

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЕКОНОМІКИ  
ТА ФІНАНСІВ**

**Кафедра менеджменту**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

**з дисципліни**

**“МЕНЕДЖМЕНТ”**

**(для бакалаврів**

Київ – 2018

Підготовлено доктором економічних наук, професором Буковинською М.П.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 1 від 26 серпня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

**Буковинська М.П.** Рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни “Менеджмент”. – К.: МАУП, 2018. – 35 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни “Менеджмент”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, а також список рекомендованої літератури.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП),

2018

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Менеджмент” розроблені для бакалаврів напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування; 075 Маркетинг; 051 «Економіка».

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

**Мета вивчення дисципліни “Менеджмент”:** формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

**Основним завданням курсу** є вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту; складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління; керівництво та лідерство; процесів прийняття та методів обунтування управлінських рішень; визначення місії та цілей; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією; оцінювання персоналу; технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень; визначення та оцінка ефективності менеджменту.

### **Змістові модулі:**

1. Поняття та сутність менеджменту. Організація як об'єкт управління.

Сутність та роль менеджменту.

Планування персоналу підприємства.

Оцінювання персоналу.

Розвиток персоналу.

Ресурсне забезпечення персоналу.

Змістовий модуль 2. Функції та методи менеджменту.

Мотивація у системі менеджменту.

Корпоративна культура у системі ефективного менеджменту.

Формування та розвиток іміджу персоналу.

Ефективність менеджменту персоналу.

### **Міжпредметні зв'язки:**

Вивчення дисципліни “Менеджмент” передбачає тісні зв'язки з іншими навчальними курсами: “Вступ до спеціальності”, “Історія менеджменту”, “Мотиваційний менеджмент”, “Організаційна культура”, “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень”, “Організаційна поведінка”, “Інформаційно-комунікативний менеджмент”, “Ситуаційний менеджмент”, “Управління виробничими групами” та ін.

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форми навчання та поєднують в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання завдань за кожною темою навчальної дисципліни.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. Успішність підготовки до практичних занять та складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань, зокрема: “Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления”. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком й у такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати усі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Менеджмент” студент повинен виконати наступні завдання:

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.

#### Тема 1. Персонал як об’єкт менеджменту

##### **Ситуаційна вправа №1 “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.**

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доказує зворотнє: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом та налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов, компанія якою він керує за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найкрупніших бізнес-об’єднань Кіровоградської області.

Розпочав свою кар’єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 роках компанія фінансово зміцніла, і чітко визначилась з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже у 1998 році об’єми реалізації продукції досягли 100 тис. тон. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші

безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано – почати вирощувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як “Каргилл”, “Альфред Топфер”, “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало біля 550 компаній - експортерів зерна, проте 25% об’єму експорту приходиться саме на ці транснаціональні корпорації.

С.Тарасов розумів, що при таких нерівних фінансових та лобістських можливостях жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і крім торгівлі зерном зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 році було взято в оренду біля 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. З самого початку й по цей день всі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс–СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 році, коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу склала 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв – елеватор в Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С.Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном як компанію донор – джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені і банки, хоча холдінг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс–СТ” складають районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С.Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закупають за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

В останні роки переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найма та збереження висококваліфікованих фахівців він робить все можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

В сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю,

створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарядах.

### **Завдання до ситуаційної справи №1**

1. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдінгу “Агронефтесервісу –СТ”.
2. Які навички менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть чому менеджмент – це тільки наука, проте й мистецтво.

### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної справи №1**

1.Визначить послідовність (коли і що саме) та обґрунтованість дій Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу.

2-3. Слід враховувати, що аграрний бізнес та сільськогосподарське виробництво має певну специфіку: виробництво потребує значних капіталовкладень, термін окупності капіталу становить кілька років, високий рівень ризику, суттєвий вплив на сільське господарство мають природні умови, неодноразово змінюється законодавство (оподаткування, мито), кількість населення на селі щороку зменшується, в сільській місцевості низький рівень заробітної плати та зайнятості.

Особистість керівника – це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Сучасному керівникові повинні бути притаманні якості, які наведено у таблиці 1.

Порівнюючи інформаційні дані (текст ситуаційної задачі) і таблицю 1, слід визначити, які професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості характерні для Сергія Тарасова.

4. Базуючись на матеріалах лекційного курсу (Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки) доведіть, що Сергій Тарасов володіє чи не володіє мистецтвом управління.

