

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Методичні рекомендації
до практичних завдань та самостійної роботи
для студентів спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК 005.96(07.034)

У66

Укладачі: В. В. Самойленко

Т. Є. Сігаєва

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки.

Протокол № 5 від 05.11.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : У66 методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Самойленко, Т. Є. Сігаєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 49 с.

Подано методичні рекомендації до практичних завдань і самостійної роботи студентів. Уміщено завдання та приклади їхнього вирішення, із метою розвитку професійних компетентностей, якими має володіти студент після вивчення навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.96(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2020

Вступ

Практичне заняття з навчальної дисципліни "Управління людськими ресурсами" – це вид навчального заняття, на якому викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння й навички щодо їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами сформульованих завдань у формі бесіди, доповідей, дискусій, рецензування й обговорення рефератів та проведення тестування для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями.

Основна дидактична мета практичного заняття – це розширення, поглиблення й деталізація наукових знань, здобутих студентами на лекціях і у процесі самостійної роботи та спрямованих на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, прищеплення умінь і навичок, розвиток наукового мислення та усного мовлення студентів.

Метою проведення практичних занять є закріплення та поглиблення знань, здобутих у процесі вивчення курсу "Управління людськими ресурсами", пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал підприємства, із метою забезпечення його ефективного функціонування та задоволення потреб працівників; набуття навичок і умінь щодо подальшого використання цих знань у сучасних умовах функціонування підприємства.

Завдання навчальної дисципліни, зважаючи на теоретичні положення основ менеджменту, економіки праці та узагальнення практичного досвіду, розкрити сутність, зміст та організаційні форми діяльності у сфері управління персоналом підприємства.

Основними завданнями проведення практичних занять є:

узагальнення теоретичних знань, здобутих під час лекційних занять;
усебічне ознайомлення студентів з історичними віхами розвитку вчення про управління персоналом; з основними підходами та концепціями; зі специфікою діяльності кадрових служб підприємств та методами формування кадрового складу; із методиками вибору та застосування кадрової політики; із питаннями побудови ефективної кар'єри та мотивацією діяльності працівників; зі здійсненням оцінювання персоналу та вимірювання ефективності.

У процесі вивчення цієї навчальної дисципліни пропонують закріпити здобуті знання практичними завданнями, ситуаціями, які виникають у підприємства під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тема 1

Системи управління людськими ресурсами для досягнення цілей

Завдання 1.1

Побудуйте схему взаємозв'язку цілей управління людськими ресурсами із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте цю схему. Наведіть відповідні приклади.

Завдання 1.2

Олександр Ковальов – директор Н-ського філіалу крупного комерційного банку (Комбанку). Філіал було створено на базі комерційного банку, який придбано Комбанком. Одним із пріоритетів Олександра є створення системи управління персоналом. Комбанк відомий у державі як один із лідерів у сфері впровадження нових методів управління людськими ресурсами – психологічного тестування, індивідуального планування кар'єри працівників і т. д.

Працюючи 2 тижні по 12 год на добу, Олександр намагався вивчити систему управління персоналом, прийняту у філіалі. У результаті вдалося виявити, що набір нових працівників відбувається виключно через знайомих, у філіалі не мали уявлення про планування кар'єри, атестацію та підготовку керівників. Професійне навчання не планували, організовували за потреби керівниками підрозділів.

Працівники отримують заробітну плату, а адміністративний персонал – посадові оклади та щомісячні премії в розмірі 40 % від окладу.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на такі запитання:

1. Чи є необхідність змінювати систему управління персоналом на підприємстві? Чому?
2. Запропонуйте систему управління персоналом для цієї організації. На яких основних процесах вона має ґрунтуватися та будуватися?
3. Запропонуйте програму її впровадження (із переліком конкретних дій, які необхідно здійснити).
4. Якими мають бути роль та позиція самого Олександра Ковальова? Які дії він має впровадити?

Завдання 1.3

Розкрийте взаємозв'язок курсу "Управління людськими ресурсами" з навчальними дисциплінами, що вивчалися вами в попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце цієї навчальної дисципліни в підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички в управлінні персоналом мають бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?

Тема 2

Юридичні й етичні обов'язки організації перед працівниками та працівників перед організацією

Завдання 2.1

Як рекомендації для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу менеджерів виділяють такі:

1. У процесі формування трудового колективу необхідно враховувати особливості вияву тих або тих типів поведінки працівників (уявний тип, емоційно-комунікативний тип, організаторський тип).
2. Члени груп із різностатевим складом більшою мірою схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп.
3. Групи, які складаються із членів, що мають різні здібності, діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають аналогічні здібності.
4. Необхідно забезпечувати поєднання досвідчених працівників із молодими.

Охарактеризуйте практичну сферу застосування наведених рекомендацій. Якими рекомендаціями, із вашого погляду, можна доповнити наведений перелік?

Завдання 2.2

Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, утратив здатність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру та визначає статику колективу.

На якій стадії розвитку перебуває трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на цьому етапі.

Завдання 2.3

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими та чому? Наведіть приклади.

Завдання 2.4

Культивування в робітників сильного почуття причетності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним "закріплювальним" фактором, але й дуже важливим із погляду стимулювання працьовитості. Який із перелічених далі прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості?

1. Під час визначення цілей роботи на підприємстві, а також складання робочих планів треба робити так, щоб підлеглі по можливості брали в цьому участь.

2. Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати заважку роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

3. Установити чіткий порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримувати його, показуючи приклад іншим [7].

Завдання 2.5

Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими?

1. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше дійти загальної думки. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

2. Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано із прагненням людей до взаєморозуміння.

3. У будь-якій групі завжди є люди, думка яких постійно не збігається з думкою навколишніх. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато зусиль на домовленості.

Завдання 2.6

Державне підприємство готельного комплексу "Київська Русь" Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року.

Підприємство є правонаступником готельного комплексу "Русь-інтурист" у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу "Київська Русь" розраховано на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 осіб. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів із 7:00 до 22:00. Режим роботи ресторану із 10:00 до 23:00.

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 осіб обслуговчого персоналу на трьох туристів.

2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства, відповідно до категорій працівників: апарат управління – із розрахунку 18 % від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3 – 4 спеціалістів; обслуговчий персонал – 55 – 60 % від загальної кількості працівників; допоміжний персонал – 10 – 12 % від загальної кількості працівників.

3. Складіть перелік необхідних посад та визначте їхню чисельність. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу "Київська Русь" та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

4. Розробіть положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом "Київська Русь". Структуру положення про функціональний підрозділ показано в рекомендаціях до виконання завдання.

5. Розробіть посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади.

Методичні рекомендації

Посада – менеджер готелю

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю та вдоволення потреб його постояльців. Його обов'язки також можуть охоплювати управління роботами, пов'язаними із продовольчим забезпеченням (у ресторані або номері); установлення цін і класу за номери; управління господарством готелю, бухгалтерським обліком та безпекою. У невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато із цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи в готельному господарстві є ключовим під час добору менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю й ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи в цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на пів ставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі й мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді зростає швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної й тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від обсягу виконуваних робіт.

Завдання 2.7

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства "Щедрий дар" Дніпровського району м. Києва.

