

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до практичних занять
з навчальної дисципліни**

"РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ"

**для студентів спеціальності
8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці"
всіх форм навчання**

Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 10 від 02.03.2015 р.

Укладач Маркова Н. С.

М 54 Методичні рекомендації до практичних занять з навчальної дисципліни "Розвиток персоналу" для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання / уклад. Н. С. Маркова. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 44 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, які згруповані за двома модулями, що охоплюють усі теми навчальної дисципліни, і сприяють поглибленому й самостійному вивченню дисципліни студентами. Наведені практичні завдання допоможуть студентам на основі теоретичних знань набути необхідних практичних навичок з дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" освітнього ступеня "магістр".

Вступ

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент. В умовах наявних рівнів і темпів розвитку технології та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення. Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати правильну кадрову політику щодо навчання та розвитку особистісних якостей усіх співробітників. Тому одним із найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі. Разом із цим є проблеми із залученням персоналу: люди з високим рівнем професійних навичок та досвідом роботи вимагають високої платні за надання своїх послуг, а малокваліфікована робоча сила не здатна вирішувати стратегічні завдання розвитку підприємства. Дані аспекти визначають актуальність дисципліни "Розвиток персоналу".

У даних методичних рекомендаціях наведені виробничі ситуації, ділові й рольові ігри, практичні завдання, тренінги, семінарські заняття, які охоплюють найбільш важливі питання навчальної дисципліни "Розвиток персоналу". Умови завдань мають практичну спрямованість, характерну для повсякденної діяльності працівників апарату управління, менеджерів із персоналу та працівників підприємства. На основі наведених завдань практичної спрямованості студент може самостійно визначити рівень засвоєння теоретичних знань на основі опанування їх у практичній площині.

Мета практичних завдань – забезпечити формування компетентностей щодо способів, засобів та інструментарію роботи з персоналом у площині його розвитку. У студента після вивчення навчальної дисципліни мають бути сформовані компетентності, наведені в табл. 1.

**Структура складових професійних компетентностей із навчальної дисципліни
"Розвиток персоналу" за Національною рамкою кваліфікацій України**

Складові компетентності, які формуються в межах теми	Мінімальний досвід	Знання	Уміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації					
Визначати перелік показників та виконувати розрахунок конкурентоспроможності персоналу організації	Роль та значення розвитку персоналу як науки. Визначення особливостей науково-практичних категорій "освіта", "навчання" та "розвиток персоналу"	Знання системного підходу до розвитку персоналу організації, основних елементів (підсистем) розвитку персоналу	Розробляти програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо орієнтації персоналу на корпоративну культуру	Відповідальність за ідентифікацію рівня професіоналізму, творчості, підприємництва та етики праці у кризовий період
Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації					
Розробляти програми із підвищення конкурентоспроможності персоналу знанієбазованої організації	Сутність організаційного розвитку персоналу. Етапи професійного навчання персоналу організації. Напрями інтелектуалізації праці	Знання концепції знанієбазованої організації, особливості розвитку персоналу в контексті інтелектуалізації праці	Збирати інформацію для створення програм підвищення конкурентоспроможності працівників. Організація розвитку персоналу залежно від стадії життєвого циклу організації	Презентувати результати визначення циклу створення знань, відмінностей знань, інформації та даних	Відповідальність за точність і коректність формування культури знанієбазованої організації
Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу					
Розробляти проекти розвитку персоналу на основі використання традиційних та новітніх методик	Визначення сутності та особливостей проекту з розвитку персоналу, знання змісту його основних розділів	Знання методичних основ проектного менеджменту та нормативно-правових документів із розвитку персоналу	Здійснювати облік даних особового складу керівників, фахівців, технічних службовців і робітників в організації, що характеризують їх розвиток	Презентувати етапи розроблення проектів, їх основні риси та відповідність дій	Самостійно визначати потребу в підготовці персоналу та зміст проекту з розвитку персоналу

1	2	3	4	5	6
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу					
Виконувати розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників, фахівців та робітників	Сутність та поняття людського капіталу як категорії, що характеризує ефективність інвестиційної діяльності у працівників	Знання видів витрат на розвиток персоналу та особливостей інвестицій в людський капітал	Обирати напрями найбільш ефективних інвестицій в персонал залежно від їх видів та можливих зисків	Використовувати підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу	Ухвалювати ефективні управлінські рішення та відповідати за надійність і точність результатів розрахунку ефективності вкладень у персонал
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу					
Розраховувати оптимальну кількість працівників; визначати витрати та зиски на формування та розвиток людського капіталу організації	Методи визначення чисельності робітників на підприємстві	Знання основних підходів до визначення потреби, галузево-професійної матриці, балансових розрахунків додаткової потреби організації в робітниках і фахівцях	Аналізувати, планувати і прогнозувати розвиток персоналу в умовах кризи	Презентувати результати розрахунку професійно-кваліфікаційної структури робітників та фахівців	Самостійно увалювати ефективні управлінські рішення щодо необхідності прогнозування та планування розвитку персоналу
Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу					
Розраховувати додаткову потребу організації в робітниках і фахівцях із вищою освітою і на цій основі визначати обсяги їх професійного навчання	Вища освіта: визначення, заклади освіти, принципи здобуття	Знання особливостей управління системою загальної середньої, професійної та вищої освіти	Визначати сутність системи освіти в Україні із виділенням її структури. Обґрунтовувати проблеми, пов'язані із професійно-технічною орієнтацією молоді	Презентувати результати реалізації положень Болонської декларації	Ухвалювати рішення щодо організації професійно-технічної освіти на базі підприємств
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів					
Проводити моніторинг ринку праці в аспекті професій, кваліфікації працівників на регіональному та державному рівнях; здійснювати аналіз попиту та пропозиції робочої сили	Нормативно-правове регулювання відносин у сфері освіти	Знання механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників	Визначати кон'юнктурні коливання на ринку праці та ринку освітніх послуг в аспекті професій, спеціальностей та рівнів кваліфікації	Презентувати результати здійсненого аналізу	Ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо маркетингової орієнтації управління навчальним закладом

1	2	3	4	5	6
Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців					
Розробляти проекти адаптації персоналу та проводити моніторинг їх виконання урахуваючи вимоги до посади	Сутність адаптації. Роль індивідуального стажування та впробного терміну у процесі адаптації співробітників	Знання форм, видів та напрямів адаптації працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища	Визначати структуру посадової інструкції, карти компетенцій, кваліфікаційної карти, професіограми, психограми, їх переваг та недоліків	Презентувати результати використання результатів оцінювання виробничої адаптації молодих фахівців.	Ухвалювати рішення щодо вибору способів урегулювання конфліктів та стресів у колективі
Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку					
Проводити атестацію та сертифікацію персоналу виходячи із цілей розвитку персоналу	Поняття й значення оцінки персоналу в кадровому менеджменті. Атестація як комплексна оцінка персоналу	Знання поняття "ділова оцінка персоналу", мета та основні вимоги до оцінки кадрів	Підготовка та проведення оцінювання, суб'єкти оцінювання. Періодичність оцінювання та її технологія	Використовувати результати атестації в управлінні розвитком персоналу організації	Відповідальність за точність і коректність ухваленого рішення за результатами атестації кадрів
Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації					
Розробляти робочі навчальні плани і програми професійного навчання персоналу виходячи із цілей його розвитку; здійснювати планування професійного навчання всіх категорій персоналу	Особливості первинної підготовки робітничих кадрів в Україні. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві	Знання мети, форми, методів та видів професійного навчання робітників	Розраховувати показники ефективності підвищення кваліфікації робітників в організації	Презентувати результати професійного навчання робітників на виробництві	Відповідальність за точність і коректність обраного виду та методу навчання
Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців					
Визначати показники соціальної та економічної ефективності професійного навчання; виконувати розрахунок економічної доцільності професійного навчання керівників та фахівців	Самостійне навчання керівників і фахівців в організації	Знання методик оцінювання ефективності навчання, які використовуються за кордоном та їх адаптивність до сучасних вітчизняних умов господарювання	Використовувати методи професійного навчання: лекція, семінар, аналіз ситуацій, дискусія експертів, ділова гра тощо	Організація системи підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців із вищою освітою	Ухвалювати рішення щодо необхідності планування і організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом					
Застосовувати підходи до формування резерву кадрів, виходячи із рівня кваліфікації персоналу; здійснювати планування кар'єрного просування персоналу	Сутність професійної орієнтації. Особливості морально-психологічного клімату колективу організації	Знання сутності категорії "кар'єра" та її види, а також наявних моделей кар'єри: "трамплін", "змія", "сходи", "перехрестя", "матриця"	Визначати типи професійної орієнтації, формувати кадровий резерв урахувавши його особливості	Навести результати аналізу ефективності формування резерву керівників в організації	Управління комплексними діями щодо ліквідації психологічної проблеми вивільнених працівників
Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу					
Здійснювати прогнозування та планування соціального розвитку персоналу	Державні соціальні стандарти, державні гарантії	Розуміння особливостей професійного навчання незахищених верств населення: жінок, пенсіонерів, підлітків, інвалідів	Здійснювати соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу урахувавши наявні соціальні нормативи	Презентувати результати соціальних наслідків підвищення освітнього рівня персоналу	Відповідальність за точність і коректність результатів
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу					
Володіти інструментарієм стимулювання працівників виходячи із рівня їх кваліфікації та потенціалу	Поняття і механізм мотивації. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу	Знання основних теорій мотивації, загального механізму мотивації та основних аспектів мотивації	Розраховувати надбавки за високу професійну майстерність персоналу, наукові ступені та вчені звання тощо	Презентація практичної значущості теорій мотивації	Відповідальність за точність і коректність результатів

Модуль 1. Макроекономічні аспекти розвитку персоналу

Тема 1. Розвиток персоналу як об'єкт стратегічного управління організації

1. Практичне завдання на тему "Визначення задоволеності членів групи соціальним оточенням"

Мета – визначення задоволення від роботи в колективі та його згуртованості з позицій окремого студента.