Таблиця

#### **Якості менеджера**

<b>Групи</b>	<b>Якості менеджера</b>
1.Професійно-ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока професійність;</li> <li>• стратегічне мислення;</li> <li>• генерація ідей;</li> <li>• здатність приймати управлінські рішення;</li> <li>• відповідальність за прийняття управлінських рішень;</li> <li>• прагнення до професійного зростання;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• авторитетність;</li> <li>• здатність до ризику;</li> <li>• володіння антикризовим управлінням</li> </ul>

2. Адміністративно-організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативність;</li> <li>• гнучкість стилю управління;</li> <li>• вміння мотивувати персонал;</li> <li>• вміння доводити справу до логічного завершення;</li> <li>• послідовність дій;</li> <li>• внутрішній контроль;</li> <li>• вміння формувати команду;</li> <li>• вміння запозичувати досвід підлеглих;</li> <li>• здатність делегувати повноваження;</li> <li>• вміння організувати час</li> </ul>
3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психологічна компетентність;</li> <li>• управлінська культура;</li> <li>• лідерські здібності;</li> <li>• впевненість у собі;</li> <li>• вміння керувати своєю поведінкою;</li> <li>• вміння управляти емоціями в стресових ситуаціях;</li> <li>• колегіальність;</li> <li>• толерантність;</li> <li>• оптимізм;</li> <li>• переконливість;</li> <li>• вміння управляти конфліктами;</li> <li>• інтелектуальність;</li> <li>• риторичні здібності;</li> <li>• стресорезистентність;</li> <li>• почуття гумору;</li> <li>• вміння створювати імідж</li> </ul>
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• патріотизм;</li> <li>• національна свідомість;</li> <li>• державницька позиція;</li> <li>• інтелігентність;</li> <li>• людяність;</li> <li>• порядність;</li> <li>• почуття обов'язку;</li> <li>• громадянська позиція;</li> <li>• чесність;</li> <li>• доброзичливість</li> </ul>

Б. В основу розробки *філософії організації* мають бути покладені наступні документи:

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.

3. Кодекс законів про працю.
4. Декларація прав людини.
5. Колективна Угода.
6. Статут установи.
7. Досвід кращих компаній.

При розробці філософії організації необхідно враховувати наступні чинники:

- національний склад персоналу;
- регіональну специфіку ( область, район);
- тип виробництва;
- галузь народного господарства;
- кількісний склад організації;
- рівень життя співробітників;
- культурний рівень персоналу;
- погляди та позицію власника;
- особисті переконання директора.

Структура основних розділів філософії організації

#### Зміст

1. Мета та задачі організації
2. Декларація прав співробітника
3. Що заохочується і забороняється.
4. Ділові та моральні якості
5. Умови праці. Робоче місце.
6. Оплата та оцінка праці .
7. Соціальні блага.
8. Соціальні гарантії.
9. Хобі.

#### *1. Мета і завдання підприємства*

1.1. Мета підприємства — забезпечення повного матеріального добробуту і всебічного розвитку робітників і службовців на основі випуску і реалізації якісної продукції (робіт і послуг).

1.2. Завдання підприємства:

- визначення правильної стратегії розвитку маркетингу підприємства у відповідній галузі народного господарства. Науково-технічна і конструкторська підготовка конкретного типу виробництва, що сприяє випуску якісної продукції;
- організація ефективної системи управління підприємством і його підрозділами (структура, персонал, інформація). Випуск якісної продукції, яка відповідає світовим (національним, галузевим) стандартам;
- забезпечення гуманної соціальної політики в сфері оплати, охорони праці і рівня життя працівників.

1.3. Критеріями досягнення мети є:

1. Збільшення прибутку від усіх видів діяльності.



2. Зниження витрат (собівартості) робіт і послуг.
3. Ріст обсягів (виторгу від усіх видів діяльності).
4. Підвищення якості продукції і послуг.
5. Зниження плинності кадрів.
6. Збільшення рівня доходів і рівня життя співробітників.
7. Мінімізація числа робочих місць і службовців.
8. Розширення сфер і видів діяльності.

## *2. Декларація прав співробітника*

Кожній людині гарантовано такі права:

### 2.1. Особисті і цивільні права співробітника:

- на життя, гідне людини, і збільшення його тривалості;
- на особисту недоторканність, повагу людської гідності, честі і репутації, вільний розвиток особистості;
- на захист від свавільного зазіхання і втручання в особисте і сімейне життя;
- на вибір місця проживання, вільне пересування по території держави;
- на набуття громадянства;
- на повсюдне визнання і судовий захист своїх прав і свобод.

### 2.2. Культурні права:

- на участь у культурному житті і користування досягненнями вітчизняної і світової культури;
- на свободу викладання, наукову і творчу діяльність;
- на інтелектуальну власність і її захист;
- на відпочинок і дозвілля для сприятливого використання вільного часу з метою духовного, культурного і фізичного розвитку.

### 2.3. Соціальні права:

- на рівень життя, необхідний для підтримання добробуту людини і його сім'ї;
- на споживчий вибір, повноцінне харчування, доступність і різноманітність товарів;
- на соціальні послуги і побутове обслуговування;
- на найвищий здійснимий рівень психічного і фізичного здоров'я, його охорону і медичну допомогу;
- на соціальне забезпечення, соціальне страхування і захист у випадках соціального ризику;
- на державну допомогу при вимушеній міграції.

### 2.4. Права на вільний вибір професії, виду зайнятості і місця роботи:

- на професійну орієнтацію, підготовку і перепідготовку;
- на професійну незалежність при виконанні трудових обов'язків;
- на просування по роботі з урахуванням стажу і кваліфікації;
- на професійну реабілітацію і зайнятість при інвалідності;
- на свободу від примусової і обов'язкової праці.

### 2.5. Права на охорону праці:

- на безпечні, гігієнічні і технологічно обладнані робочі місця;
- на профілактику і захист від ризику професійних захворювань і виробничого травматизму;
- на інформацію про небезпечні для здоров'я фактори, які пов'язані з роботою.

