назва розділів та частини тексту посадової інструкції
1	Загальні положення
2	9. Здійснює контроль за додержанням штатної дисципліни, витрачанням фонду заробітної плати, за правильністю встановлення найменувань професій, застосуванням тарифних ставок і розцінок, посадових окладів, доплат, надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати, за тарифікацією робіт і встановленням відповідно до кваліфікаційних довідників розрядів і категорій, а також за додержанням режимів праці та відпочинку, норм трудового законодавства.
3	1. Постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з організації праці і заробітної плати. 2. Трудове законодавство. 3. Економіку праці. 4. Економіку і організацію виробництва. 5. Порядок розроблення програм зростання продуктивності праці, соціального розвитку, кошторисів використання фондів економічного стимулювання.
4	- Економіст з праці II категорії: повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст або бакалавр) та підвищення кваліфікації; для спеціаліста - без вимог до стажу роботи, для бакалавра - стаж роботи за професією економіста з праці не менше 2 років.
5	Відповідальність Економіст з праці несе відповідальність:
6	3. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням керівництва підприємства у керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків. 4. Залучати фахівців усіх структурних підрозділів до виконання покладених на нього завдань. 5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.
7	1. Економіст з праці належить до професійної групи "Професіонали". 2. Призначення на посаду економіста з праці та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства за поданням начальника відділу організації праці та заробітної плати з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

Продовження таблиці А.1

№	Назва розділів та частини тексту посадової інструкції
8	Економіст з праці: 1. Розробляє програми зростання продуктивності праці і соціального розвитку. 2. Розраховує фонди заробітної плати і чисельності працівників з урахуванням необхідності найбільш раціонального використання трудових ресурсів. 3. Бере участь у визначенні потреби в робочій силі, плануванні підготовки кваліфікованих кадрів, доводить установлені показники до підрозділів підприємства.
9	Права Економіст з праці має право:
10	6. Форми і системи заробітної плати і матеріального стимулювання. 7. Методи визначення чисельності робітників. 8. Відповідні випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. 9. Порядок тарифікації робіт і робітників та встановлення посадових окладів керівникам, професіоналам, фахівцям, технічним службовцям, доплат, надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати, розрахунку премій.
11	- Провідний економіст з праці: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією економіста з праці I категорії не менше 2 років.
12	Взаємовідносини (зв'язки) за посадою
13	10. Методи обліку і аналізу показників з праці і заробітної плати. 11. Основи технології виробництва. 12. Правила експлуатації обчислювальної техніки. 13. Правила та норми охорони праці.
14	1. За відсутності економіста з праці його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку. Ця особа набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.
15	Економіст з праці повинен знати:
16	- Економіст з праці I категорії: повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр) та підвищення кваліфікації; для магістра - без вимог до стажу роботи, спеціаліста - стаж роботи за професією економіста з праці II категорії не менше 2 років, для бакалавра - не менше 3 років
17	3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Продовження таблиці А.1

№	Назва розділів та частини тексту посадової інструкції
18	4. Вивчає ефективність застосування чинних форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення, готує пропозиції щодо їх удосконалення. 5. Розробляє положення про преміювання працівників, умови матеріального стимулювання багатоверстатного обслуговування, суміщення професій і посад, збільшення зон обслуговування і обсягу виконуваних робіт з метою поліпшення використання устаткування, трудових ресурсів і робочого часу.
19	1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності. 2. Вносити на розгляд начальника відділу організації праці та заробітної плати пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією посадовою інструкцією, пропонувати варіанти усунення недоліків, наявних в діяльності підприємства.
20	1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю. 2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
21	Кваліфікаційні вимоги
22	10. Бере участь у підготовці проекту колективного договору і контролює виконання прийнятих зобов'язань. 11. Веде облік показників з праці і заробітної плати, аналізує їх і складає звітність у зазначені строки і за встановленими формами. 12. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.
23	3. Економіст з праці підпорядковується безпосередньо начальнику відділу організації праці та заробітної плати. 6. Бере участь у складанні програм соціального розвитку підприємства, в розробленні та здійсненні заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, скорочення плинності кадрів, посилення контролю за використанням робочого часу і додержанням правил внутрішнього трудового розпорядку. 7. Складає штатні розклади згідно із затвердженою структурою управління, схемами посадових окладів, фондами заробітної плати і чинними нормативами. 8. Визначає на основі чинних положень розміри премій.
24	- Економіст з праці: повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст або бакалавр) без вимог до стажу роботи.
25	Завдання й обов'язки