Намалюйте те, як ви себе ототожнюєте з колективом (академічною групою). При чому на малюнку немає потреби ставити особливі позначки, які можуть вказати на його автора. Коментарі до поданих малюнків здійснює викладач за допомогою групи, а також група визначає автора рисунка з позицій соціально-психологічного портрету малюнка.

2. Рольова гра на тему "Волю народу"

Начальник відділу продажів Петро Андрійович Іванов (під його керівництвом 15 осіб) – ефективний менеджер, висококваліфікований фахівець – працює в компанії чотири роки.

Відповідальний, завжди виявляв лояльність, однак останнім часом нервує: неодноразово заявляв, що його працю недооцінено ("Є на прикметі пара фірм, де багато дали б, щоб переманити мене!").

Іванову відомо, що він внесений до кадрового резерву компанії, але він розуміє, що в реальності перспективи зростання тут вельми і вельми туманні: керівництву він цікавий саме на даній посаді. І хоча дирекція теж знає цю "пару фірм", але на підвищення зарплати в даний час не піде – криза ...

Нещодавно Іванов оголосив: "Якщо перспектив ніяких, дайте хоча б вільний графік. Обіцяю, що ефективність моєї роботи не знизиться". Дирекція вірить, що якість роботи в даному разі не постраждає, але, перше, у компанії діє правило: "продажників на волю не відпускати". По-друге, Петро Андрійович не приховує, навіщо потрібні були особливі умови, – він буде шукати підробіток.

Чи варто знехтувати правилом заради збереження цінного працівника? І якщо варто, то яким чином потрібно діяти, щоб підрібток у результаті не став для Іванова основною роботою?

Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації

Практична ситуація на тему "Доцільність реалізації проекту дистанційного навчання"

Мета – набути практичних навичок у визначенні ефективності складання плану роботи з персоналом.

Велика компанія, оператор роздрібної мережі магазинів із продажу продуктів харчування, планує здійснити експансію в регіони на початку року. Планується, що протягом I кварталу буде відкрито 15 магазинів у 15 містах країни.

На даний момент у відділі навчання персоналу працюють 3 тренінг-менеджери, кожний із яких виїжджає у 2 відрядження на місяць. Дотепер у компанії існувала така практика: після відкриття до магазину приїжджав тренінг-менеджер, завданням якого було проведення двох вступних курсів для лінійних керівників магазину. Навчання проходило в робочий час протягом тижня (40 годин) із понеділка до п'ятниці. Група в середньому складалася з 7 – 9 осіб.

Завдання

Керівник відділу навчання персоналу вирішив проаналізувати, що буде вигідніше для компанії: продовжувати навчання лінійного менеджменту магазинів, що відкривають знову, у ході відряджень тренінгів-менеджерів або розробити і впровадити програми дистанційного навчання?

Для цього необхідно розрахувати, якими будуть витрати компанії на підготовку персоналу магазинів, що відкриваються, і порівняти їх з інвестиціями у проект із впровадження системи дистанційного навчання.

Звертаємо увагу на те, що вартість проекту найчастіше перевищує його бюджет: у нашому прикладі до вартості проекту будуть внесені такі непрямі витрати, як заробітна плата учасників.

Поточні витрати:

8 000 грн – витрати на одне відрядження (проїзд, проживання, відрядні);

1 600 грн – вартість оренди конференц-залу з устаткуванням (на день);

10 000 грн – щомісячна зарплата одного тренінг-менеджера;

12 000 грн – щомісячна зарплата одного учня.

Плановані витрати:

16 000 грн – технічне оснащення одного магазину для здійснення дистанційного навчання;

24 000 грн – розроблення однієї програми дистанційного навчання. Важливо пам'ятати, що в електронний вигляд ми можемо перевести не кожен програму. У нашому випадку мова йде про вступні курси для співробітників, які можуть бути вивчені самостійно.

Додаткові статті витрат:

вартість ІТ-підтримки, а це значить, що в кожному з 15 магазинів ІТ - фахівець має присвятити частину свого робочого часу на адміністрування системи навчання. Середній рівень витрат на оплату праці такого фахівця становить 8 000 грн;

вартість роботи адміністратора навчального центра, в обов'язки якого буде входити відстеження результатів навчання більш ніж 120 учасників (15 груп по 8 співробітників). Припустимо, що середній рівень витрат на оплату праці такого фахівця становить 10 000 грн.

Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу

Семінарське заняття

1. Сутність та особливості концепції управління знаннями.
2. Інтелектуальний капітал: сутність, структура, методики вимірювання.
3. Інтелектуалізація праці: вплив освіти на підвищення дохідності підприємств.
4. Особливості діяльності рекрутингових агенцій щодо забезпечення підприємства персоналом рідкісних професій та високої кваліфікації.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

Практичне завдання на тему: "Визначення контингенту учнів на плановий період та ефективність укладання коштів у їх навчання"

Мета – набути практичних навичок у визначенні планової потреби персоналу в навчанні, а також ефективності вкладання коштів у їх розвиток.

1. Визначте середньорічний контингент учнів навчально-курсового комбінату підприємства, якщо:

планом передбачено підготувати за рік нових працівників із терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, із терміном навчання 5 місяців – 65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

відповідно до навчального плану, із 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

середньорічний контингент відсівання учнів становить 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

перехідний контингент учнів на початок року – 100 осіб.

2. Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства будуть направлені на курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання зростатиме на 200 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (на сьогодні плата за навчання одного співробітника становитиме 1 500 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору виходячи із встановленого на сьогодні рівня оплати. Ставка банківського відсотка за депозитами в національній валюті становить 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

3. Підприємство пропонує тим працівникам, що виходять на пенсію, два способи отримання пенсійних виплат:

співробітникам щорічно до кінця життя виплачувати фіксовану грошову суму (12 000 грн);

у разі виходу на пенсію співробітники одноразово отримають грошову суму (50 000 грн).

Яким чином підприємство може визначити теперішню цінність щорічних виплат протягом життя співробітника? Яка цінність щорічної пенсії в кінці п'яти років за ставки дисконтування 10 %? 20 %? Яким чином зростання відсоткової ставки впливає на привабливість одноразових виплат для тих, хто виходить на пенсію? для підприємства?

4. У зв'язку з розширенням дилерської мережі ПАТ "Альтера" провела навчання персоналу у складі 20 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в галузі маркетингу 10 000 грн. Тривалість дії програми навчання на продуктивність праці становила, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розбіжностей у результативності праці найкращих та середніх працівників у відділі маркетингу склала 15 000 грн.

Визначте, на які параметри роботи ПАТ будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.

5. Визначте ефективність підвищення кваліфікації десяти співробітників підприємства, на яке було витрачено 15 тис. грн, якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 30 тис. грн на місяць. Норма дисконтування складатиме (E_n) 0,15. Розрахунок виконайте на один рік.

6. Розрахуйте середні витрати на новачка та середньогодинну вартість його навчання, якщо відомі загальна вартість навчання – 30 тис. грн., кількість годин навчання у програмі – 56 год., чисельність учнів – 15 осіб.

7. Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1 400 грн за кожного або поетапно: 6 осіб у перший рік по 1 400 грн за кожного, 5 осіб по 1 800 грн – у другий рік, 15 осіб по 2 200 грн – у третій рік, по 2600 грн – у четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909091, для третього року – 0,826446, для четвертого року – 0,751315.

8. Застосуйте техніку "3-Д" для вирішення будь-якої проблеми (за пропозицією студента).

9. Застосуйте методику *GROW* у конкретній практичній ситуації (ситуація студентами обирається самостійно).

10. Компанія ABC має велику мережу регіональних підприємств (50 од.). Підприємства можуть суттєво зменшити свої витрати, якщо буде мінімізована можливість виникнення бюджетних розривів, які заповнюються за рахунок залучення дорогих кредитів. У середньому по підприємствах за місяць сума кредиту становить 1 500 тис. грн. під 12 % річних терміном на 5 днів.