#### 2.6. Право на справедливу винагороду:

- на участь у визначенні умов оплати своєї праці;
- на оплату праці, що забезпечує гідне існування для себе і своїх сімей;
- на підвищену оплату, збільшення компенсаційних відгулів за понаднормову роботу, у вихідні та святкові дні;
- на першочергове задоволення вимог з виплати заробітної плати від “заморожування”, надмірних податків і утримань;
- на стимулювання добросовісної, ініціативної професійної праці.

#### 2.7. Права на обмеження робочого часу:

- на нормальну тривалість робочого часу, що не перевищує 40 год. на тиждень і 8 год. в день;
- на звільнення від роботи чи скорочення її тривалості в нічний час;
- на неповний робочий час для догляду за дітьми, хворими членами родини, при інвалідності;
- на узгоджений неповний і гнучкий робочий час.

#### 2.8. Права на відпустку:

- на надання різних видів оплачуваних відпусток: щорічної основної, щорічної додаткової за особливі умови праці, творчої, по вагітності та пологах; по догляду за малолітніми дітьми;
- на щорічну основну відпустку не менше \_\_\_\_ календарних днів;
- на використання основної відпустки частинами;
- на отримання компенсації при звільненні за невикористані основну і додаткову відпустки.

#### 2.9. Права на захист своїх інтересів, прав і свобод:

- на попередження і грошову компенсацію при звільненні без законної підстави;
- на звертання до суду щодо розв'язання трудових спорів.

#### 2.10. Право на освіту:

- освіта повинна бути безкоштовною, щонайменше початкова і загальна середня; середня освіта повинна бути обов'язковою;
- технічна і професійна освіта повинна бути однаково доступною для всіх відповідно до здібностей кожного;
- освіта повинна бути спрямована на всебічний розвиток людської особистості і виховання поваги до прав і основних свобод;
- освіта повинна сприяти взаєморозумінню, терпимості і дружбі між усіма народами, расовими і релігійними групами, а також діяльності Організації Об'єднаних Націй з підтримання миру;

- батьки мають право пріоритету при виборі виду освіти для своїх малолітніх дітей;
- підприємство гарантує оплату всіх видів підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і службовців за рахунок свого прибутку.

### 3. Що заохочується і забороняється?

3.1. На підприємстві всіляко заохочується ініціатива співробітників, направлена на:

- ріст доходів підприємства від усіх видів діяльності;
- підняття іміджу підприємства в засобах масової інформації, адміністрації області, міста, району і на підприємствах;
- економію матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів і скорочення затрат;
- підвищення якості продукції, робіт і послуг, суміщення професій, оволодіння суміжними професіями і посадами;
- підвищення кваліфікації і ріст професійних знань і умінь співробітників;
- залучення творчих особистостей (новаторів, винахідників, ентузіастів, консультантів) на підприємство;
- розробку нових методів і технологічних процесів і впровадження їх у процес виробництва;
- участь у всіх формах викладацької діяльності;
- ріст рівня кваліфікації співробітників шляхом навчання у вищих закладах освіти, училищах, коледжах, школах бізнесу.

3.2. На підприємстві забороняється розголошувати відомості, що мають комерційну і службову таємницю, в тому числі:

- всі види господарських і трудових договорів;
- розміри використання єдиного фонду оплати праці, включаючи заробітну плату будь-якого співробітника;
- розміри фонду розвитку виробництва;
- загальну суму грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства і всі взаємовідносини з банком;
- зміст методів і технологій виробництва;
- перспективи розвитку підприємства і вкладення фінансових коштів в конкретні заходи;
- зміст усіх документів для службового користування;
- анкети і особисті якості співробітників, особливості їх роботи, навчання і поведінки.

3.3. На підприємстві забороняється також:

- вживання спиртних напоїв в робочий час і появу на роботі у стані наркотичного чи алкогольного сп'яніння;
- застосування до робітників і службовців методів фізичного чи грубого психологічного впливу;
- будь-які види зловживань фінансовими чи матеріальними цінностями підприємства в особистих чи корисливих цілях;

- інтимні стосунки із співробітниками підприємства чи примушування до вступу в інтимні стосунки співробітників або клієнтів підприємства;
- паління в корпусах і приміщеннях, крім спеціально відведеного місця.

Будь-які із перерахованих випадків порушення пунктів 3.2 і 3.3 розглядаються керівництвом підприємства і є причиною негайного звільнення.

#### *4. Ділові і моральні якості*

4.1. Ділові якості співробітника, необхідні для оптимального виконання ним своїх функціональних обов'язків підприємстві:

- дисциплінованість,
- самостійність,
- пунктуальність,
- працелюбство,
- хазяйновитість,
- комунікабельність,
- ретельність,
- уміння доводити доручену справу до завершення,
- наполегливість,
- цілеспрямованість,
- підприємливість,
- уміння слухати людей,
- енергійність.

4.2. Моральні якості співробітника, необхідні для роботи в колективі і виконання своїх функціональних обов'язків:

- емпатія,
- доброзичливість,
- уважність,
- здатність сприймати критику,
- відданість,
- культурність,
- порядність,
- чесність,
- скромність,
- справедливість.