Штатним розписом на підприємстві "Щедрий дар" передбачено 112 посад, зокрема управлінського персоналу – 21 особа (керівник підприємства – 1; заступників керівника підприємства – 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавців – 3; економістів – 2; головних бухгалтерів – 1; бухгалтерів – 2; інспектор кадрів – 1; касирів центральної каси – 2; адміністраторів – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1); робітників – 91 особа.

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3. Розробіть посадову інструкцію деяких працівників підприємства "Щедрий дар" використовуючи опис посади.

Методичні рекомендації

Посада – продавець у роздрібній торгівлі

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи щось інше – його найперше завдання – зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар

виробляють, показати, як він працює, знайти кольори, моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки та загортати покупку.

Придатність (кваліфікація). Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою та без неї. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Така робота є в кожній країні. Цей вид роботи буде швидко зростати. Робота продавцем у роздріб – непогане місце роботи з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Заробітну плату планово підвищують, коли є технічні знання, наприклад для продавців автомобілів.

Посада – продавець оптової торгівлі

Опис. Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах, школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їхня компанія. На додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, порадити, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установленням та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація (придатність). Необхідно мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань. Наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями в галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад продуктів харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Передбачають, що кількість посад у цій галузі зросте.

Заробітна плата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують фіксовані зарплати, інші працюють за компенсацію та комісійні.

Завдання 2.8

Ви є директором товариства з обмеженою відповідальністю "Альфа".

Товариство "Альфа" є суб'єктом господарювання і діє, згідно зі Статутом. Згідно зі штатним розписом, у товаристві працює 125 осіб, зокрема працівників апарату управління 19 осіб. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено в таб. 2.1. Товариство "Альфа" спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування.

Штатний розпис працівників апарату управління ТОВ "Альфа"

№ п/п	Посади	Кількість, осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора товариства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Начальник відділу стратегічного планування	1
9	Економістів	2
10	Начальник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
Разом		19

1. Побудуйте організаційну структуру управління ТОВ "Альфа" й покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління.
2. Розподіліть функції між директором товариства та його заступником з маркетингу.
3. Складіть опис посади начальника відділу збуту, використовуючи посадову інструкцію (додаток А).

Завдання 2.9

Ви є менеджером із персоналу на підприємстві. Складіть трудовий контракт, що укладають між вашим підприємством та працівником, який влаштовується на роботу.

Завдання 2.10

Ви є менеджером із персоналу на підприємстві. Оформіть відповідні документи на працівника, який влаштовується на роботу.

Завдання 2.11

Ви менеджер із персоналу на підприємстві. Оформіть наказ про прийняття А. Ю. Клименко на посаду економіста I категорії вашого підприємства (ЗАТ "Харківський ЦУМ") та оформіть наказ про звільнення О. П. Юрченко з посади товарознавця I категорії вашого підприємства (ЗАТ "Харківський ЦУМ") і занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Методичні рекомендації

Для обліку роботи з наказами з персоналом підприємства й контролю за нею ведуть журнал реєстрації наказів за такою формою (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Журнал реєстрації наказів

№ наказу	Дата видання наказу	Короткий зміст	Ким підписано	Примітки

Завдання 2.12

Вивчіть і проаналізуйте правове регулювання розірвання трудового контракту на підприємствах України.

Тема 3

Аналіз робочих операцій

Завдання 3.1

Важливе завдання менеджера – забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього в менеджера є такий діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їхньому спілкуванню.

2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).

3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.

4. Створювати умови для соціальної активності працівників.

5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.

6. Оцінювати й заохочувати всі позитивні колективні досягнення.

7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства й розроблення рішень.

Дайте відповідь на такі запитання:

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід уважати головними й чому?

2. Які ще заходи, з вашого погляду, має здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?

3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують вашу відповідь.

Завдання 3.2

Чи можна вважати вашу студентську групу згуртованим колективом? Поясніть свою думку. Охарактеризуйте умови формування згуртованої групи.

Завдання 3.3

У Японії в основі управління організацією лежить феномен групізму. Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перелічених заходів є ефективними для культивування такої атмосфери?

1. Будь-то сфера виробництва або сфера торгівлі, на підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

2. Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно із цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

3. Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Разом із цим треба за допомогою зборів та інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного [7].

Завдання 3.4

Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент вашої групи. Які типи відносин між студентами властиві вашій групі?

Методичні рекомендації

У табл. 3.1 наведено виробничі ролі робітників у колективі.

Таблиця 3.1

Виробничі ролі робітників у колективі

№ п/п	Ролі	Характеристики
1	Координатор	Має найкращі організаторські здібності; переважно, стає керівником колективу, незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – уміти працювати з тими, хто володіє такими знаннями й досвідом, і спрямувати їхню активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності й талант. Розробляє варіанти розв'язання будь-яких проблем, які стоять перед колективом, але через свою неактивність, незібраність тощо не здатний їх реалізувати
3	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але, завдяки глибоким знанням, досвіду, ерудиції, може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні та слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого вдосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему й тому за потреби вміє погодити її рішення з іншими завданнями колективу
5	Ентузіаст	Найактивніший член колективу; захоплює своїм прикладом оточуючих на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач зручностей	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, які додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує водночас постійного керівництва та стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється іншими ролями, але готовий завжди допомогти в роботі та житті

Тема 4

Проектування робочого процесу

Завдання 4.1

Міжнародна корпорація "Холдинг "Наука Т" – це одна із провідних компаній світу. Почавши зі створення наждакового паперу на початку поточного століття, Холдинг "Наука Т" сьогодні випускає 60 тис. назв товарів. Річний обсяг її продажів – 14 млрд дол. США її філіали розташовано у 57 країнах, у компанії працюють близько 90 тис. осіб. Холдинг "Наука Т" – це одна із 25 компаній світу, які володіють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу її продажів – це нова продукція, яку не випускали ще п'ять років тому. Успіхи корпорації багато в чому визначають її стратегію. Під час формулювання стратегії на перший план висувають науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки та диверсифікацію, тобто проникнення в нові для компанії сфери бізнесу.

Особливості організації структури та виробництва. Корпоративний бізнес орієнтовано на декілька ключових параметрів: створення нових виробів; обмін технологіями в межах фірми; самостійність господарських одиниць в інноваційній діяльності та розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

Організаційну структуру побудовано за продуктовим принципом з урахуванням спільності технологій, що застосовують. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових підрозділів, орієнтованих на перспективну продукцію та ринки збуту. Залежно від успіху нововведення, змінюють статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника та підлеглих. Широко розвинено мережу зв'язків та угод Холдинг "Наука Т" з іншими фірмами.

Політика управління трудовими ресурсами. Кадрові служби Холдинг "Наука Т" мають високий статус і широкі повноваження під час ухвалення рішень щодо персоналу, а також вирішення загальних питань, пов'язаних із розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність у такій організаційній структурі та кліматі, в основі яких – пошана до гідності людей, цінності індивіда, заохочення ініціативи й розкриття творчого потенціалу, надання однакових можливостей для розвитку та винагороди за наслідками роботи. Працівники є головним ресурсом корпорації.

Характерна особливість корпорації – тісне погодження інноваційних стратегій і політики управління людськими ресурсами.

Для корпоративного менеджменту центральною проблемою є активізація новаторської діяльності персоналу. Розроблено особливі заходи щодо підтримки процесів розроблення інновацій, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів.

Велику увагу приділяють розвитку професійного творчого потенціалу працівників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи та долю корпорації загалом.