Для того щоб скоротити ці витрати, керівництво ухвалило рішення провести тренінг для менеджерів бюджетних підрозділів, спрямований на підвищення ефективності планування. Очікується, що після проведення тренінгу вдасться скоротити кількість касових розривів, а також зменшити витрати на обслуговування кредиту до 800 грн на місяць по одному підприємству. Урахувати той факт, що витрати на оплату праці тренера (за умовами договору) становлять 2 000 грн/тренінг для одного підприємства. Періодичність навчання – один раз на два місяці

Визначте витрати підприємства з обслуговування кредиту та порівняти необхідність його використання з доцільністю проведення тренінгу. Розрахуйте *ROI* тренінгових процедур.

Методичні рекомендації

Після врахування всіх факторів, що впливають протягом року на **зміну контингенту учнів**, визначають контингент учнів на кінець планового року. Його розрахунок виконують за формулою:

$$K_{yч} = K_{y.п} + P_{y.с} - V_{y.с} - V_{в.с}, \quad (1)$$

де $K_{yч}$ – контингент учнів (слухачів) на кінець планового року, осіб;

$K_{y.п}$ – перехідний контингент учнів (слухачів) на початок року, осіб;

$P_{y.с}$ – середньорічний контингент прийняття учнів (слухачів), осіб;

$V_{y.с}$ – середньорічний контингент випуску учнів (слухачів), осіб;

$V_{в.с}$ – очікуваний відсів учнів (слухачів), осіб.

Плануючи новий набір, необхідно враховувати, що прийняття здійснюється після випуску учнів із деяким інтервалом між ними. Розрахунок середньорічного контингенту тих, хто навчаються, визначається за формулою (2):

$$P_{y.с} = (Ч_{y.с.а.} \times t_a + Ч_{y.с.б.} \times t_b + \dots + Ч_{y.с.з.} \times t_z) / 12, \quad (2)$$

де $Ч_{y.c.a}$, $K_{y.c.b}$ і $K_{y.c.z}$ – чисельність учнів (слухачів) згідно з термінами навчання a , b , z , осіб;

t_a , t_b і t_z – тривалість професійного навчання, місяців.

Розраховуючи середньорічний контингент випуску, слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. Водночас визначають тривалість до того терміну в році, протягом якого учні не навчаються. Розрахунок середньорічного контингенту випуску виконують за формулою (3):

$$V_{y.c} = [V_{y.c.k} \times (12 - t_k) + V_{y.c.m} \times (12 - t_m)] / 12, \quad (3)$$

де $V_{y.c.k}$ і $V_{y.c.m}$ – чисельність учнів (слухачів), які закінчують навчання, відповідно, у місяці k та m , осіб;

t_k і t_m – кількість місяців у році, упродовж яких учні не навчалися, місяців.

Ефект дії програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції можна визначити за такою формулою (4):

$$E = T \times H \times B \times K - H \times Z, \quad (4)$$

де T – тривалість дії програми на продуктивність праці та інші чинники результативності праці (років);

H – чисельність працівників, що навчаються, осіб;

B – вартісна оцінка розбіжностей у результативності праці кращих та середніх працівників, грн.;

K – коефіцієнт, який характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, частки (3/4));

Z – затрати на навчання одного працівника, грн.

Ефективність інвестицій у навчання може визначатися за допомогою формули повернення від інвестицій (ROI):

$$ROI = ((\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100 \%. \quad (5)$$

Техніка реалізації програми навчання (на прикладі "3-Д"). Для максимально швидкої концентрації на потенційних рішеннях, які учень може усвідомити і за реалізацію яких він може бути відповідальним, використовується практика техніки "3-Д" – одна з найбільш корисних у да-

ній ситуації тактик. Вона ґрунтується на аналізі, здійсненому у трьох напрямках.

Для використання даної техніки коучу необхідний простий аркуш паперу. Учні пропонують швидко, одним реченням, визначити наявну проблему. Правильне ставлення питань і використання техніки тривимірного аналізу дозволяють коучу і учню за дуже короткий час виділити три елементи проблеми під кожним із трьох заголовків:

ситуація, наприклад часовий режим, брак ресурсів, географія;
включені до неї *люди*, наприклад незадоволений споживач, нетерплячий начальник, ненадійний постачальник;
ви, наприклад, нестача технічних знань, конфлікт пріоритетів, загальна настанова учня.

Методика GROW бере свій початок у практиці спортивних тренерів. Ця техніка спирається на грамотному використанні питань і дотриманні чіткої структури процедурних питань.

Насамперед питання спрямовані на конкретизацію "мети" (*Goal*), яку учень прагне досягти в ході поточної коучингової сесії. Потім увага переключається на реальність (*Reality*) передбачуваних дій. Після цього за допомогою питань досліджуються практичні "варіанти дій" (*Options*), які може вибрати учень для досягнення поставленої мети. Нарешті, фокус уваги зміщується на "волю" (*Will*) до дійсного виконання специфічних дій для реалізації одного або декількох із виявлених можливих варіантів дій.

Для легкості запам'ятовування даної структури використовують мнемонічне правило, яке репрезентує методику *GROW* у такому вигляді:

постановка "мети" (*Goal*);
перевірка її "реальності" (*Reality*) – мозковий штурм із проблематики "З-Д";
розгляд усіх можливих "варіантів дій" (*Options*);
твердження "волі до дії" (*Will*).

Виділивши три виміри, чи аспекти, наявної проблеми, зазвичай стає порівняно легко визначити кілька можливих варіантів дій, навіть якщо більшість із них вимагає зусиль винятково самого учня.

Остаточна стадія – вибір найбільш відповідного в даній ситуації варіанта для його практичної реалізації.

Після виконання цієї структурованої техніки виникає можливість швидко сконцентруватися на потенційних діях. Спираючись виключно на

постановку питань, коуч може допомогти людям проговорити більшу частину проблем і найважливіших дій.

Тема 5. Прогнозування й планування розвитку персоналу

Розрахункова задача на тему: "Визначення середньооблікової кількості працівників"

Вихідні дані та завдання

Розрахуйте середньооблікову (СО) кількість штатних працівників за квартал, півріччя, 9 місяців, рік на підставі даних середньооблікової кількості штатних працівників підприємств у звітному періоді (табл. 2).

Таблиця 2

Вихідні дані для розрахунку середньооблікової кількості (СО) персоналу, осіб

Період	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
Січень	620	–	420	–	67
Лютий	640	–	397	712	63
Березень	690	134	408	744	56
СО кількість за 1-й квартал					
Квітень	630	122	409	726	52
Травень	601	144	415	739	57
Червень	632	148	444	752	45
СО кількість за півріччя					
Липень	600	153	440	763	32
Серпень	605	153	433	758	32
Вересень	620	144	419	709	–
СО кількість за 9 місяців					
Жовтень	642	138	421	712	28
Листопад	649	–	420	735	25
Грудень	638	–	420	744	25
СО кількість за рік					

Методичні рекомендації до розрахунку

Відповідно до наказу № 286 від 28 вересня 2005 року, розрахунок виконують на підставі *Інструкції зі статистики кількості працівників*, яка набула чинності 1 січня 2006 року.

Витяг з Інструкції

Середньооблікова кількість штатних працівників за період із початку року (у тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової кількості штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період від початку року до звітного місяця включно, та діленням одержаної суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто, відповідно, на 2, 3, 4,... 12.

Підприємство, що працювало неповний рік (сезонний характер виробництва або створення після січня, за винятком тих підприємств, які вимушено зупиняли виробництво з ініціативи адміністрації), середньооблікову кількість штатних працівників за рік визначає також шляхом підсумовування зазначеної кількості працівників за всі місяці роботи підприємства і ділення одержаної суми на 12.

Приклад. Підприємство почало працювати в березні. Середньооблікова кількість працівників становила: у березні – 450 осіб, квітні – 660 осіб, травні – 690 осіб. Середньооблікова кількість штатних працівників за період із початку року (5 місяців) становить 360 осіб $((450 + 660 + 690) / 5)$.

Аналітично-розрахункова задача на тему "Планування чисельності персоналу"

Вихідні дані. Ви менеджер із персоналу великого промислового підприємства ПрАТ "Крок", середньооблікова кількість працівників у поточному році – 720 осіб, у тому числі керівників – 18 %, спеціалістів – 36 %, службовців – 5 %, решта – робітники. Запланований обсяг реалізації продукції підприємства на наступний рік становить 158,4 млн грн, обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника в поточному році – 200 тис грн, загальна додаткова потреба у спеціалістах на наступний рік – 5 осіб. Економічно доцільним буде підвищення продуктивності праці робітників на 10 % за незмінного кадрового складу.

Кількість керівників планують скоротити на 70 осіб від значення поточного року. У неформальній бесіді із працівником відділу кадрів з'ясувалося, що основними причинами звільнення є важкі умови праці, а також низька заробітна плата, виснажливий графік роботи. Усього на підприємстві працює 78 % жінок, а третина працівників не мають навіть неповної вищої освіти, з них 65 % – чоловіки.

Оскільки підприємство збільшує обсяги своєї діяльності, то виникає, в першу чергу, проблема вдосконалення системи управління персоналом.