4.3. На підприємстві нетерпимо прояви таких людських пороків, як: безвідповідальність, віроломство, грубість, владолюбство, жадібність, заздрість, інтриганство, лінощі, розбещеність, хтивість, лицемірство, недисциплінованість, непорядність, нечесність, підлість, зрадництво, хамство.

4.4. Підприємство вправі проводити соціально-психологічне тестування співробітника з метою визначення об'єктивного набору якостей для конкретної посади і забезпечення відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

#### *5. Умови праці. Робоче місце*

5.1. Підприємство забезпечує кожному співробітнику комфортні умови праці в офісі, оснащені сучасними меблями і обладнанням:

- окремий стіл і стілець (для службовця), окреме місце (для робітника);
- вільний допуск до шаф відділу, інструкцій та рекомендацій;
- вільний доступ до комп'ютера і робота на ньому;
- користування службовим телефоном;
- використання множильної техніки (для службовців);
- користування службовим транспортом (якщо підприємство організує перевезення або потрібно за посадою).

5.2. Підприємство рекомендує співробітнику:

- не призначати і не проводити зустрічі з родичами і друзями всередині підприємства;
- скоротити до мінімуму особисті розмови по службовому телефону;
- не використовувати будь-які види обладнання і транспорт в особистих цілях без дозволу керівництва;
- не вести ділові переговори в присутності сторонніх осіб, якщо це призведе до розголошення службової таємниці;
- використовувати для відпочинку тільки спеціально відведений час (перерви);
- не допускати вільного використання обладнання відвідувачами.

5.3. Здоров'я і робота здатність

Підприємство проголошує здоровий спосіб життя, праці і відпочинку і готове всіляко цьому сприяти. Ми закликаємо співробітників регулярно займатися різними видами фізичної культури.

Для вирішення цього завдання підприємство:

- забезпечує співробітників хорошим робочим місцем з комфортними умовами праці;
- проводить щорічне профілактичне обстеження співробітників;
- оплачує оздоровчий комплекс;
- надає гнучкий робочий графік для занять спортом;
- надає нормовані перерви в робочий час для гімнастичних вправ і відпочинку;
- забороняє паління і вживання алкоголю в приміщеннях підприємства;
- преміює співробітників, що працюють без лікарняних листків.

6. *Оплата праці*

6.1. На підприємстві прийняті такі принципи оплати і оцінки праці:

- орієнтація на досягнення кінцевого результату;
- поєднання колективного і особистого інтересу;
- оплата залежно від кількості і складності праці;
- відмова від зрівнялівки в оплаті;
- нормативний метод планування праці;
- заохочення за суміщення професій;
- заробітна плата співробітника — службова таємниця;

- нижня межа зарплати дорівнює прожитковому мінімуму, а верхня межа оплати відсутня;
- преміювання співробітника за квартал за коефіцієнтом трудового вкладу (КТВ);
- оцінка праці проводиться безпосередньо керівником;
- додаткова оплата за рахунок соціальних благ і гарантій;
- додаткова оплата за вислугу років;
- штрафування за нанесення матеріальної і моральної шкоди.

6.2. Для штатного персоналу на підприємстві прийнята почасово-преміальна система оплати праці, яка складається із гарантованої оплати праці (посадового окладу), винагорода за досягнутий кінцевий результат і премії за підсумками роботи за квартал.

Оплата праці співробітника	=	гарантована оплата (тарифна ставка, оклад)	+	винагорода за результат	+	премія за квартал
-------------------------------	---	--	---	----------------------------	---	----------------------

Посадовий оклад визначається за штатним розкладом і погоджується в контракті. Винагорода за кінцевий результат визначається залежно від отриманого валового доходу. Премія за результатами роботи за квартал устанавлюється керівництвом за КТВ.

6.3. Для працівників, що не перебувають в штаті підприємства, прийнята відрядно-преміальна система оплати праці, за якої:

Оплата праці за договором	=	(обсяг продукції × ставка оплати)	+	премія за результат
------------------------------	---	-----------------------------------	---	------------------------

Відрядна оплата праці визначається як добуток обсягу випущеної продукції (робіт, послуг) на відрядну ставку оплати праці плюс премія із прибутку (доходу).

6.4. Оцінка праці штатного персоналу здійснюється раз на три роки шляхом вивчення потенціалу працівників та їх індивідуального внеску в кінцевий результат на основі:

- економічних результатів підприємства та його підрозділів;
- результатів виконання квартальних і місячних планів;
- оцінки професійних знань і умінь;
- аналізу рівномірності завантаження співробітників.

Оцінка здійснюється атестаційною комісією і зберігається в особовій справі співробітника.

## 7. Соціальні блага

Перелік соціальних благ визначається щорічно на загальних зборах колективу підприємства і залежить від доходів і фінансового стану підприємства. Мінімальний перелік соціальних благ, однакових для всіх співробітників, записується в колективному договорі і містить в собі:

- отримання матеріальної допомоги для придбання путівки в будинок відпочинку або грошової компенсації в розмірі посадового окладу;
- компенсацію витрат на харчування протягом робочого дня;
- оплачені банкети співробітників у святкові дні;
- оплату фірмового одягу співробітників;
- безкоштовне користування спортивним залом і оздоровчими установами (власними чи орендованими);
- оплату відряджень і представницьких витрат за нормами, що діють на підприємстві;
- компенсацію за використання особистого транспорту або міського громадського транспорту в службових цілях;
- подарунки до дня народження і ювілейних дат;
- оплату дитячих закладів і виплату допомоги незаможним сім'ям;
- оплату витрат на весілля співробітника, народження дитини;
- оплату можливого поліпшення житлових умов (безвідсотковий кредит, житлова позика тощо).