ДОДАТОК Б

Профіль посади секретаря

Таблиця Б.1

ОПИС ПОСАДИ	
Посада	Секретар
Структурний підрозділ	Адміністративний відділ
Безпосередній керівник	Начальник адміністративного відділу
Підпорядковані	Відсутні
Взаємодія в колективі	1. Другий секретар приймальні: питання розподілу завдань із врахуванням поточної зайнятості. 2. Директор компанії: результат виконання прямих розпоряджень. 3. Відвідувачі, клієнти, гості: з'ясування причини звернення, координація рішення питань. 4. Всі співробітники компанії: будь-які питання, пов'язані з якісним виконанням поточних завдань.
ФУНКЦІОНАЛ	
Посадові обов'язки	- прийом, розподіл вхідних телефонних дзвінків; - прийом, відправлення факсів, сканування документів; - реєстрація та розподіл вхідної/вихідної документації; - організація прийому відвідувачів, супровід гостей на зустрічі; - організаційна підтримка проведення зустрічей: пошук необхідної інформації/контактів/документів; - приготування чаю/кави на прохання директора компанії, для учасників зустрічей/нарад; - замовлення необхідної для офісу канцелярії, госптоварів та інших необхідних засобів; - підготовка листів, запитів, відповідей на вхідну кореспонденцію; - відправка кореспонденції потрібним способом: пошта, кур'єрська служба, постановка завдання внутрішньому кур'єру; - організаційна підтримка відряджень співробітників: підбір/замовлення/бронювання готелів, авіа-/залізничних квитків; - координація роботи кур'єрів; - складання авансових звітів з витрат підзвітних засобів; - пошук, аналіз і систематизація інформації на запит директора чи безпосереднього керівника; - ведення баз днів народжень співробітників та клієнтів, організація вчасного оповіщення про ці дати; - ведення бази внутрішніх телефонних номерів співробітників, вчасне внесення змін і оповіщення про це співробітників; - участь у підготовці та проведенні корпоративних заходів; - виконання в рамках своєї компетенції інших обов'язків за розпорядженням директора чи безпосереднього керівника.

Продовження таблиці Б.1

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ		
Зовнішність	Діловий стиль одягу, презентабельність, охайність	
Загальний стаж роботи	Від одного року, бажано – секретарем	
КВАЛІФІКАЦІЙНА КАРТА		
Показник	Необхідно	Бажано
Освіта, рівень кваліфікації	Бакалавр	Спеціаліст/магістр
Вільне володіння мовами	Українська, англійська	
Рівень володіння англійською мовою	Pre Intermediate	Intermediate і вище
Володіння ПК, ПЗ	MS Office (Word, Excel, Outlook), Internet	Power Point, Photoshop
Швидкість набору (укр. текст)	Мінімум 120 знаків на хвилину	Від 200 знаків на хвилину
КАРТА КОМПЕТЕНЦІЙ		
Показник	Необхідно	Бажано
Грамотні усне мовлення і письмова комунікація	✓	
Знання правил ділового етикету, робота з врахуванням цих положень	✓	
Вміння встановлювати контакт з різними людьми	✓	
Планування, управління часом		✓
Доброзичливість, неконфліктність	✓	
Організованість, пунктуальність	✓	
Самовладання, стійкість до емоційних навантажень	✓	
Корпоративна гнучкість та лояльність		✓
Здатність ефективно працювати в режимі багатозадачності		✓
Здатність до навчання, управліємість	✓	
Навики роботи з різними видами оргтехніки і ПЗ	✓	
Навики швидкого пошуку необхідної інформації	✓	
Навики складання ділових документів		✓
Ініціативність, здатність мислити нестандартно		✓

ДОДАТОК В

Шаблон оголошення про вакансію та приклад його заповнення

Шаблон оголошення про вакансію

Назва Посади: [Назва посади]
Компанія: [Назва компанії]
Місцезнаходження: [Місто, адреса]
Опис Компанії: [Короткий опис компанії, її місії, цінностей та основної діяльності]
Обов'язки та Відповідальності: [Детальний опис обов'язків, які покладаються на цю посаду]
Вимоги до Кандидата:
[Освіта, спеціальність]
[Необхідний досвід роботи]
[Професійні навички та знання]
[Особистісні якості]
Ми Пропонуємо:
[Умови праці, включаючи графік роботи, розмір заробітної плати]
[Соціальні гарантії, корпоративні переваги]
Процедура Подання Заявки: [Інструкції для подачі заявки, включаючи необхідні документи, строк подачі, контактні дані для подання заявок]
Контактна Інформація: [Електронна адреса, телефонний номер для звернення]

Приклад заповнення оголошення про вакансію

Назва посади: Менеджер зі Збуту
Компанія: ТОВ "ТехноІнновація"
Місцезнаходження: Київ, вул. Перемоги, 15
Опис Компанії: ТОВ "ТехноІнновація" – провідний постачальник високотехнологічного обладнання в Україні. Ми цінуємо інновації, креативність та відданість якості нашої продукції.
Обов'язки та відповідальності:
➤ Активний пошук нових клієнтів та підтримка існуючих
➤ Розробка стратегій продажу та маркетингових кампаній
➤ Аналіз ринку та конкуренції
Вимоги до кандидата:
➤ Вища освіта (бажано у галузі маркетингу, менеджменту)
➤ Досвід роботи в продажах не менше 2 років
➤ Відмінні комунікативні навички, здатність до переговорів
➤ Проактивність та цілеспрямованість
Ми пропонуємо:
➤ Повну зайнятість
➤ Конкурентну заробітну плату та бонуси
➤ Можливості для професійного зростання та розвитку
Процедура Подання Заявки: Надіслати резюме та супровідний лист на адресу hr@technoinnovation.com.ua до 30.04.2023.
Контактна Інформація: hr@technoinnovation.com.ua, (044) 123-45-67

Навчальне видання

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки

до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Укладачі: ГІТІС Тетяна Павлівна
 ПІДГОРА Єлизавета Олександрівна
 КАСЬЯНЮК Сергій Володимирович

За авторською редакцією

67/2024. Формат 60 x 84/16. Ум. друк. арк. 6,74.
Обл.-вид. арк. 5,27. Тираж пр. Зам. № .

Видавець і виготівник
Донбаська державна машинобудівна академія
84313, м. Краматорськ, вул. Академічна, 72.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК №1633 від 24.12.2003