Завдання

1. Розрахуйте загальну потребу підприємства в кадрах на наступний рік.
2. Виконайте всі необхідні розрахунки та здійсніть аналіз стану плинності кадрів (зведіть у таблицю).
3. Здійсніть кількісний та якісний аналіз кадрового складу підприємства, зробіть необхідні висновки та надайте рекомендації щодо соціального розвитку колективу підприємства.
4. У табл. 3 наведено приклади критеріїв щодо здатності керівника формувати колектив. Доповніть цей перелік до 15 пунктів.

Таблиця 3

Характеристики керівника за критерієм здатності формувати колектив

Низька здатність	Висока здатність
1. Не володіє достатніми навичками керівництва	1. Має відповідні навички керівництва
2. Непослідовний у діях	2. Послідовний у діях

Тема 6. Системи освіти і професійної підготовки персоналу

Семінарське заняття

1. Сучасні тенденції розвитку університетської освіти в різних країнах (США, Японія, Росія, Україна).
2. Підготовка кадрів за програмою *MBA*: особливості навчання у вітчизняних умовах.
3. Проблеми працевлаштування випускників вузів та шляхи їх усунення.
4. Роль кадрових агентств та ресурсів мережі Інтернет у працевлаштуванні випускників вузів.

Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів

Практичне завдання на тему: "Визначення потреби в працівниках за різними професійно-кваліфікаційними рівнями"

Мета – набути практичних навичок у здійсненні аналізу ринку праці та ринку освітніх послуг.

Академічна група розбивається на підгрупи по 2 – 3 студенти і разом із викладачем обирають професію та рівень кваліфікації, за якою буде здійснений аналіз ринку праці та ринку освітніх послуг в аспекті кон'юнктури в певному регіоні України (студенти обирають самостійно). Результати дослідження оформлюють у вигляді звіту, у якому вказуються: результати аналізу двох видів ринків; рекомендації щодо можливості працевлаштування за обраним професійно-кваліфікаційним рівнем у певному регіоні; обґрунтування переліку професій, за якими в обраному регіоні впродовж 3 – 5 років спостерігатиметься підвищення / скорочення попиту з боку працедавців.

Інформаційною базою для здійснення аналізу виступають офіційні сайти Державної служби статистики України, обласних служб зайнятості, навчальних закладів у регіоні.

Практичне завдання на тему: "Реалізація маркетингу освітньої послуги використовуючи концепцію чотирьох "Р".

Мета – набути практичних навичок у проведенні маркетингу освітніх послуг.

Академічна група розбивається на підгрупи по 2 – 3 студенти, самостійно обирають вид навчальної послуги, яку може надавати Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, і розробляють її, відповідно до маркетингової концепції чотирьох "Р". Результати дослідження оформлюють у вигляді звіту, у якому знаходять відображення опис продукту, політики ціноутворення, просування та місця.

Модуль 2. Організаційні особливості розвитку персоналу

Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

Практичне завдання на тему "Розробка професіограми". Розроблення професіограми працівника (професія обирається студентами самостійно). Класичний вигляд професіограми наведений в табл. 4 (За А. Я. Кібановим).

Таблиця 4

Структура професіограми

Розділ	Зміст розділу
1. Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни, які відбулися з розвитком НТП, перспективи розвитку професії
2. Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності та вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції та професійні обов'язки, робоче місце, робоча поза
3. Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота у приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці та відпочинку; монотонність і темп праці; можливості виробничих травм, профзахворювань, медичні показання, пільги та компенсації
4. Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, мислення, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей
5. Професійні знання та навички	Перелік необхідних знань, умінь, навичок
6. Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи та терміни професійного навчання, перспективи професійного зростання

Мета – набути навичок у складанні професіограми задля визначення відповідності професійних і особистісних якостей кандидатів на вакантну посаду.

Методичні рекомендації

Професіограма – опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дає змогу визначити систему професійно важливих якостей.

Практичне завдання на тему "Оцінювання кандидатів на посаду за допомогою методу ранжирування за вже розробленою структурою професіограми".

Мета – оволодіти методичними підходами та набути практичних навичок у підборі претендента на посаду.

Методичні рекомендації

У процесі вибору оптимального кадрового рішення можна використовувати метод ранжирування, який полягає у послідовності переваг (ранжирування) за кожним із обраних показників (критеріїв) та відповідного підсумкового рангу.

Під час кожного оцінювання та порівняння 5-й ранг здобуває кандидатура, яку визнали найкращою. Найнижчий ранг (у нашому випадку – 1-й) отримує претендент, який визнаний найменш прийнятний за оцінюваним критерієм. Якщо два (та більше) кандидата рівнозначні за даним критерієм, то вони здобувають однаковий ранг.

Кінцевий ранг надається за підсумком всіх критеріїв. Для цього сумуються величини здобутих кожним претендентом рангів за оцінюваними критеріями та досягнутий результат ділять на кількість ранжованих показників (у нашому прикладі – 12). Відповідно, чим більшим буде результат, тим більш прийнятною є кандидатура претендента.

Умова. У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора туристичної фірми "Відпочинок", виникла потреба підбору кандидатури можливого наступника. На посаду претендують п'ять осіб. Характеристики претендентів наводиться нижче.

Володін Роман Миколайович, 39 років, українець, освіта вища, економіст санаторію "Дружба".

Протягом шести років працював економістом територіального управління оздоровниць м. Харкова. Останнім часом – економіст санаторію "Дружба", депутат райради, відмінно володіє специфікою організації відпочинку. Уміло поєднує планування роботи з аналізом та маркетинговими дослідженнями. Усі рішення досконало економічно обґрунтовує. Повністю віддається роботі, того ж вимагає від колег по роботі. Вміє зацікавити людей. Не визнає механічного, бездумного виконання обов'язків.

Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто вносить обґрунтовані рішення. Його пропозиції на нарадах співробітників завжди актуальні, а рішення часто є несподіваними та викликають полеміку.

Гостро критикує неправильні дії керівників, не враховуючи їх ставлення. Уміє відстоювати свою думку. Легко встановлює контакти, але не завжди вміє їх підтримувати в подальшому. Прихильник об'єктивного ставлення до людей. Людина принципова, ураховує думку інших. Гостро реагує на критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. У момент особливого хвилювання намагається говорити повільніше. Яскраво виражених захоплень немає. Надає пріоритет пасивному відпочинку.

Одружений, має двох дітей. Дружина працює економістом у міськвиконкомі. Надає перевагу адміністративній роботі.

Мурашко Михайло Юрійович, 28 років. Освіта вища. Заочно закінчив ХНЕУ ім. С. Кузнеця. За спеціальністю економіст. Працює директором територіальної туристичної філії "Відпочинок" у м. Кривий Ріг.

Відмінний організатор із аналітичними та творчими здібностями. Уміє швидко оцінити потреби клієнтів, підібрати людей, перевірити результат. Суворий в оцінюванні своєї діяльності та підлеглих. Прихильник чіткого розподілу функцій між підлеглими. Уміє довго не втручатися у справи підлеглих його структурних підрозділів, якщо не припускаються суттєвих хиб у роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй діяльності.

У цих випадках утручається в їх справи, намагаючись власним прикладом показати практичний зразок роботи. Гарно володіє комп'ютером, створив локальну мережу своєї філії та стимулював співробітників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відстоює нові ідеї перед керівництвом, ставить питання про розширення мережі туристичних маршрутів, зміцнення взаємовигідних відносин із зарубіжними партнерами – колегами за туристичним

бізнесом, підвищення якості послуг, що надаються. Новації, які пропонують працівники філії вітає та допомагає запровадити їх.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, який іноді переходить у сарказм. У взаємовідносинах сухий, офіційний. Не дуже охоче спілкується з людьми, які не розбираються у комп'ютерній техніці. Може відкинути гарну ідею, якщо не було часу її зрозуміти. Не любить, якщо його довго вмовляють. Із людьми, які відхилили його пропозицію, офіційний до ворожості. Підлабузників не визнає.

Ставленні центрального керівництва фірми, фахівців та працівників до нього неоднозначне. Деякі поважають його за любов до творчості, за високий рівень знань, інші критикують за фантазерство, захопленість експериментами. Відлюдний, небагатослівний, зближується повільно, але надовго.

Лук'яненко Іван Васильович, 45 років, українець, освіта вища, директор пансіонату "Політ". У минулому – голова гаражного кооперативу.

Закінчив Харківський державний університет харчування та торгівлі. Директором працює третій рік. Гарний організатор, здатний до співробітництва, може мобілізувати людей на поліпшення роботи.

Швидко реагує у виробничих ситуаціях, але буває квапливим в ухваленні рішень. Уміло диференціює підхід до підлеглих. Знає їх характер, схильності та ставлення до справи кожного. Багато уваги приділяє підвищенню відповідальності та кваліфікації фахівців.

Разом із оперативним вирішенням питань, здатний, захоплюючись, мимовільно витратити час на шкоду особистому часу та підлеглих. До активної суспільної роботи не схильний. Полюбляє неквапливу бесіду. Може похвалити себе. Намагається зацікавити інших розповіддю. Гарний сім'янин.

Козаков Сергій Іванович, 35 років, українець, член партії соціал-демократів. Закінчив ХНЕУ. Раніше працював бухгалтером приватної фірми, зараз – головний бухгалтер санаторію "Дружба".