#### 8. Соціальні гарантії

Кожному працівнику гарантуються такі соціальні права:

- щорічна оплачувана відпустка не менше \_\_\_\_\_ робочих днів;
- оплата додаткової відпустки за особливі умови до \_\_\_\_\_ робочих днів;
- оплата лікарняних листків у випадку тимчасової непрацездатності чи травм в установленому КЗпП розмірі;
- страхуванні життя співробітників в розмірі до \_\_\_\_\_ тис. грн.;
- додаткова пенсія за бажанням співробітника (перерахування частини його зарплати в недержавний пенсійний фонд);
- оплата витрат у випадку смерті співробітника в сумі до \_\_\_\_\_ тис. грн. або його близького родича в розмірі \_\_\_\_\_ тис. грн.;
- виплата одноразової допомоги в розмірі 2-місячного посадового окладу на випадок звільнення чи скорочення штатів з ініціативи адміністрації;
- платна медична допомога у випадку отримання трудової травми чи тимчасової непрацездатності.

#### 9. Захоплення (хобі)

На підприємстві прийнята концепція всебічного розвитку особистості — тому ми всіляко заохочуємо різні захоплення співробітників у вільний час: читання літератури, заняття мистецтвом, відвідування театрів і кіно, заняття мисливством і риболовлю тощо.

Планові заходи для колективу підприємства чи його підрозділів оплачуються за рахунок фонду соціального розвитку.

Підприємство не підтримує захоплення азартними іграми на гроші (карти, кості, рулетка, перегони тощо).

Підприємство не рекомендує приймати подарунки від клієнтів і вважає недопустимим надання в обмін на них службової інформації.

*Література: [2,3,5,8, 9,16,18, 32].*

## Тема 2. Служба персоналу

### Теми рефератів

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту.
3. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
4. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.
5. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

**Тести.** Виберіть єдину правильну відповідь.

Чи здатні ви стати керівником?

№п/п	А	Б	В	Г
1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня вам належить керувати великою групою дещо старших за вас співробітників. Чого найбільше ви побоювалися б у цьому разі: а) що можете виявитися менш обізнаним в суті справи, чим вони; б) що вони ігноруватимуть і оспорюватимуть ухвалюванні вами рішення; в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як вам би хотілося.				
2. Якщо в якійсь справі вас спіткає невдача: а) знехтуєте нею, вважаючи те, що трапилося неістотним, і щоб розвіятися, наприклад, підете на концерт; б) почнете гарячково роздумувати, чи не можна звалити провину на когось іншого, або на об'єктивні обставини; в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому ваш промах, і постараетесь виправити ситуацію; г) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу свого переконання.				
3. Яке з перерахованих нижче поєднань якостей і рис найбільш відповідає вам: а) скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний; б) привітний, наполегливий, енергійний, вимогливий, рішучий; в) працьовитий, упевнений в собі, стриманий, старанний, логічний.				
4. Чи вважаєте ви що більшість людей: а) люблять працювати добре і старанно; б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця належно оплачується; в) сприймають роботу як необхідність, не більше?				
5. На вашу думку, керівник повинен відповідати за: а) підтримку доброї настрою в колективі (тоді робота ладитиметься);				



б)відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені)?				
6. Ви є керівником організації і повинні протягом тижня представити план певних робіт. Як ви вчините: а)складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите поправити те, що в ньому не так; б)вислухаєте думку підлеглих (фахівців), після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які узгоджуються з вашою точкою зору; в)доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього жодних істотних поправок, направивши для узгодження до вищої інстанції свого заступника або іншого компетентного працівника; г)складете спільно з фахівцями проект плану, після цього доповісте про нього керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення?				
7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який: а)пильно стежить, щоб усі підлеглі точно виконували свої функції і завдання; б)підключає підлеглих до вирішення загальних завдань, керуючись принципом «довіряй, але перевіряй»; в)віддаючись роботі, не забувай і про тих, хто її виконує?				
8. Працюючи в колективі, чи вважаєте ви відповідальність за свою роботу рівнозначну вашій відповідальності за роботу всього колективу: а)так; б)ні?				
9. Ваш погляд або вчинок сприйнятий критично іншими. Як ви поведитиметесь: а)не піддавшись миттєвій захисній реакції, зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»; б)не спасуєте, а постараетесь довести перевагу свого переконання; в)через запальний характер не зумієте приховати свої образи, а можливо розгніваєтесь; г)промовчите, але своїй думці не зрадите і будете діяти, як раніше?				
10. Що сприяє кращому вирішенню поставленого завдання і приносить найбільший успіх: а)преміювання; б)покарання?				
11. Хотіли б ви: а)щоб інші вважали вас хорошим другом; б)щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності і готовності допомогти в потрібний момент; в)викликати у тих, хто вас оточує, захоплення вашими якостями і досягненнями?				
12. Чи любите ви ухвалювати самостійні рішення: а)так;б)ні?				
13. Якщо ви повинні ухвалити важливе рішення або зробити висновок з певного відповідального питання, то: а)прагнете зробити це невідкладно, не повертаючись до цієї справи; б)робите це швидко, але потім довго мучитеся сумнівами, чи все зроблено правильно; в)прагнете не робити ніяких кроків якомога довше?				