У центрі управління людськими ресурсами – ефективний механізм стимулювання персоналу. Усю систему стимулювання організовано за програмним принципом. Із загальної кількості програм стимулювання (637) на науково-дослідний персонал орієнтовано 303, на збутовий – 208, на адміністративно-управлінський – 79 програм. Інші мають "наскрізний" характер. Соціальні програми спрямовано на підтримку професійного зростання, організацію дозвілля й участь у суспільних справах.

У компанії склався ефективний механізм підготовки й підвищення кваліфікації персоналу. Через внутрішньофірмову систему підготовки кадрів Холдинг "Наука Т" щорічно проходить близько 15 тис. осіб. Процес навчання є послідовністю ланок загального ланцюжка: "акумуляція досвіду – підтримка учнів і винагорода за успіхи – установлення зворотного зв'язку з викладачем – забезпечення залученості працівників – інтеграція їхніх зусиль". Для цього у Холдингу "Наука Т" використовують не тільки свої кадри, активно залучають зовнішніх консультантів, відомих фахівців, професорів університетів, запрошують менеджерів інших компаній, організовують круглі столи та дискусії. Тим, хто закінчив тривалі курси, видають сертифікати й дипломи, які мають визнання на національному рівні. Працівники фірми, які навчаються в коледжах та університетах, мають підтримку з боку фірми. У разі успішного складання іспитів корпорація відшкодовує вартість навчання.

Першорядну увагу відводять найманню нових працівників. Працювати в Холдинг "Наука Т" престижно, і тому є конкурс під час прийняття на роботу. Під час наймання майбутні працівники проходять дуже жорсткий відбір. Кадровими підрозділами й менеджерами здійснюється цілеспрямована робота щодо адаптації персоналу у фірмі. Уже склалися традиції включення в життя "корпоративної родини".

У корпорації функціонує центр із ресурсів розвитку кар'єри. Для розширення можливостей індивідуального зростання введено систему "подвійних ступенів", або "двох напрямів у кар'єрі" (залежно від індивідуальних здібностей і переваг працівника можливі просування за адміністративною і за науково-інженерною лінією).

Методичні рекомендації

1. Сформулюйте місію та девіз організації.
2. Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).
3. Охарактеризуйте можливих партнерів організації.
4. Опишіть бажаного працівника організації.
5. Сформулюйте основні корпоративні правила:
у сфері відбору, навчання та просування персоналу;
у сфері стимулювання роботи.
6. Запропонуйте програму кадрових заходів для корпорації.

Завдання 4.2

Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної й активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.

Завдання 4.3

Охарактеризуйте систему факторів, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади.

Тема 5

Планування, набір персоналу та відбір кандидатів

Завдання 5.1

Ви є менеджером з персоналу підприємства. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу.

1. Визначте джерела набору, якими ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір).
2. Визначте методи, якими ви скористаєтеся для відбору претендентів.

3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю із претендентом.
4. Визначте критерії відбору на цю посаду.
5. Складіть профіль особистості "ідеального" начальника безпеки.

Завдання 5.2

Ви є менеджером з персоналу підприємства, здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду на ваше підприємство. Під час розмови з деякими з них ви з'ясуєте, що вони не мають своєю метою влаштуватися на роботу саме на вашому підприємстві.

Яких кандидатів ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме на вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

Завдання 5.3

Ви є керівником великої компанії. Сьогодні ваш день присвячено відбору кандидата на посаду начальника відділу реклами. Ви маєте провести співбесіду із двома претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця й людину, зацікавлену в роботі саме у вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто в той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж ви знаєте, що він відмінно працює, тому що вам доводилося разом із ним працювати раніше.

Як ви побудуєте структуру співбесіди з кожним із кандидатів і кому з них віддасте перевагу?

Завдання 5.4

Яким буде ваше ставлення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист надруковано на папері для заміток, без логічної структури написання? Яким буде ваше перше враження про кандидата і чи погодитеся запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

Завдання 5.5

Як ви поставитеся до того, що резюме одного із претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі "Досвід роботи" містить величезну інформацію про різні місця роботи цього фахівця (до того ж

не більше ніж пів року на одному робочому місці)? Як ви побудуєте співбесіду із цим кандидатом?

Завдання 5.6

Темп зростання продуктивності праці на підприємстві становив 125 %, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн.

Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Методичні рекомендації

Загальну потребу підприємства в персоналі (Ч) визначено відношенням запланованого обсягу товарообігу (Т_з) до запланованої продуктивності праці (ПП_з):

$$Ч = Т_з / ПП_з. \quad (5.1)$$

Тема 6

Вплив підвищення кваліфікації на ефективність працівників та організацій

Завдання 6.1

Розробіть процедуру проведення атестації працівників комерційного відділу ЗАТ "Донецький ЦУМ". Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

Завдання 6.2

Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

Завдання 6.3

Проаналізуйте наявні методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їхні переваги й недоліки.

Завдання 6.4

Розробіть анкету для оцінювання ділових та особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

Завдання 6.5

У ВАТ "Альфа" має відбутися чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю за бездефектністю праці. Вам доручено визначити коефіцієнт бездефектності праці й дати рекомендації до нарахування премії кожному менеджерів (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Показники праці управлінського персоналу ВАТ "Альфа"

Прізвища та ініціали менеджерів	Терміни виконання завдань, дні		Кількість порушень під час виконання завдань								Розміри премій, грн
	заданий	фактичний	порушення графіка постачання продукцією	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань із впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність у роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвоєчасне складання і доведення до відома цехів місячних завдань	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузнецов В. С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бекетов Б. Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І. Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В. А.	10	8	1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г. А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В. І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н. І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай І. Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О. Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П. О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50
Рус О. Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	60
Круглов Р. Л.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П. Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н. Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І. Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І. Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Жиганкін Н. С.	7	8	–	2	–	–	–	–	1	–	55
Галкіна В. Л.	3	4	–	–	–	–	–	–	–	2	55
Глухова Н. Г.	2	3	1	–	1	–	–	–	–	–	55
Серьогін Є. Д.	4	4	–	1	–	–	–	–	1	–	50
Михайлов В. І.	9	10	–	–	1	–	–	1	–	–	60

Проаналізуйте діяльність кожного менеджера.
Дайте рекомендації для атестаційної комісії.

Методичні рекомендації

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю роботи використовують показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_6), який розраховують за такою формулою:

$$K_6 = K_B \times K_J, \quad (6.1)$$

де K_B – коефіцієнт відповідальності;

K_J – коефіцієнт якості роботи;

коефіцієнт відповідальності визначають за такою формулою:

$$K_B = T / T_{\phi}, \quad (6.2)$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні або год;

T_{ϕ} – фактичний термін виконання завдання, дні або год;

ефективність праці за день розраховують за такою формулою:

$$E_{\phi} = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi_i}, \quad (6.3)$$

де K_{Π_i} – порушення під час виконання i -го завдання;

n – кількість порушень.

Рівень бездефектності роботи впливає на виплату премії працівникові. Фактичну величину премії визначають як добуток максимального відсотка премії на коефіцієнт бездефектності роботи.

Під час виконання розрахунків необхідно взяти до уваги числову оцінку кожного порушення: порушення місячних планів – 0,3; неритмічне

завантаження цехів – 0,5; невиконання завдань із впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність у роботі – 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2; не своєчасне складання і доведення до відома цехів місячних планів – 0,3.