Має аналітичні та творчі здібності. Уміє швидко оцінити обстановку, підібрати та максимально використати людей. Суворий в оцінюванні своєї діяльності та підлеглих. Прихильник чіткого визначення функцій серед підлеглих. Уміє не втручатися в справи співробітників, якщо немає серйозних "проколів" у роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних.

Систематично відстоює нові ідеї організації обліку перед власниками санаторію та директором. Уміє встановлювати контакти з професіоналами, зацікавлювати їх своїми ідеями. Недостатньо товариський, іноді

може словом поранити людину. Надмірно категоричний. Може відкинути гарну ідею, якщо не було часу її розглянути. Не полюбляє, якщо його довго вмовляють.

Не визнає підлабузників та нещирості. Ставлення колег до нього різне. Одні поважають його за любов до творчості, інші – критикують за невгамовність. Відлюдний, небагатослівний, сходиться із людьми повільно. Одружений, має сина. Дружина – учитель.

Куликовський Андрій Костянтинович, 29 років, освіта вища. Закінчив ХНУ ім. В. Н. Каразіна, механіко-математичний факультет. Працює маркетологом пансіонату. Зарекомендував себе природженим управлінцем. Для нього характерна оперативність, діловитість, результативність, ефективна реакція на поставлені завдання.

В окремих випадках не тільки самостійний, але й надмірно категоричний у виборі рішення. До адміністрації звертається тільки в тих випадках, якщо не має можливості ухвалити рішення. Незважаючи на це гарно володіє методиками дослідження ринкової ситуації.

Ставить високі вимоги до себе та оточення, а до людей, які є недостатньо професіональними, ставиться скептично. Доволі тактичний. Прагне виділяти робочий час для підвищення професіоналізму. Багато читає. Дістав прізвисько "професор". Люди його більше поважають, ніж люблять. Полюбляє риболовлю та англійську літературу. Часто вивчає спеціальні сайти.

Хід вирішення. Вибираємо показники претендентів із точки зору цінності та необхідності для туристичної фірми "Відпочинок".

1. Здійснюємо ранжування кандидатів за кожним критерієм, використовуючи інформацію із наведених вище характеристик. Занесіть результати в таблицю оцінювання (табл. 5). Розрахуйте ранг за кожним критерієм та проранжуйте всіх претендентів.

Яку роботу необхідно здійснювати туристичній фірмі "Відпочинок" із підготовки резерву керівних кадрів.

2. Оцініть особистісно-професійні якості претендентів на вакантну посаду, використовуючи наведений варіант практичного використання методу шкалювання, що передбачає оцінювання якостей фахівців за чотирма рівнями виразності: ідеальному, сприятливому, задовільному, незадовільному (рис. 1).

На рис. 1 необхідно відобразити професіограми всіх претендентів на посаду комерційного директора.

Ранжування претендентів

Критерій ранжування	Ранги претендентів на посаду				
	Володін Р. М.	Мурашко М. Ю.	Лук'яненко І. В.	Козаков С. І.	Куликовський А. К.
Досвід практичної роботи за профілем					
Бажання, зацікавленість в отриманні посади					
Знання прав та обов'язків керівника					
Ерудованість, знання в галузі майбутньої діяльності					
Ініціативність					
Навички в управлінській роботі					
Знання іноземних мов					
Навички в роботі на комп'ютері					
Комунікативні навички					
Особистісний та професійний потенціал					
Здатність установити та підтримувати сприятливий клімат у колективі					
Мобільність					
Разом					
Ранг претендента					

Оцінювані якості	Оцінки							
	ідеальна		сприятлива		задовільна		незадовільна	
	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5
Досвід практичної роботи за профілем								
Бажання, зацікавленість в отриманні посади								
Знання прав та обов'язків керівника								
Ерудованість, знання в галузі майбутньої діяльності								
Ініціативність								
Навички в управлінській роботі								
Знання іноземних мов								
Навички в роботі на комп'ютері								
Комунікативні навички								
Особистісний та професійний потенціал								
Здатність установити та підтримувати сприятливий клімат у колективі								
Мобільність								

Рис. 1. Оцінювання претендентів на вакантну посаду

Зробіть необхідні висновки щодо обрання одного з кандидатів, використовуючи дані ранжування та побудови професіограми. Відповідь обґрунтуйте.

Практичне завдання 3 на тему: "Розроблення програми адаптації новачка"

Керуючись витягом із посадової інструкції економіста із праці розробити програму адаптації для новоприйнятого працівника. Формуляр-зразок наведений нижче.

Витяг з посадової інструкції економіста з праці

Завдання та обов'язки:

1. Здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального та морального стимулювання.

2. Розроблює проекти перспективних річних планів з праці та заробітної плати підприємства і його підрозділів, планів підвищення продуктивності праці та вдосконалення її організації.

3. Розраховує фонди заробітної плати і чисельність працівників ураховуючи потреби найбільш раціонального використання трудових ресурсів, планування підготовки кваліфікованих кадрів, доводить установлені показники до підрозділів підприємства.

4. Вивчає ефективність застосування чинних форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення, готує пропозиції щодо їх удосконалення.

5. Розробляє механізм розподілу додаткових доходів, досягнутих у результаті підвищення продуктивності праці, якості продукції, скорочення витрат виробництва, а також здавання приміщень та майна в оренду від укладення коштів у цінні папери.

6. Розробляє положення про преміювання працівників, умови матеріального стимулювання багатостатного обслуговування, суміщення професій і посад, збільшення зон обслуговування та обсягу виконуваних робіт із метою поліпшення використання устаткування та скорочення трудових витрат.

7. Бере участь у підготовці проекту колективного договору і контролює виконання узятих зобов'язань.

8. Веде облік показників із праці й заробітної плати, аналізує їх і складає встановлену звітність.

9. Виконує роботу з формування, ведення та зберігання бази даних із праці й заробітної плати, чисельності працівників, уносить зміни до довідкової та нормативної інформації, яку використовують під час опрацювання даних.

Формуляр-зразок

Програма адаптації нового співробітника

Прізвище	Коваленко
Ім'я, по батькові	Валерій Борисович
Посада	Економіст з праці
Підрозділ	Відділ організації та оплати праці
Керівник	Кучерук Л. В.
Дата виходу на роботу	15 квітня 2015 р.
Випробний термін	2 місяці з 15.04.15 р. до 29.04.15 р.

Завдання на випробний термін:

1. Розрахунок місячного фонду оплати праці підприємства.
2. Ознайомлення з робочим місцем, співробітниками відділу, внутрішніми правилами та процедурами.
3. Ознайомлення з Колективним договором, нормативно-правовою документацією, що регулює трудову сферу.
4. Вивчення програмного продукту "Oracle. Кадри".
5. Вивчення новітніх систем оплати праці та можливість їх застосування на підприємстві.

План заходів протягом адаптації працівника

Перелік заходів	Дата і час	Відповідальна особа	Позначка про виконання	Коментар
Оформлення документів особової справи		Менеджер із персоналу		
Проведення ввідного інструктажу та ознайомлення із правилами внутрішнього трудового розпорядку		Менеджер із персоналу		

Підпис керівника _____

Із програмою ознайомлений:

Підпис співробітника _____ " ____ " _____ 201 ____ р.

Подати до кадрового відділу не пізніше 17.04.15 р.

Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку

Практична вправа на тему: "Розподіл функцій щодо проведення атестації між відповідальними працівниками"

Завдання

1. Використовуючи власний досвід та теоретичні знання, розподіліть функції з атестування між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами). Результати оформіть за формою (табл. 6).

Таблиця 6

Розподіл функцій щодо проведення атестації між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами)

Лінійні керівники	Кадрові служби

2. Охарактеризуйте кожен етап проведення атестації працівників в організації та заповніть табл. 7.

Таблиця 7

Характеристика етапів атестації працівників в організації

№	Назва етапу	Характеристика етапів
1	Підготовка	
2	Проведення атестації	
3	Підведення підсумків атестації	

3. Заповніть наведену нижче табл. 8.

Таблиця 8

Хто і коли проводить атестацію

Хто	Коли	Переваги	Недоліки
Керівник керівника (вищого рівня)			
Представник служби персоналу			
Самооцінювання			
Оцінювання колегами (рівними за статусом)			
Оцінювання підлеглими			
Центр оцінювання (асесмент)			

Тема 10. Планування і організація професійного навчання робітників організації

Практичне завдання на тему: "Окупність інвестиції у фахівця"

Мета – опанувати методику розрахунку величини й окупності людського капіталу фахівця.

Методичні вказівки

Ухвалення інвестиційного рішення про вкладення коштів в освіту передбачає облік усіх пов'язаних із ним вигод і витрат. Щоб розрахувати окупність витрат на здобуття освіти різних рівнів необхідно визначити склад і розмір цих витрат. Для цього потрібно поетапно оцінити: витрати на навчання школяра, підготовку фахівця з вищою освітою, здобуття ученого ступеня, систематичне підвищення кваліфікації і післядипломну освіту.