*Література: [ 3,4,7, 11, 15, 20, 24,30].*

### Тема 3. Планування персоналу підприємства

#### Завдання для самостійної роботи

1. На прикладі виробничого або торгівельного підприємства опишіть процес прийняття управлінського рішення, який передбачає використання методу прогнозування.
2. На прикладі конкретних ситуацій поясніть за допомогою яких критеріїв здійснюватиметься вибір можливого варіанту рішення.
3. Визначить в яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а в яких індивідуальне.

#### Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна розглянути, наприклад, ситуацію, коли керівництву необхідно прийняти рішення про закупівлю певної партії товару, сировини, підписання договору із оптовими клієнтами або постачальниками, зниження або підвищення цін на певні види товару, скорочення або розширення штату або виробничих площ підприємства тощо.

#### Ситуаційно-аналітична задача “Кадрове агентство”

##### *Постановка задачі*

До недавнього часу в Києві існувало всього три профільні агентства, які здійснювали підбір гувернанток і нянь для догляду за дитиною: “Уют-Сервіс”, “Матіола”, “Пелюстки троянд”. За останній час додалося ще декілька фірм. Свої послуги на ринку сімейних помічників самостійно пропонують також няні-любительки. Утім, деякі релігійні товариства також привітно рекомендують використовувати у цій ролі “рекрутів” зі своєї общини.

Схема роботи агентства з клієнтом стандартна. Після з’ясування вимог та побажань організується зустріч з 4-5 кандидатами, які найбільше відповідають вимогам, що висувають клієнти. Коли вибір зроблено няня приступає до роботи на 2-тижневий оплачуваний період, який визначається як іспитовий. Потім укладається трьохсторонній договір між клієнтом, найманим працівником і агентством.

Під пильним контролем кадрового працівника перебувають всі “плюси” і “мінуси” здобувача посади гувернантки або няні. Хоча не можливо передбачити, які стосунки будуть між працівником і клієнтом в сім’ї. Для цього існує контракт. Згідно контракту агентство протягом 4 місяців гарантує безкоштовну заміну персоналу і має ліквідувати всі непорозуміння між сторонами. Крім того, воно збирає всі необхідні документи: починаючи з паспортних даних і закінчуючи довідками про несудимість.

Не дивлячись на стандартизовану схему роботи з клієнтом, посередники сильно відрізняються методом підбору бази даних. Доволі складно увійти до цього списку професійних нянь і гувернанток. В кожному агентстві по-різному здійснюється відбір здобувачів.

В агентстві “Пелюстки троянд” здійснюють набір лише професіоналів, які мають солідний досвід роботи. Кандидати проходять складне тестування. Їх

ретельно перевіряють на володіння різними методиками та уміння діяти в непередбачуваних ситуаціях. Агентство “Матіола” створює базу зі “своїх людей”. Тобто агентство спочатку платно навчає за авторськими методиками, а потім безкоштовно працевлаштовує. Під час навчання кандидат має засвоїти необхідні практичні навички і ознайомитися з основами педагогіки, а головне - збагнути психологію успіху. Паралельно педагоги фірми навчають майбутніх нянь і гувернанток, складають психологічний портрет свої підопічних.

Агентство “Уют-Сервіс” зобов’язує кандидата пройти тестування з консультантом. Здобувач на посаду няні або гувернантки має пройти через перевірки з боку спеціалістів, в тому числі на його лояльність до держави. В межах закону перевіряються також і члени сім’ї майбутньої няні.

Потім кандидати проходять навчання. Педагоги дають свої рекомендації. На останньому етапі консультант складає психологічний портрет кожного здобувача. Тестування спеціальним “журі” проясняє картину остаточно, чи варто працювати з цією людиною.

Не дивлячись на вищенаведені труднощі претендентів на таку роботу чимало. Хоча замовлень на домашній персонал надходить на кадровий ринок значно більше. Особливо чітко спостерігається ця тенденція за останні 10 років. Це пов’язано з тим, що з кожним днем в Україні підвищуються вимоги до освіти. Наприклад, нині для прийому до школи діти вже повинні вміти читати. Програми дитячого садочку допускають лише ознайомлення з алфавітом.

Таким чином, попит на подібні послуги збільшився вдесятеро. Найом домашнього персоналу став необхідністю для багатьох людей. Крім того, з’явилася відкритість, люди перестали замовчувати, що користуються такими послугами. Ці послуги мають суттєві переваги: гувернантка увесь свій час витрачає на розвиток дитини. До того ж дитина сприймає знання від чужої людини значно краще, ніж від будь-якого члена сім’ї.

Збільшення ринку роботодавців викликало підвищення жорсткості вимог до кандидатів. Нині агентствам вже доволі важко знайти необхідну кількість кваліфікованого персоналу. Останні також починають розуміти свою ціну. Відбувається обопільний вибір. І якщо гувернантку не влаштовує роботодавець, вона відмовляється, не маючи сумніву у своїй професійній потребі.