Тема 7

Вплив управління продуктивністю на ефективність і результативність організації

Завдання 7.1

Ви є менеджером з персоналу ВАТ "Макіївський універмаг".

Ринкові умови диктують необхідність в удосконаленні управління персоналом підприємства за такими напрямками: оцінювання персоналу; управління мобільністю кадрів; навчання і планування ділової кар'єри персоналу та ін.

Для універмагу, як і для будь-якого іншого торговельного підприємства, дуже важливе значення має оцінювання руху кадрів для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації якісного й кількісного складу персоналу.

Показники для характеристики руху кадрів у ВАТ "Макіївський універмаг" наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Характеристика руху кадрів ВАТ "Макіївський універмаг"

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників	279	254	
2. Прийнято працівників	23	25	
3. Вибуло працівників, зокрема	77	69	
• за власним бажанням	64	63	
• звільнено за порушення трудової дисципліни	3	2	
• звільнено за скороченням	10	4	
4. Кількість працівників зі стажем роботи більш ніж один рік	261	234	

Проаналізуйте рух кадрів на підприємстві.

Розробіть програму з управління мобільністю кадрів на підприємстві.

Методичні рекомендації

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюють на основі таких коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт обороту кадрів із прийняття (K_n):

$$K_n = R_n / R_{\text{сер.}} \quad (7.1)$$

2. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (K_3):

$$K_3 = R_3 / R_{\text{сер.}} \quad (7.2)$$

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів (K_{30}):

$$K_{30} = R_n + R_3 / R_{\text{сер.}}, \quad (7.3)$$

$$\text{або } K_{30} = K_n + K_3. \quad (7.4)$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{ПК}}$):

$$K_{\text{ПК}} = R_3 / R_{\text{сер.}} \quad (7.5)$$

5. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{\text{СПЗ}}$):

$$K_{\text{СПЗ}} = R_n / R_3. \quad (7.6)$$

6. Коефіцієнт стабільності кадрів (K_C):

$$K_C = R_1 / R_{\text{сер.}}, \quad (7.7)$$

де R_n – кількість прийнятих працівників на підприємство за певний період;
 $R_{\text{сер.}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період;
 R_3 – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;
 $R_{\text{НЗ}}$ – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, службою в армії, декретною відпусткою; за направленням на навчання, станом здоров'я, скороченням штатів);
 R_1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більш ніж один рік (за певний період).

Завдання 7.2

Визначте підвищення виробітку на ділянці за нормативним робочим часом, якщо в базисному періоді виконано роботи в обсязі 120 тис. нормо-год, водночас відпрацьовано 110,0 тис. год, у звітному періоді, відповідно, 118 нормо-год і 115 тис. год.

Завдання 7.3

Бригада лісорубів із 3 осіб за 22 робочі дні базового періоду заготовила 1 200 м³ деревини; у звітному періоді за 21 робочий день – 1 310 м³.

Визначте індекс та відсоток зростання продуктивності праці одного робітника.

Завдання 7.4

На оброблення деталі витрачали 30 хв. Після вдосконалення технологічного процесу норму часу переглянули та встановили 25 хв.

На скільки відсотків знизилася трудомісткість виготовлення деталі й підвищилася продуктивність праці.

Завдання 7.5

Протягом 4 років заплановано підвищення продуктивності праці на 18 %. За перший рік продуктивність праці зросла на 3,5 %, а за другий – на 2,2 %.

Визначте на скільки відсотків має зрости продуктивність праці за наступні три роки, аби було досягнуто запланований рівень.

Визначте середньорічні темпи зростання продуктивності праці за останні два роки.

Завдання 7.6

Обсяг продукції зріс на 5 %, кількість працівників знизилася на 3 %, фондівіддача підвищилася на 1,2 %, матеріаломісткість зросла на 2,3 %.

Визначте зростання продуктивності праці індексним методом.

Завдання 7.7

Туристично-оздоровчий комплекс "Судак", розташований у місті Судаку, щорічно приймає на роботу молодих спеціалістів. Водночас ТОК "Судак" потребує управлінського персоналу вищої ланки. Уважають, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу в послугах

курортного характеру й коректно сформувати стратегію підприємства. Але для ухвалення стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички.

1. Визначте етапи підготовки керівника вищої ланки на підприємстві ТОК "Судак".

2. Виявіть мінімальний вік керівника, який здатний ухвалювати правильні стратегічні рішення.

3. Які принципи управління кар'єрою необхідно використовувати у процесі підготовки керівника вищої ланки?

Завдання 7.8

Ви пропрацювали у відділі після закінчення інституту всього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для вашого підприємства продукції. Але вчора вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва.

Яким буде ваш вибір як найбільш правильний шлях до подальшої кар'єри?

Завдання 7.9

Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як кваліфікованого спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало зрозуміло, що він не справляється зі своїми обов'язками та його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він отримав повідомлення, що його понижено на посаді (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу та звільнився з роботи.

Чи правильними були його дії? Як би ви поводитися на його місці?

Тема 8

Підходи повної винагороди до оплати праці

Завдання 8.1

Оцініть плінність кадрів на підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – 243 особи.

2. Кількість звільнених за звітний період – 29 осіб, зокрема:
 - 2.1. За власним бажанням – 15 осіб.
 - 2.2. У зв'язку з виходом на пенсію – 7 осіб.
 - 2.3. За ініціативою адміністрації – 5 осіб.
 - 2.4. За станом здоров'я – 2 особи.
3. Кількість прийнятих на підприємство за звітний період – 39 осіб.
Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

Методичні рекомендації

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{ПК}$):

$$K_{ПК} = R_3 + R_{НЗ} / R_{сер.}, \quad (8.1)$$

де $R_{сер.}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період;
 R_3 – кількість звільнених працівників із підприємства за певний період;
 $R_{НЗ}$ – кількість неминуче звільнених працівників за період (у зв'язку з виходом на пенсію, службою в армії, декретною відпусткою; за направленням на навчання, станом здоров'я, скороченням штатів).

Якщо $K_{ПК} < 0,1$ – плинність кадрів на підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{ПК} \leq 0,2$ – плинність кадрів на підприємстві є середньою;

$K_{ПК} > 0,2$ – плинність кадрів на підприємстві є високою.

Завдання 8.2

Розрахуйте суму заробітної плати начальникові цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність – 5 %. Місячний оклад – 1 500 грн.

Завдання 8.3

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилася на 11 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилася на 2 %, а зростання цін на споживчі товари становило 9,8 %.

Визначте індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати шляхом зниження прибуткового податку та зростання цін на товари.

Завдання 8.4

У звітному році кількість зайнятого в економічній діяльності населення країні становила 21,2 млн осіб, із яких 9,5 млн осіб зайнято в матеріальному виробництві, а всі інші – в обслуговуванні. На планований рік очікують зростання кількості зайнятих в економічній діяльності на 1,1 млн осіб і водночас зниження зайнятості в матеріальному виробництві на 0,5 млн осіб.

Визначте як зміниться частка зайнятих осіб у різних галузях економіки у плановому році, порівняно зі звітним.

Завдання 8.5

Визначте заробітну плату токаря за відрядно-преміальної оплати праці, якщо робітник за місяць зробив 200 деталей за нормою часу на одну деталь 30 хв за II розрядом (годинна ставка 7 грн) і 150 деталей за нормою часу на одну деталь 15 хв за III розрядом (годинна ставка 8 грн). Премію виплачують у розмірі 50 %.