Ґрунтуючись на методичних підходах до визначення вартісного капіталу, потенціал фахівця можна оцінити як сукупність інвестицій, тобто витрат на його формування. Ці витрати містять у собі: витрати на виховання, підтримку здоров'я, оплату медичних послуг, одяг, харчування, навчання, формування і підготовку фахівця, мобільність, пошук роботи, підвищення кваліфікації тощо.

Розрахунок величини людського капіталу фахівця виконують поелементно. За допомогою спрощеного комбінованого підходу до грошового оцінювання потенціалу фахівця, що містить у собі базову структуру людського капіталу фахівця, "модель корисності" і "хронологічну модель витрат", знаходимо вартісну оцінку потенціалу економіста.

Проведені дослідження величини й окупності потенціалу фахівця встановили величину вартісної оцінки його потенціалу в розмірі 368,5 тис. грн.

Найбільша питома вага припадає на дошкільний і шкільний періоди інвестування – 141,3 тис. грн (38,3 %), 100,2 тис. грн (27,2 %) становили витрати на здобуття вищої освіти, 78,3 тис. грн (21,2 %) – на вкладення у фізичний стан (відпочинок, підтримання здоров'я, медичне обслуговування). Витрати на післядипломну освіту і систематичне підвищення кваліфікації становили в середньому 25,5 і 23,1 тис. грн відповідно.

У процесі професійної діяльності, поповнення загальноспеціальних і професійних знань, удосконалення навичок у навчанні й підвищення кваліфікації вартісна оцінка фахівця може істотно зрости.

Застосування вартісного підходу до оцінювання величини людського капіталу фахівця передбачає розглядати сутність даної категорії як:

ступінь адекватності та відповідності потенціалу фахівців сукупності обґрунтованих особистісних, професійних, ділових вимог, якостей і критеріїв, яким має задовольняти ідеальний фахівець;

сукупної матеріальної оцінки людського капіталу підприємства, сформованого під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень і витрат на виховання, загальне та професійне навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації протягом трудового життя (з диференційованим, поелементним обліком витрат, зазначених самим працівником і витрат підприємства).

Окупність потенціалу фахівця визначаються, насамперед, величиною одержуваного доходу, характером і спрямованістю мотивації, сьогоденішньою цінністю майбутніх вигод, окупністю із грошової точки зору тощо.

Відповідно до теорії людського капіталу підвищені витрати, обумовлені більш високим рівнем освіти, мають давати велику віддачу у вигляді більш високих доходів.

Оцінюючи ефективність реалізації потенціалу фахівця з погляду теорії людського капіталу, необхідно враховувати фактор часу: порівнювати норму прибутковості інвестицій в освіту зі ставкою відсотка з депозитів, цінних паперів і т. ін., тому що кошти, укладені в навчання, можуть зростати згодом.

Для зведення витрат на освіту і майбутні доходи до єдиного моменту часу використовується норма дисконту R , під час визначення якої звичайно орієнтуються на ставку відсотка. Депозитні ставки для фізичних осіб коливаються в Україні від 4 до 8 % річних залежно від суми, терміну депозиту, банку.

Однак найбільш простим методом оцінювання ефективності вкладень у людський капітал фахівця і, отже, ефективності реалізації потенціалу фахівця економічного профілю, є оцінювання з погляду одержуваних доходів, тобто співвідношення величини витрат і доходів.

Тому, оцінюючи витрати, пов'язані зі здобуттям освіти, підвищенням кваліфікації, для визначення ефективності реалізації потенціалу конкретного фахівця необхідно їх зіставляти з величиною одержуваних доходів.

Даний підхід до оцінювання ефективності реалізації потенціалу нерозривно пов'язаний з поняттям мотивації і процесами формування мо-

тиваційної сфери сучасного фахівця. Основою для формування того чи іншого мотиву є незадоволена потреба. Тому мотивація як процес ґрунтується на сукупності характеристик ступеня задоволення тих чи інших потреб суб'єкта.

Основною проблемою формування ефективної мотивації сучасного фахівця є створення системи стимулів до праці. Однак у даний час ефективною стала тіньова мотивація як для керівника, так і для підлеглих (диференційовано від місця, займаного в ієрархії управління).

Таким чином, рівень одержуваних доходів і, як наслідок, якість життя фахівця можна розглядати як один із аспектів ефективної реалізації його потенціалу і людського капіталу. Ефективність укладання коштів та майбутнього доходу можна визначити використовуючи дисконтування (тобто зведення майбутньої вартості до вартості сьогодення):

$$\text{ЧДД} = \left[\sum_{i=1}^n (\Delta \Pi_i - Z_i) \right] / (1 + e)^n, \quad (6)$$

де Π_i – дохід майбутнього фахівця, грн;
 Z_i – поточні інвестиції в людський капітал, грн;
 e – ставка рентабельності, що містить у собі інфляційну премію;
 n – кількість періодів розрахунку.

У процесі розрахунку окупності потенціалу фахівця можна використовувати два підходи: співвідношення потенціалу із загальним доходом або тільки зарплатою.

Хід розв'язання

1. Студенти розраховують величину власного людського капіталу і його окупність за допомогою сукупності запропонованих методичних підходів:

оцінюють витрати на підготовку школяра: дошкільний (до 6 років) і шкільний (11 років) періоди;

оцінюють величину витрат на здобуття вищої освіти (5 років).

2. Визначають ефективність отриманої величини інвестицій із грошової точки зору, позиції сьогоденної цінності майбутніх вигод і шляхом порівняння з величиною отриманих доходів (сьогодні або в майбутньому).

3. Ґрунтуючись на результатах виробничої практики, особистих судженнях, студенти розраховують загальну вартісну оцінку потенціалу фахівця.

4. Визначають величину та структуру доходів, що отримує фахівець.

5. Розраховують окупність потенціалу фахівця.

Тема 11. Планування і організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців

Тренінг на тему "Відстоювання власної думки"

Мета – вироблення впевненості у власних силах щодо розвитку поставлених цілей.

В академічній групі обирають двох студентів, які сідають навпроти один одного. Напарник спочатку запитує про мету в житті іншого студента. Почувши відповідь, негайно починає запевняти, що в нього все вийде. Протягом декількох хвилин по-всякому відбувається розмова на тему: "Хто, якщо не ти?". Раптом той студент, який слухає про цілі в житті, різко змінює позицію і наступні десять хвилин говорить, що насправді "в нього нічого не вийде".

У результаті виграє той студент, який триваліше зможе відстояти власну думку.

Тренінг на тему "Паровозик"

Мета – відпрацювання навичок в ораторських виступах і веденні бесіди на будь-яку тему.

В академічній групі обирають двох студентів, які виходять до дошки і починають діяти згідно з інструкцією викладача. Напарник вимовляє будь-яку фразу, інший студент "чіпляється" до останнього слова і далі продовжує мову хвилин на "...дцять". Зміст у тому, щоб уключити потік свідомості й не замовчати.

Уважається, що якщо людина здатна хоча б три хвилини підтримувати промову на задану тему, то вона зможе утримувати будь-яку аудиторію.

Ділова гра на тему "Лебідь, рак і щука"

Мета – знайомство з основними способами розв'язання конфлікту в організації, розвиток навичок у виборі оптимального способу розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають на фірмі.

Завдання

Ознайомивши із запропонованими ситуаціями, розробіть для кожного варіанта вирішення з погляду менеджера з персоналу. Побудуйте матриці "інтерес до себе – інтерес до інших" і "виграш – програш". Виберіть оптимальний для кожної ситуації спосіб розв'язання конфлікту.

Методичні рекомендації

1. Групу студентів розподілити на підгрупи із 2 – 3 осіб.
2. Підгрупа знайомиться із ситуацією 1.
3. Розробляються п'ять варіантів розв'язання конфліктної ситуації менеджером із персоналу керівної компанії.
4. Визначають переваги і недоліки кожного з варіантів вирішення конфліктів щодо даної ситуації.
5. Будують матрицю "інтерес до себе – інтерес до інших" (кожному варіанту буде відповідати точка на площині з відповідними осями (рис. 2)). Інтерес до себе визначають із погляду менеджера з персоналу

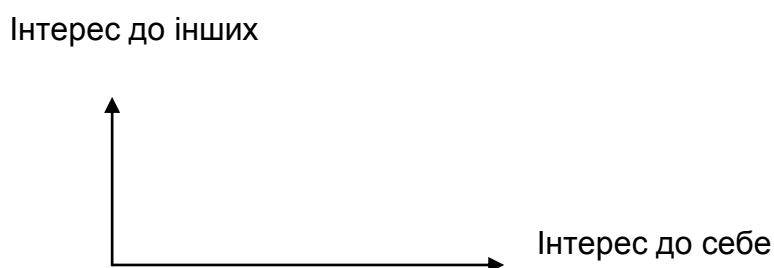


Рис. 2. Матриця "інтерес до себе – інтерес до інших"

6. Підгрупа знайомиться із ситуацією 2.
 7. Виконують пункти 3 – 4 з позицій менеджерів кожної з компаній.
- Для кожної з компаній ситуації 2 будують матриці "виграш – програш". Для побудови такої матриці всі варіанти відображають у відповідних зонах координатної площини (рис. 3). Виграш і програш розглядають як матеріальний (фінансовий бік співробітництва), так моральний (душевний стан задіяних осіб).