Одна з основних проблем, з яким стикаються агентства, - це недовіра як з боку клієнтів, так і здобувачів. Часто агентствам доводиться зустрічатися з кандидатами, які мали справу з фіктивним кадровими агентствами. Такі організації пропонують придбати власні списки телефонів роботодавців. Після укладання вдалої угоди фіктивні фірми зникають. Такі структури суттєво зашкоджують іміджу кадрового бізнесу. Ще одна проблем цього бізнесу полягає у вередливих клієнтах. Цей контингент, як правило, недоброросовісно користується правом на безкоштовну заміну. Чимало є випадків, коли такі клієнти отримавши послуги 2-3 гувернанток одного агентства, направляються із запитом до конкуруючої фірми.

В цілому слід зазначити, що ситуація на ринку цих послуг наступна: попит зростає, а пропозиція зменшується. Така ситуація в найближчий час може викликати підвищення цін на такі послуги.

Гувернанток та нянь внесено до державного класифікатора професій. Таким чином, працюючи на цій посаді можна заробити стаж і пенсію. Для того, аби ця робота стала офіційною, необхідно оформити двосторонній договір в службі зайнятості. Здобувач сплачує встановлений державою прибутковий податок зі своєї заробітної плати.

*Довідково:*

1. Обов'язки няні – робота з дітьми, яким ще не має року. Нянями є переважно лікарі-педіатори, патронажні медсестри, медсестри з палат новонароджених.
2. Гувернантку наймають аби вона забезпечила всебічний розвиток дитини і підготувала її до школи. Ці послуги пропонують вчителі початкової і середньої школи, вихователі дитячих садочків, випускники педагогічних вищих навчальних закладів.

### **Завдання до ситуаційно-аналітичної задачі**

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство “Мері Поппінс”. Враховуючи умови, які склалися на ринку послуг, керівництву агентства необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- провести активну рекламну компанію (фінансові можливості незначні);
- підвищити або зменшити ціну послуг;
- відкрити філію в іншому місті;
- розширити перелік послуг;
- внести зміни до контрактів, що укладаються з клієнтами.

### **Методичні вказівки до вирішення ситуаційно-аналітичної задачі**

Для виконання завдання необхідно:

1. Визначити фактори, які слід врахувати в процесі прийняття рішення.
2. Визначити увесь перелік можливих альтернативних рішень.
3. Визначити критерій вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Результати опрацювання ситуаційної справи оформити у вигляді таблиці.

Таблиця

Результати опрацювання ситуаційної справи

№	Можливі дії керівництва агентства	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір

1)	Проведення активної рекламної компанії	Незначні фінансові можливості	1. Публікації рекламних оголошень в місцевих газетах. 2. Розповсюдження рекламної продукції в місцях перебування потенційних клієнтів (офіси великих компаній, дитячі поліклініки). 3. ...	...	...
2)	...				
3)					
4)					
5)					

*Література: [2,4, 5,6,8,10,13, 17, 20,24].*

#### Тема 4. Оцінювання персоналу

##### Тести

Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Теорія ігор застосовується для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:

- а) наявністю фактору ризику прийняття неоптимального рішення
- б) відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень
- в) свідомими діями розумного противника
- г) об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.

2. Моя думка про того чи іншого підлеглого ґрунтується скоріше:

- а) на знанні його особистих якостей (здібності, ерудиція, пам'ять тощо);
- б) на узагальнених результатах його попередньої діяльності.

3. Ви надасте перевагу підлеглим, сильним керівникам, значно більше повноважень і самостійності в вирішенні питань, ніж «слабим», хоча і ті і інші мають один і той же посадовий статус?

- а) Так.
- б) Ні.

4. Тільки складені обставини помішали мені досягнути положення, відповідно моїм можливостям.

згідний «А»;

незгідний «Б»;

немає відповідної позиції «В».

5. Я схильний скоріше:

а) виключити ризик запізнення, прийшовши завчасно і втратити на цьому якийсь час;

б) прийти своєчасно, ризикуючи запізнитися.

6. Займаючись певною справою, ви вирішуєте припинити її за таких умов:

а) коли справа закінчена і добре зроблена;

б) Ви більш-менш задоволені роботою;

в) Вам ще не все вдалося зробити?

*Література:[1, 3,5, 14, 16,19, 22,23 ].*

## **Тема 5. Розвиток персоналу**

### **Тести**

Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Яке з перерахованих нижче поєднань якостей і рис найбільш відповідає Вам:

а) – скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б)- привітний, наполегливий, енергійний, вимогливий, рішучий;

в)- працьовитий, упевнений у собі, стриманий, старанний, логічний.

2. Якщо підлеглий висказує думку, з якою я не згідний, то я віддаю перевагу:

а) щоби він спочатку сформував свою думку, а потім підкріпив її аргументами;

б) щоб він перш ніж сформулювати думку, підготувався і привів аргументи на користь думки.

3. Відчуваючи свою правоту, я готовий іти на конфлікт:

згідний «А»;

незгідний «Б»;  
немає відповідної позиції «В».