Завдання 8.6

Робітник VI розряду (тарифна ставка – 9,5 грн) протягом місяця виготовив:

1) 385 деталей А, на кожен з яких встановлено норму часу 20 хв, за VI розрядом (нормальні умови);

2) 335 деталей В, на кожен з яких було встановлено норму часу 25 хв, за VI розрядом (важкі умови праці, доплати 15 % до тарифної ставки).

Визначте місячний зарібок робітника.

Завдання 8.7

На основі даних табл. 8.1 проаналізуйте використання робочого часу на підприємстві (заповніть відсутні показники, розрахуйте відхилення показників у звітному році від минулого року та від плану).

Таблиця 8.1

Інформація для розрахунків

Показники	Минулий період	Звітний період	
		план	фактично
1	2	3	4
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	500	460	350

1	2	3	4
2. Відпрацьовано одним робітником			
а) днів	249	250	248
б) годин			
3. Середня тривалість робочого дня, год	7,8	8,0	7,9
4. Фонд робочого часу працівників, тис. год			

Завдання 8.8

Ви є менеджером із персоналу на підприємстві. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином ви будете готуватися до бесіди із працівником, що звільнюється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

Завдання 8.9

Проаналізуйте три такі ситуації:

1. Компанія Micom Systems, що спеціалізується на виробництві устаткування для передавання даних і є однією зі 100 провідних компаній, мала труднощі залучення та збереження кваліфікованих працівників в умовах різкого розвитку наукомістких виробництв. Компанія вирішила подолати конкуренцією, запропонувавши своїм службовцям конкурентоспроможну заробітну плату та додаткові пільги. Зокрема, програму пільг, що діє з першого дня вступу на роботу, – медичне страхування, стоматологічну й офтальмологічну допомогу, подарунки до Різдва в сумі \$100 – 400, базу відпочинку, заняття з аеробіки, гітари, англійської мови (для іспанських і в'єтнамських працівників). Деякі працівники адміністративно-управлінського складу отримали матеріальну допомогу для переїзду, компенсацію з квартплати та пільгове страхування життя.

Компанія здійснила також ряд заходів щодо організації спілкування в колективі, проводячи зустрічі службовців різних рівнів і випускаючи два внутрішні періодичні видання.

2. Компанія Shopsmith Inc., виробник інструментів, що процвітає вже близько шести років, зробила помилку, організувавши великий набір співробітників, щоб справитися зі все більшим обсягом збуту (який подвоювався щороку), а також зі зростальним обсягом листування (який виник під час переходу від системи збуту через оптовиків на прямий продаж).

Компанія не мала труднощів під час набору людей. Вона була сильним роботодавцем в економічно нерозвиненому районі, але найчастіше наймала не найкращих працівників або занадто багато кандидатів. Через певний час річна плинність кадрів становила 20 %. "У нас виникли проблеми з обліком, – коментує президент компанії. – Ми найняли ще шість клерків, але тепер працюють ці шість та ще шість, із якими ми починали, хоча якби все йшло нормально, то із цією роботою могли б справитися й чотири людини. Коли приймають по 300 нових службовців на рік, іноді може знадобитися років зо два, щоб усвідомити помилку".

3. Компанії Data Switcher, що виробляє системи комутації й управління для ЕОМ, 1981 р. виповнилося лише 4 роки, а обсяг її збуту різко зріс майже у три рази. У компанії не було відділу кадрів, вона використовувала неформалізовану й децентралізовану процедуру наймання – набір, співбесіду та відбір здійснювали начальники відділів. Перша реакція компанії на несподіваний бум – діяти, як і раніше.

"Ми просто продовжували наймати більшу кількість працівників, щоб задовольнити попит", – коментує віце-президент компанії з експлуатації.

Унаслідок зростання кількості замовлень компанія продовжувала збільшувати кількість працівників і, нарешті, почала створювати інфраструктуру для управління своїм зростанням. Лише у квітні 1982 року, коли потреба в нових службовцях набула критичного характеру (кількість працівників у наступних восьми місяцях зросла зі 139 до 250 осіб), компанія найняла начальника відділу кадрів.

Найбільш складною проблемою для компанії виявилася адаптація великої кількості нових працівників. Подолати її допомогли нові програми профорієнтації та інформації.

"Якісна інформація, – уважає начальник відділу кадрів, – це фактор, що пов'язує людей разом у період вибухового зростання".

Компанія письмово визначила принципи організації, планує видати свій перший довідник для працівника.

Крім того, вона формалізувала процедуру наймання. Керівники відділів передають свої заявки у відділ кадрів, який здійснює попередню роботу з кандидатами. Остаточний же відбір здійснює начальник зацікавленого відділу.

"Сьогодні нашим завданням, – говорить віцепрезидент компанії з експлуатації, – є наймання на майбутнє".

1. Які заходи щодо адаптації та збереження працівників застосовують діючі американські фірми?

2. Чим відрізняються дії керівництва Micom Systems, Data Switcher щодо розв'язання проблеми різкого зростання кількості працівників від дій Shopsmith Inc.?

Тема 9

Пільги й послуги як складники оплати праці

Завдання 9.1

Планова трудомісткість одного виробу – 0,9 нормо-год: кількість робочих днів – 250 днів, річний обсяг виробництва – 10 млн шт. Підприємство працює у дві зміни, тривалість зміни – 8 год, витрати на регламентовані простої – 10 %. Середній відсоток виконання норм виробітку 115 %.

Визначте планову кількість робітників-відрядників.

Завдання 9.2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 950 тис. грн, а середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу – 250 осіб. У плановому році обсяг продукції передбачено збільшити на 5 %, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8 %.

Визначте, як зміниться облікова чисельність працівників.

Завдання 9.3

Визначте ефективний фонд часу одного робітника, якщо в році 365 календарних днів, святкових та вихідних – 112, передсвяткових – 7, тривалість відпустки – 21 день. На виконання державних обов'язків витрачено 0,7 %, дні хвороби становлять 2 %, додаткова відпустка – 10 % від номінального фонду часу. Передсвяткові дні скорочено на 1 год. Тривалість робочого дня – 8 год.

Завдання 9.4

У базовому році підприємство виробило продукції на 3 500 тис. грн. Чисельність персоналу становила 350 осіб. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5 %. Чисельність персоналу скоротилася на 20 осіб.

Визначте ріст продуктивності праці у плановому році.

Тема 10

Вплив робочої сили, організованої у профспілки, на управління людськими ресурсами

Завдання 10.1

Населення міста налічує 596 тис осіб, із яких 82 % перебувають у віці 15 – 70 років.

Розрахуйте рівень економічної активності населення міста й рівень безробіття, якщо зі 127,8 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 31,3 тис. безробітних.

Завдання 10.2

На кінець звітного періоду кількість безробітних у районі за тривалістю безробіття розподілялася таким чином: 3 міс. без роботи – 3 220, 5 міс. – 2 870, 7 міс. – 3 530, 8 міс. – 1 580 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Завдання 10.3

Вивчіть законодавчу базу, що регулює функціонування системи соціального партнерства на підприємствах України.