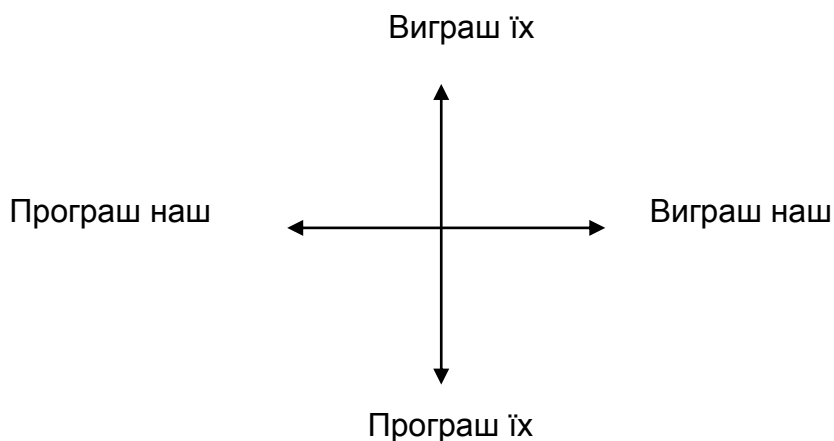


Рис. 3. Матриця "виграш – програш"

Ситуація на тему "Зірка каталога"

Якось увечері, коли Ірина Лаврова вже збиралася оформити переказ товару зі свого відділення до центрального магазину в Харкові, пролунав телефонний дзвінок. Із центрального магазину телефонувала помічниця із закупівель: "Іро, мені неприємно тобі це говорити, але ти маєш зібрати всі моделі 2030 і сьогодні ж відправити їх мені".

Ірина працювала менеджером декількох спортивних відділів, і модель, про яку йшла мова, була шовковою блузкою, яка користувалася великим попитом: одна коштувала 175 грн, і з моменту одержання (десять днів назад) їх було продано вже 45 із 96. Ірина вже телефонувала в Харків, щоб зробити повторне замовлення, і одержала відповідь, що на це необхідно шість тижнів.

Чи варто говорити про те, як засмутив її цей останній дзвінок. "Із якої речі я буду відправляти вам свій найбільш ходовий товар?". Її співбесідниця, Валентина, відповіла: "Я знаю, що ти продаєш їх у божевільних кількостях, але ми одержали сотні замовлень за каталогом, тому ми збираємо все, що є в наявності".

"Чудово, – відповіла Ірина. – Мені не платять за продажі за каталогами. Навіщо мені втрачати гроші свого магазину, якщо я й сама можу реалізувати залишки на наступному тижні?".

Відповідь Валентини була проста: "Вони вже продані. Цих блуз більше не має в запасі". Зрозумівши, що вибору в неї немає, Ірина пішла до торговельного залу, збрала всі наявні там блузи, а потім відправила їх до Харкова. "Прийдеться доповісти про це менеджеру, – подумала вона. – Напевно пересилання кожної блузки назад коштує 10 грн і ще п'ятнадцять пакування і відправка на склад для каталога. Я нічого не одержую від цих продажів, а тому не зацікавлена в тому, про що вони мене просять. Це не тільки нечесно, це йде у збиток магазину".

Вона вирішила обговорити проблему із Сергієм Лавровим, менеджером її магазину. Той погодився, що для магазину дана практика занадто накладна, але фірма вирішила спеціалізуватися саме на продажах за каталогами. "Так хоче керівництво, а ми маємо підкоритися".

Ірина наполягала на своєму: "Тоді чому вони вимагають, щоб і в магазинах, і в каталогах був той самий вибір товарів. Ті, хто купує за каталогом, не приходять до магазину, щоб глянути на товар. Чому б не підібрати різні моделі?". Лавров відповів: "Ірино, глянь на проблему з точки зору магазину. Припустимо, якийсь товар добре продається за катало-

гом, хіба тобі не подобається зниження торгівельної націнки в магазині, що водночас відбувається? Ти ж знаєш правило: якщо щось погано йде за каталогами, знижка призначається там, а зайвий товар відправляється в магазини. До того ж тобі не шкодять ні та знижка, ні зайвий товар, чи не так?" Трохи заспокоєна, Ірина пішла назад до свого відділу, але думки про несправедливість життя не залишали її.

Ситуація на тему "Пізня доставка"

Компанія "Модний стиль" – мережа з 500 магазинів жіночого одягу. Постачальники компанії працюють трохи недбало, і найчастіше вона не звертає уваги на порушення термінів поставок.

Однак цей осінній сезон почався для компанії невдало. Збут залишився на колишньому рівні, а обсяг запасів у відділі жіночих платтів вищий від звичайного. Наприкінці серпня менеджер із закупівель Клара Сидорова перевіряла відкриті замовлення і знайшла, що замовлена партія від *Mari Modes* майже на 20 000 виробів дотепер не надійшла. Вона зателефонувала постачальнику і довідалася, що плаття надійдуть на кілька днів пізніше 30 серпня – погодженої дати анулювання замовлення. Клара зв'язалася з Михайлом Стебловим, менеджером із збуту *Mari Modes*, і повідомила, що магазин не візьме замовлення, якщо він не надійде раніше цієї дати. Вона одержала таку відповідь: "Ми спізнаємося з деякими моделями, але 80 % замовлення ви одержите 2 вересня. Цього року ми вклали величезні гроші у виробництво і маємо намір їх окупити".

Клара негайно відправила повідомлення про відмову від замовлення, наполягаючи на даті 30 серпня, але Стеблов відповів: "Деяких виробів поки не вистачає, я відправлю вам те, що в нас є, анулюєте ви замовлення чи ні". 2 вересня до магазину надходить 18 000 одиниць товару від *Mari Modes*, але плаття так і залишилися лежати у вантажівці.

Довідавшись про відмову від поставки, Стеблов розлютився: "Що мені з ними робити, з'їсти чи що? Ви виписали нам замовлення, ми доставили його практично в термін, так що ви зобов'язані його прийняти. Інакше ми з вами зустрінемося в арбітражному суді". Репліка Клари: "У такому разі ми з вами ніколи більше не будемо мати ніяких справ. Ви прекрасно знали, коли має бути виконане це замовлення. Якщо у вас виникли якісь труднощі, вам треба було заздалегідь поінформувати мене. Ви знаєте, що наша компанія – один із основних покупців вашої продукції. Ми потрібні вам, так що будьте люб'язні, заберіть ці товари, і тоді я обіцяю, що в наступному сезоні ви знову одержите велике "смачне" замовлення".

Вимоги до оформлення звіту

Звіт має містити:

- список експертної групи;
- п'ять докладних варіантів вирішення ситуації 1;
- аналіз варіантів, вибір кращого варіанта, обґрунтування вибору;
- матрицю "інтерес до себе – інтерес до інших" з поясненнями;
- п'ять докладних варіантів вирішення ситуації 2 із погляду менеджерів двох різних компаній серед розглянутих у ситуаціях;
- результати аналізу варіантів і обґрунтування вибору кращого варіанта;
- дві матриці "виграш – програш" із поясненнями.

Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом

Практичне завдання на тему "Побудова кар'єрограми"

Мета – набути навичок у побудові кар'єрограми.

Майбутній менеджер із персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю "Менеджмент персоналу та управління трудовими ресурсами". Перед ними постає питання, як побудувати свій подальший життєвий шлях.

Постановка завдання

Складіть проект своєї кар'єрограми, який ви могли б надати керівництву підприємства. До того ж бажано врахувати сучасні можливості підприємницької та економічної діяльності в Україні.

Перш ніж складати кар'єрограму необхідно визначитись із особистими цілями кар'єри. У цьому вам допоможуть такі питання за пунктами.

1.1. Цілями моєї кар'єри є:

1) _____

2) _____

3) _____

1.2. Моя кар'єра має здійснюватися до 20__ року, найпізніше до ____

1.3. Які фактори будуть сприяти досягненню моєї кар'єри?

1.4. Які фактори можуть перешкоджати реалізації моєї кар'єри?

1.5. Які найбільш критичні пункти досягнення моєї кар'єри? Що я можу зробити для цього?

1.6. Чого мені не вистачає для досягнення моєї кар'єри: часу, грошей, здоров'я тощо?

1.7. Чи готовий (-ва) я врахувати ці фактори, чи мені потрібно змінити свої цілі (як саме і коли)?

Методичні рекомендації

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою, що становить собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різноманітних етапах кар'єри. Проводять спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різноманітних фахівців та керівників (рис. 4).



Терміни обіймання посад, років	Кваліфікаційне навчання
	Самостійне навчання, стажування, лекторська та консультативна діяльність, участь у конференціях, симпозіумах, семінарах та ін.
5 – 6	Захист докторської дисертації. Навчання в докторантурі (або здобувач)
4 – 5	Захист кандидатської дисертації. Навчання в аспірантурі управлінського або економічного профілю
3 – 4	Навчання на спеціальному факультеті перепідготовки керівників кадрів при ВНЗ. Самостійне навчання (стажування)
2 – 3	Навчання в інституті підвищення кваліфікації. Самостійне навчання (стажування)
5 – 6	Вищий навчальний заклад

Рис. 4. Кар'єрограма менеджера із кадрів

Кар'єрограма складається із двох частин (див. рис. 4). Перша частина містить у собі перелік посад, побудованих у послідовний ланцюг за висхідною лінією, які менеджер може обіймати протягом усього кар'єрного життєвого шляху з вказівкою термінів обіймання посад у роках. У другій – характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів зі вказівкою видів навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій та здобуття наукових ступенів та звань, із вказівкою періодів (років) проходження навчання. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Слід зазначити, що терміни обіймання окремих посад мають поєднуватися з термінами постійного навчання.

Тема 13. Планування й організація соціального розвитку персоналу

Практичне завдання на тему: "Особистісні бар'єри в комунікаціях"

Мета – виявити розбіжності в запам'ятовуванні й уяві людей, а також визначення підходів до спілкування з кожним окремим співробітником.

Групу розподіляють на групи по п'ять студентів. Одному студенту в кожній групі викладач демонструє картинку, яку він запам'ятовує. Далі цей студент переказує сутність картинки другому який, у свою чергу, – третьому студенту. Таким чином, останній студент малює те, що йому розповів передостанній студент. В аудиторію студенти входять поодиноці з тим, щоб не чути розповідь попереднього учасника гри.

Практичне завдання на тему: "Вирішення історій-головоломок"

Мета:

1. Зрозуміти різницю між конкурентною та взаємодійною поведінкою в команді.
2. Вивчити техніку міжкомандної взаємодії.

Методичні рекомендації

Необхідно сформувати 4 команди мінімум по 4 особи в кожній. Після отримання конвертів із завданнями команди починають збирати відсутні частини головоломок та вирішувати їх. Виграє та команда, яка першою за інших *зібрала та вирішила* головоломку.

За результатами гри в академічній групі проводиться обговорення того, як команди можуть ефективно працювати, взаємодіючи з іншими командами.

Історії-головоломки знаходяться у викладача.

Практичне завдання 3 на тему: "Вирішення конфліктної ситуації"

Мета – визначити особливості врегулювання конфліктних ситуацій в колективі.

Віктор Петров, головний виконавчий директор компанії "Альфа". Прихильник жорсткої дисципліни.

Сергій Матвєєв, супервізор відділу контрактів.

Марія Комарова, старший співробітник у відділі контрактів.

Павло Слінько, старший співробітник у відділі контрактів.

Ірина Мазур, старший співробітник у відділі контрактів.

Олег Потебенько, керівник компанії "Омега". Перебуває у гарних стосунках із Сергієм Матвєєвим.

Передісторія. Ви керуєте відділом контрактів крупної компанії "Альфа", де головним виконавчим директором є прихильник жорсткої дисципліни на ім'я Віктор Петров.

Ваш відділ займається перевіркою контрактів із метою упевнення у правильності розрахунків із дебіторами та кредиторами. Помилки можуть дуже дорого коштувати компанії. Незважаючи на те, що основну роботу виконують за певним шаблоном, іноді виникають нестандартні ситуації. У цьому разі всі питання та проблеми, що виникають, вирішуються Сергієм Матвєєвим, що обіймає посаду супервайзера.

Одна зі співробітниць вашого відділу, Марія Комарова, прийшла до вас для приватної бесіди, не повідомивши про це Сергія Матвєєва. Вона вважає не справедливим стягнення, застосоване до неї виконавчим директором Віктором Петровим, через виникнення в контракті помилки, до якої, як стверджує Марія, вона не причетна. Вам відомо, що в одному із контрактів дійсно була допущена серйозна помилка, у результаті якої компанії довелося виплатити субпідряднику штраф у розмірі 50 000 грн. Субпідрядником є компанія "Омега", керівником якої є Олег Потебенько.

За заведеним розпорядком ви доручили вирішення цієї проблеми Сергію. У процесі розгляду той установив, що, незважаючи на те, що контрактом повинен був займатися колега Марії, Павло Слінько, він на той час якраз збирався у відпустку, і проект перейшов до Марії. Коли вона знайшла в контракті помилку, то, замість того щоб одразу звернутися до

Сергія, спочатку порадилася з іншим колегою, Іриною Мазур. Як стало відомо пізніше, Ірина дала їй неправильну відповідь.

Сергій готовий був зам'яти цю помилку, обмежуючи попередженням Марії надалі бути більш уважною, але ви вирішили, що необхідно сповістити про це Віктора, який, безумовно, розлютився, дізнавшись про це. Він розлютився ще більше, коли отримав анонімний лист, у якому відділ контрактів звинувачувався у "темних справах", пов'язаних із одним із контрактів із компанією "Девайс". Незважаючи на те, що у відділі не існує формальної ієрархії, Марія є одним із небагатьох співробітників, що отримує надбавку за досвід. Цим дисциплінарним заходом Віктор позбавив її цього привілею, що значно скоротило розмір її заробітної плати.

Під час бесіди із Марією вона визнала, що порушила субординацію, адже їй відомі наявні правила. Вона також визнала, що в неї була нагода звернутися за порадою до Сергія. На ваше питання, чому вона так учинила, Марія не змогла відповісти, але протягнула вам купу листів із словами: "Я вам цього не давала. Ви самі знайшли їх у кошику", вийшла із кабінету. У вас таке відчуття, що в цій історії все не так ясно, як уявляється на перший погляд. Ви сідаєте дивитися листи, щоб спробувати розібратися в цій історії. Чи зможете ви дізнатися, через що дійсно ваша компанія утратила значну суму коштів?

Методичні рекомендації

1. Листи наводяться в тому порядку, у якому їх потрібно видавати учасникам. Кожний лист має бути на окремому папірці.
2. Студенти об'єднуються в команди по 3 – 4 особи в кожній.
3. Виграє та команда, яка першою правильно вирішить проблему наданої ситуації.
4. Правильна відповідь є у викладача.

За результатами гри в академічній групі проводиться обговорення небезпеки передчасних висновків під час вирішення проблеми.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

Практичне завдання на тему: "Проблеми стимулювання персоналу"

Мета – набути навичок в ухваленні управлінських рішень.

На основі наведеної нижче розповіді визначте тип ухвалення рішення даного співробітника, а також побудуйте модель мотивації щодо даного фактору.

Я працював у компанії X керівником відділу продажів. Я вважаю, що був успішним, адже відділ декілька років поспіль перевиконував бізнес-план, мені вдалося набрати та навчити нових людей, і кожний із них здебільшого досягав поставлених цілей або навіть перевищував їх.

Однак це було цікаво лише спочатку, коли були реальні можливості впливати на структуру та результати роботи. Потім змінився генеральний директор та почалася рутинна. Зараз мені не хотілося б потрапити до компанії, де ініціатива карається і співробітник не може реально впливати на результат.

Спочатку я намагався переконати керівництво, обґрунтувати свій варіант схеми над тим, що у нас є багато позитивних відгуків клієнтів, а досягнуті нами результати перевищували аналогічні показники попередніх років. Через те що я не зміг нічого досягти за цілий рік, я вирішив знайти місце роботи, де змогу виявити себе й дійсно впливати на ухвалення рішень із формування оргструктури, добору та мотивації торговельних представників.

Методичні рекомендації

Типи ухвалення рішень:

1. Мене хвалять / дарують квіти / найбільше клієнтів (зовнішня).
2. Я вважаю, що все роблю правильно / Я відчуваю (бачу) (внутрішня).
3. Я вважаю, що гарно працюю, адже в мене найбільше повторних клієнтів (змішана).

Рольова гра на тему "Відпустка для Снігурки"

Рольова гра в парах. Один із пари – покупець, інший – продавець. Покупець і продавець отримують свої ролі на картках (видає викладач). Потім студенти розігрують свої ролі відповідно до наданих у картках рекомендацій.

Використана література

1. Бутенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Бутенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2005. – 231 с.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2012. – 360 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
5. Маркова Н. С. Развитие персонала : навч. посіб. / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
6. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : монографія / В. Р. Сердюк, І. В. Заков. – Вінниця : УПІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 117 с.
9. Торрингтон Дерек. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор ; пер. 5-го англ. издания ; науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров. – М. : Изд. "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
10. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=322-08>.
11. Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 9.04.2002 р. № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.
12. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших

професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 р. № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

13. Про загальну середню освіту від 13.05.1999 № 651-XIV : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 28. – Ст. 230. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

14. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

15. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

16. Про професійно-технічну освіту від 10.02.1998 № 103/98-ВР : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 32. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні рекомендації
до практичних занять
з навчальної дисципліни
"РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ"

для студентів спеціальності
8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці"
всіх форм навчання

Укладач **Маркова** Наталя Сергіївна

Відповідальний за випуск *Назарова Г. В.*

Редактор *Доценко О. Г.*

Коректор *Маркова Т. А.*

План 2015 р. Поз. № 107.

Підп. до друку 27.07.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 2,75. Обл.-вид. арк. 3,44. Тираж 40 пр. Зам. № 116.

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

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