Тема 11

Роль та ефективність управління людськими ресурсами для високоефективної організації

Завдання 11.1

ТОВ "ОЛС" – це порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за 2000 р. становив \$785 тис. (зріс, порівняно з попереднім роком на 10 %) за загальних витрат на персонал \$568 тис. Фірма 2001 р. планує зростання прибутку на 13 %, для цього збільшує витрати на персонал до \$780 тис. Водночас структура витрат залишається незмінна: 65 % – заробітна плата, 20 % – премії та заохочення, 15 % – навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Визначте раціональність цієї пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (1999 р. вона становила 165 %).

Визначте, які фактори могли обумовити цю ситуацію, та запропонуйте свої варіанти розвитку подій.

Завдання 11.2

Служба управління персоналом машинобудівного заводу охоплює кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників заводу – 4 300 осіб. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1 940 год на рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом, становить:

наймання, відбору й обліку персоналу – 11 510 люд.-год.;

розвитку персоналу – 8 230 люд.-год.;

планування й маркетингу персоналу – 13 600 люд.-год.;

розроблення коштів стимулювання праці й мотивації – 10 110 люд.-год.;

трудова відносин – 5 108 люд.-год.;

умов праці – 6 120 люд.-год.;

соціальної інфраструктури – 11 380 люд.-год.;

юридичних послуг – 2 070 люд.-год.

Розрахуйте планову кількість працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Завдання 11.3

Проаналізуйте наявні методики оцінювання ефективності управління персоналом підприємства та здійсніть їхню порівняльну характеристику.

Методичні рекомендації

Загальну ефективність витрат на персонал (E_B) (у відсотках) визначають як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат [6]:

$$E_B = (\text{Результат діяльності} / \text{Витрати}) \times 100\%. \quad (11.1)$$

Методи оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

1. Якісні методи. Друга їхня назва – **описові**, оскільки вони характеризують співробітників без застосування точних кількісних даних.

До методів якісного оцінювання належать:

а) *матричний метод* – це порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи тієї посади управлінського персоналу промислового підприємства;

б) *метод системи довільних характеристик* – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення й найсерйозніші порушення в роботі та роблять висновки на основі їхнього зіставлення;

в) *оцінювання виконання завдань* – це найпростіший метод, коли оцінюють роботу співробітника загалом;

г) *метод "360 градусів"* – це оцінювання працівника управлінського персоналу промислового підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та ним самим;

д) *групова дискусія* – це розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи та перспективи.

2. Кількісні методи. Їх уважають найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їхнього застосування обчислено в цифрах.

До них належать:

а) *методи бального оцінювання* – за кожне професійне досягнення управлінський персонал промислового підприємства набирає певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року;

б) *ранговий метод* – група керівників розробляє щось на кшталт власних рейтингів співробітників, потім усі рейтинги звіряють між собою і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду;

в) *метод вільного бального оцінювання* – у цьому разі кожну особистісну якість, властивість співробітника оцінюють експерти на певну кількість балів, а результати сумують. На основі здобутих фактів складають рейтинг.

3. Комбіновані методи. До них належать:

а) *метод суми оцінок* – кожну характеристику працівника оцінюють за певною шкалою, а потім виводять якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади;

б) *система групування* – усіх співробітників управлінського персоналу промислового підприємства розподіляють на кілька груп: від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота є практично бездоганною.

Перелік тестових завдань до самостійної роботи студента

1. Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал":

а) сукупність усіх працівників організації, які беруть участь у здійсненні господарської діяльності підприємства;

б) сукупність робітників, які реально існують як спільнота в певному просторі й часі;

в) керівники та службовці, які виконують функції, де переважає розумова праця;

г) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками?

2. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, здобутих знань і набутого досвіду, які використовують у процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:

а) "робоча сила";

б) "персонал";

в) "формальна група";

г) "соціальна група".

3. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну таких сучасних концепцій:

а) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;

б) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;

в) менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;

г) управління кадрами, управління персоналом.

4. Визначення "людину розглядають як неповторний елемент соціальної організації у єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника" – належить до концепції:

- а) управління людськими ресурсами;
- б) управління персоналом;
- в) управління кадровим потенціалом;
- г) усі відповіді правильні.

5. Виконання традиційних функцій кадрових служб та підготовці кадрів притаманні:

- а) класичному підходу "управління персоналом";
- б) концепції "управління людськими ресурсами";
- в) сучасному підходу під назвою "управління людиною";
- г) бюрократичному підходу "управління трудовими ресурсами".

6. Професіоналізація сфери управління персоналом та орієнтація на цілі організації належать до:

- а) класичного підходу "управління персоналом";
- б) концепції "управління людськими ресурсами";
- в) бюрократичного підходу "управління трудовими ресурсами";
- г) правильна відповідь відсутня.

7. На які групи за участю у процесі виробництва розподілено персонал:

- а) виробничий персонал – робітників та управлінський – службовців;
- б) керівників та спеціалістів;
- в) керівників, службовців та допоміжний персонал;
- г) основний персонал – спеціалістів та допоміжний – робітників?

8. Персонал підприємства – це:

- а) усі працівники, які виконують виробничі й управлінські операції та зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці;
- б) сукупність кадрів однієї професійної групи;
- в) основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи тієї сфери діяльності;
- г) усі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку й мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи у вибраній ними сфері діяльності.

9. До основних категорій персоналу підприємства належать:

- а) робітники, спеціалісти, керівники;
- б) керівники, спеціалісти, службовці;
- в) службовці, основні робітники, керівники;
- г) інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

10. Поняття "кадри" означає:

- а) постійний штатний склад працівників;
- б) працівники апарату управління;
- в) оперативний персонал підприємства;
- г) працівники підприємства високої кваліфікації.

11. Що характеризує визначення: "Сукупність та єдність методів, процедур, прийомів впливу на працівників, із метою використання їхнього потенціалу в досягненні цілей організації":

- а) процедури управління персоналом;
- б) функції управління персоналом;
- в) ключові концепції керівного складу працівників підприємства;
- г) правильна відповідь відсутня?

12. У якій концепції людину розглядають як невідновний ресурс або елемент соціальної організації:

- а) "управління людиною";
- б) "управління персоналом";
- в) "використання трудових ресурсів";
- г) "управління людськими ресурсами"?

13. Сукупність прав та обов'язків працівника, визначених його трудовими функціями й межами компетентності, – це:

- а) посада;
- б) професія;
- в) спеціальність;
- г) кваліфікація.

14. Здатність до кваліфікації праці певної професії – це:

- а) загальна працездатність;
- б) спеціальна працездатність;
- в) професійна працездатність;
- г) кваліфікація працівника.

15. Укажіть, які ви знаєте види безробіття:

- а) структурне та фрикційне;
- б) офіційне та інституціональне;
- в) технологічне, економічне та молодіжне;
- г) усі вказані раніше.

16. Управління кадрами – це:

- а) керівництво персоналом, із метою досягнення спільної мети;
- б) процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервної освіти кадрів, спрямований на їхнє раціональне використання і підвищення ефективності виробництва;
- в) процес управління трудовим колективом підприємства;
- г) послідовність етапів із набору та раціонального використання працівників.

17. Предметом курсу "Управління персоналом" є:

- а) організація ефективності виробництва;
- б) вивчення відносин між працівниками у процесі виробництва;
- в) планування умов праці персоналу підприємства;
- г) координація роботи працівників організації.

18. Кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички і (або) досвід роботи, – це:

- а) керівники підприємства;
- б) увесь персонал підприємства;
- в) кадри підприємства;
- г) управлінський персонал.

19. Головний напрям діяльності кадрових служб на початку XXI ст. – це:

- а) реалізація кадрової політики підприємства;
- б) формування трудових ресурсів: планування потреби й організація їхнього набору, розв'язання конфліктів і здійснення соціальної політики;
- в) реєстрація всіх процесів, що відбуваються з кадрами підприємства (прийняття, просування, звільнення тощо);
- г) вивчення психологічних складових роботи з людьми на підприємстві.

20. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки й досвіду в певній галузі, – це:

- а) професія;
- б) спеціальність;
- в) кваліфікація;
- г) посада.

21. "Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіє спеціальними знаннями, трудовими навичками, або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності". Про яку категорію йде мова:

- а) "кадри";
- б) "персонал";
- в) "трудові ресурси";
- г) "робоча сила"?

22. Що розуміють під частиною населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності:

- а) робочу силу;
- б) трудові ресурси;
- в) людський фактор;
- г) персонал?

23. Людина, що бере участь у виробничій діяльності як носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій, є:

- а) соціальним суб'єктом виробничої діяльності;
- б) моральним суб'єктом виробничої діяльності;
- в) працівником, що володіє соціальною компетенцією;
- г) культурним суб'єктом виробничої діяльності.

24. Головна специфіка менеджменту персоналу як науки полягає у:

а) здобутті нових знань шляхом опису та класифікації явищ, установленні причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозуванні типових організаційних ситуацій;

б) вивченні й урахуванні впливу всіх аспектів людини на організаційну поведінку;

в) вивченні питань зміни й перетворення реальних виробничих ситуацій;

г) розробленні конкретних моделей, проєктів і пропозицій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

25. Сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників, становить:

а) предмет навчальної дисципліни "Управління персоналом";

б) об'єкт навчальної дисципліни "Управління персоналом";

в) суб'єкт управління персоналом;

г) механізм управління персоналом.

26. Основною специфічною особливістю управління персоналом є:

а) кадри одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління;

б) елементами системи управління кадрами є основні напрями, етапи, принципи, види та форми кадрової роботи;

в) спрямованість управління персоналом на раціональне використання кадрів;

г) визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей.

27. Методи управління персоналом розподіляють на такі групи:

а) організаційні, економічні, психологічні;

б) економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні;

в) економічні, розпорядчі, соціальні;

г) організаційно-розпорядчі, соціальні, психологічні.

28. Що характеризує соціальну структуру персоналу:

а) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан);

б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників;

в) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками;

г) класифікацію працівників, залежно від виконуваних функцій?

29. Виберіть правильне визначення кваліфікації працівника:

- а) ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи;
- б) певний вид трудової діяльності, яку виконує працівник на підприємстві;
- в) рівень практичних навичок та умінь працівника;
- г) спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної роботи на посаді.

30. Який перелік визначає штатну структуру персоналу:

- а) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників;
- б) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками;
- в) класифікацію працівників, залежно від виконуваних функцій;
- г) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан)?

31. Рівень кваліфікації працівника визначають:

- а) кваліфікаційною комісією;
- б) за тарифно-кваліфікаційним довідником;
- в) адміністрацією підприємства;
- г) під час приймання на роботу.

32. Що визначає рольова структура персоналу:

- а) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками;
- б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників;
- в) класифікацію працівників, залежно від виконуваних функцій;
- г) сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан)?

33. Із чим пов'язано зміст посадових завдань на підприємстві:

- а) повноваженнями, обов'язками, відповідальністю;
- б) посадовими інструкціями;
- в) знанням виконавця;
- г) обсягами діяльності підприємства?

34. Якими є повноваження менеджера з персоналу в організації надання консультації лінійним керівникам:

- а) функціональними рекомендаційними;
- б) неформальними;
- в) функціональними паралельними;
- г) обов'язковими формальними?

35. Вихідними даними для складання штатного розпису є:

- а) фонд заробітної плати, чисельність управлінського персоналу, посадові оклади;
- б) планові обсяги виробництва, планова рентабельність;
- в) схема організаційної структури управління, фонд заробітної плати;
- г) планові обсяги виробництва, чисельність управлінського персоналу.

36. Професія – це:

- а) певний вид трудової діяльності на підприємстві;
- б) теоретичні та практичні знання певної роботи;
- в) рівень спеціальних знань певної роботи;
- г) рівень практичних навичок у певній роботі.

37. Суміжна професія – це:

- а) одночасне виконання трудових функцій різних професій;
- б) виконання трудових функцій на суміжних підприємствах;
- в) виконання трудових функцій на суміжних виробництвах;
- г) усе зазначене.

38. Кваліфікацію працівника визначає:

- а) рівень спеціальних знань та вмінь працівника;
- б) певний вид трудової діяльності на підприємстві;
- в) рівень практичних навичок працівника;
- г) усе зазначене.

39. Низка окремих функцій, пов'язаних із виконанням визначеного щодо невеликого кола обов'язків, – це:

- а) спеціальність;
- б) професія;
- в) кваліфікація;
- г) посада.

40. Ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій, – це:

- а) посада;
- б) професія;
- в) спеціальність;
- г) кваліфікація.

41. Робітники, молодший обслуговчий персонал, службовці, інженерно-технічні працівники – це:

- а) кваліфікаційні рівні працівників;
- б) групи професій персоналу організації;
- в) кваліфікація персоналу;
- г) спеціальності персоналу в організації.

42. Які групи об'єднують сфери компетенції менеджера з персоналу:

- а) упевненість у собі, особиста порядність, повага до інших;
- б) особиста порядність, навички в командній роботі, продуктивність;
- в) навички в командній роботі, цілеспрямованість, комунікабельність;
- г) уміння організувати роботу інших, комунікабельність та самоствердження?

43. Трудовий стаж – це:

- а) загальна тривалість трудової діяльності людини;
- б) тривалість роботи та іншої діяльності, яку на підставі закону прирівнюють до роботи;
- в) тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді;
- г) завершення ділової кар'єри.

44. Що містить необхідний чисельний і якісний склад працівників:

- а) кадрове забезпечення;
- б) робоча сила;
- в) трудовий потенціал;
- г) кадри?

45. Яким показником визначають суму спискового складу персоналу за всі дні місяця, включаючи вихідні та святкові дні, поділену на кількість календарних днів за місяць:

- а) середньоспискова чисельність персоналу;
- б) спискова чисельність персоналу;

- в) явочний склад персоналу;
- г) норми часу?

46. До якої категорії належать працівники, прийняті на роботу без установлення конкретного терміну роботи:

- а) постійні;
- б) сезонні;
- в) тимчасові;
- г) немає правильної відповіді?

Рекомендована література

Основна

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 832 с.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2012. – 360 с.

4. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

5. Маркова Н. С. Развитие персонала : навч. посіб. / Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

Додаткова

6. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передм. І. Ф. Кураса. – Київ : Шторм, 2003. – 382 с.

7. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк. – Київ : Альпина Паблишер, 2007. – 394 с.

8. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку : монографія / Ю. С. Залознова. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості, 2008. – 380 с.

9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Вид. 2-ге, переробл. й допов. – Київ : Кондор. – 2005. – 308 с.
10. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
11. Методичні рекомендації з встановлення штатної чисельності керівників, професіоналів та фахівців підприємств сільського господарства / В. В. Вітвіцький, І. М. Демчак, Л. П. Гавлінська та ін. – Київ : НДІ "Украгпромпродуктивність", 2005. – 128 с.
12. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; пер. 5-го англ. изд. ; науч. ред. пер. А. Е. Хачатуров. – Москва : Изд-во "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
13. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верховлядова С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
14. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. / Л. А. Янковська. – Львів : Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

Інформаційні ресурси

15. Домбровська Г. П. Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Г. П. Домбровська, І. О. Геращенко // Режим доступу : <http://www.nbuiv.gov.ua>.
16. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
17. Корпоративний менеджмент : офіційний сайт – Режим доступу : www.cfin.ru.
18. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика [Электронный ресурс] / А. П. Панкрухин // Режим доступу : <http://mou.marketologi.ru>.
19. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
20. Сайт Міністерства праці та соціального захисту населення України. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>.

Додатки

Додаток А

Посадова інструкція начальника відділу збуту

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність начальника відділу збуту.

1.2. Начальника відділу збуту призначають на посаду та звільняють від посади у встановленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.

1.3. Начальник відділу збуту підпорядковується безпосередньо заступнику директора підприємства (або іншому керівнику). Начальнику відділу збуту підпорядковується група працівників відділу збуту.

1.4. На посаду начальника відділу збуту призначають особу, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту та стаж роботи за спеціальності у сфері збуту.

1.5. Начальник відділу збуту має знати:

законодавчі й нормативні правові акти, методичні матеріали з організації збуту та постачання готовою продукцією;

методи й порядок розроблення прогнозів, перспективних і поточних планів виробництва та реалізації продукції;

перспективи розвитку підприємства;

перспективи розвитку ринків збуту;

методи вивчення попиту на продукцію підприємства, оптові й роздрібні ціни на продукцію, що випускає підприємство;

методи й порядок розроблення нормативів запасів готової продукції;

порядок укладання договорів на постачання продукції, визначення потреби в завантажувальних і транспортних засобах;

правила оформлення документації;

стандарти збереження та транспортування продукції;

порядок підготовки претензій до споживачів і відповідей на претензії, що надходять;

стандарти й технічні умови на продукцію, що випускає підприємство;

організацію складського господарства;

основи технології, організації виробництва, праці й управління;
організацію обліку збутових операцій і складання звітності про виконання плану реалізації;

основи трудового законодавства;

засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку;

правила та норми охорони праці.

1.6. У період тимчасової відсутності начальника відділу збуту, його обов'язки покладають на його заступника.

2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ

2.1. Здійснює раціональну організацію збуту продукції підприємства, постачання нею споживачів у терміни й обсягах, відповідно до замовлень та укладених договорів.

2.2. Забезпечує участь відділу в підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва й реалізації продукції, проведенні маркетингових досліджень із вивчення попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту.

2.3. Організовує підготовку й укладання договорів на постачання продукцією споживачів, погодження умов постачань.

2.4. Очолює роботу зі складання планів постачань і їхнє ув'язування із планами виробництва, із метою забезпечення надходження готової продукції виробничими підрозділами в терміни, за номенклатурою, у комплектності та якості, відповідно до замовлень і укладених договорів.

2.5. Уживає заходів із виконання плану реалізації продукції, своєчасного отримання документів на постачання.

2.6. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, стан запасів готової продукції на складах.

2.7. Організовує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне збереження й підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби у транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

2.8. Здійснює розроблення та впровадження стандартів підприємства з організації збереження, збуту та транспортування готової продукції,

а також заходів щодо вдосконалювання збутової мережі, форм доставляння продукції споживачам, скорочення транспортних витрат, зменшення наднормативних залишків готової продукції та прискорення збутових операцій.

2.9. Бере участь в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів та інших заходів щодо реклами продукції. Організовує оптову торгівлю продукції, що випускає підприємство.

2.10. Уживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

2.11. Бере участь у розгляді претензій споживачів, що надходять на підприємство, і підготовці відповідей на висунуті позови, а також претензій споживачам і порушенні ними умов договорів.

2.12. Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження та залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення збутової документації, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), про виконання плану реалізації.

2.13. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

3. ПРАВА

Начальник відділу збуту має право:

3.1. Давати підлеглим йому співробітникам і службам (підрозділам) доручення, завдання щодо питань, що входять до його функціональних обов'язків.

3.2. Контролювати виконання планових завдань і роботу, своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому служб (підрозділів).

3.3. Запитувати й отримати необхідні матеріали та документи, що належать до питань діяльності начальника відділу збуту, підлеглих йому служб (підрозділів).

3.4. Вступати у взаємини з підрозділами сторонніх установ та організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входить до компетенції начальника відділу збуту.

3.5. Представляти інтереси підприємства у сторонніх організаціях із питань виробничої діяльності відділу збуту.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Начальник відділу збуту бере на себе відповідальність за:

4.1. Результати й ефективність виробничої діяльності відділу збуту.

4.2. Незабезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботи підлеглих йому служб (підрозділів) підприємства з питань, що входять до обов'язків відділу.

4.3. Недостовірну інформацію про стан виконання планів робіт працівниками відділу збуту, підлеглих служб (підрозділів).

4.4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.

4.5. Неприйняття заходів для припинення виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежних та інших правил діяльності, що становлять загрозу підприємству, його працівникам.

4.6. Незабезпечення дотримання трудової та виконавської дисципліни працівниками відділу збуту, підлеглих служб (підрозділів) підприємства.

5. УМОВИ РОБОТИ

5.1. Режим роботи начальника відділу збуту визначають, відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, установлених на підприємстві.

5.2. У зв'язку з виробничою потребою, начальник відділу збуту може виїжджати у службові відрядження (зокрема місцевого значення).

5.3. Для вирішення оперативних питань із забезпечення виробничої діяльності відділу збуту, підприємства начальникові відділу збуту можуть виділяти службовий автотранспорт.

6. СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ. ПРАВО ПІДПISУ

6.1. Винятковою сферою діяльності начальника відділу збуту є забезпечення планування й організація виробничої діяльності відділу збуту.

6.2. Начальникові відділу збуту для забезпечення його діяльності надано право підпису організаційно-розпорядчих документів із питань, що входять до його функціональних обов'язків.

З інструкцією ознайомлений _____
(підпис)

ПІБ

Зміст

Вступ.....	3
Тема 1. Системи управління людськими ресурсами для досягнення цілей.....	4
Тема 2. Юридичні й етичні обов'язки організації перед працівниками та працівників перед організацією	5
Тема 3. Аналіз робочих операцій	11
Тема 4. Проєктування робочого процесу.....	14
Тема 5. Планування, набір персоналу та відбір кандидатів	16
Тема 6. Вплив підвищення кваліфікації на ефективність працівників та організацій.....	18
Тема 7. Вплив управління продуктивністю на ефективність і результативність організації	21
Тема 8. Підходи повної винагороди до оплати праці	24
Тема 9. Пільги й послуги як складники оплати праці	29
Тема 10. Вплив робочої сили, організованої у профспілки, на управління людськими ресурсами	30
Тема 11. Роль та ефективність управління людськими ресурсами для високоефективної організації	30
Перелік тестових завдань до самостійної роботи студента	33
Рекомендована література.....	42
Основна	42
Додаткова	42
Інформаційні ресурси	43
Додатки.....	44

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань та самостійної роботи
для студентів спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Самойленко** Вікторія Вікторівна
Сігаєва Тетяна Євгеніївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2020 р. Поз. № 51 ЕВ. Обсяг 49 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*