4. Чи можете Ви після розмови пригадати все, про що йшлося:

- а) так без зусиль;
- б) всього пригадати не можете;
- в) запам'ятовуєте тільки те, що Вас цікавить.

5. Якщо нова справа Вам подобається, чи хочете Ви дізнатися про неї все:

- а) так;
- б) ні, ви хочете опанувати тільки основне;
- в) ні, Ви хочете тільки задовольнити свою цікавість?

*Література: [1,2,4,8,12,15,17,26].*

## **Тема 6. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?
2. Як би Ви були призначенні головним менеджером фірми, якій би організаційній будові ви віддали б перевагу і чому?
3. Поясніть роль неформальних організацій в управлінні сучасними підприємствами.
4. На прикладі конкретної організації наведіть графічно та визначте тип її структури управління. Визначте, чи існує потреба в удосконаленні цієї структури управління.
5. Використовуючи матеріали мережі Internet ([www.prenhall.com/robbinsmgt](http://www.prenhall.com/robbinsmgt)) опишіть рішення, які були прийняті в Busrman Labs з приводу шести основних елементів організаційної структури і визначить який тип організації характеризує компанію. Визначить також, особливості підходу компанії до формування організаційної структури управління.

### **Методичні вказівки до виконання завдання**

Відповіді на перше та друге завдання повинні сформульовані із урахування організаційно-правової форми підприємницької діяльності, розміру бізнесу та сфери діяльності.

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо) або інформацією, яка наводиться на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

*Література: [ 3, 7,9,11,19,21,32 ].*

## Тема 7. Мотивація у системі управління персоналом

### Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.
2. Визначте вікову динаміку потреб та основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: маршала, майстра та аналітика (використовуючи характеристику психотипів наведену нижче).
3. Оберіть внутрішньофірмовий тип кар'єри та розробіть план ділової кар'єри для кожного психотипу працівників. Дайте обґрунтування щодо мотиваційної доцільності.
4. Співставте план ділової кар'єри для кожного психотипу працівника з віковою динамікою пріоритетів та потреб. Аналіз представте у вигляді таблиці.

### Методичні вказівки до виконання завдання

До того, як Ви розпочнете роботу над задачею слід повторити теоретичний матеріал (змістовні та процесуальні теорії мотивації).

#### Маршал (ESTP)

Стимулом, який рухає Маршалом, є досягнення визначеного статусу: вершина службових сходів, кар'єру, можливість дорого і красиво вдягатися і т.д. Якщо ваш співробітник відноситься до цього психотипу, більше використовуйте його управлінські можливості, доручайте самостійні завдання, управління іншими людьми, покладайте на нього відповідальність. Добре, якщо є можливість стимулювати його призначенням на більш високу посаду, якщо немає — доцільно ввести престижну назву для колишньої або пообіцяти підвищення в перспективі.

Необхідно постійно пам'ятати, що йому набагато легше командувати іншими, чим підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди буде шукати інше місце, де його вплив на хід справ буде більш значним.

У діловому спілкуванні з Маршалом варто враховувати, що він завжди налаштований на конкуренцію і готовий перемагати в будь-якій, навіть незначній справі. Для розмови з ним треба готуватися заздалегідь: подумати, у яких незначних питаннях ви ладні йому поступитись. Домігшись невеликих поступок з вашої сторони на початку розмови, Маршал стане набагато більш поблажливий наприкінці зустрічі.

Коли Маршал похмурий і замкнеть у собі, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає непевність у завтрашньому дні, своїх можливостях або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо ви зумієте підбадьорити його, використовуючи, наприклад фразу “Не засмулуйся, усе зорганізується, адже...”, те знайдете вдячний відгук у його душі.

#### Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу — великий прагматик. Для нього самий головний стимул у роботі — добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє великої практичної віддачі, він не стане. Крім того, для нього дуже важливі гарні



умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і приналежності знаходяться під рукою, і доброзичливе відношення товаришів по службі. Майстер надасть перевагу роботі в затишній невеликій кімнаті, ніж престижному офісові, де панує постійний поспіх, юрбляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитись.

Щоб Майстер не втрачав інтересу до роботи і виконував її якісно, постійно удосконалював свою технологічну майстерність, не забувайте хвалити його, відзначати досягнення. Хоча він і скромний, проте любить, коли на нього звертають увагу, захоплюються його вправністю в справах.

У Майстра бувають періоди спадів працездатності, коли він перебуває в поганому настрої. У такі хвилини йому потрібне доброзичливе співчуття, активне розпитування і надихаючі оптимістичні поради типу: “Що ти розкис! Адже насправді нічого страшного не відбувається, а післязавтра все неодмінно стане на свої місця!”

Майстрові цікаве життя інших людей, інформація про їхні потенційні можливості і взаємини між ними, хоча він навіть сам собі в цьому не зізнається. Якщо ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше говорити компліменти його здібностям і надавати йому можливість працювати спокійно по своїм технологіям, то успішна взаємодія з ним буде забезпечена.

#### Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення виділитися, процвітати, кар'єрне зростання мало що значать для Аналітика. Для нього головне — цікава робота, що дає можливість задовольнити власну цікавість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова про те, що пророблено величезний обсяг роботи, але без його участі вона може застопоритися, його внесок украй необхідний підприємству.

Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дозволяє обмірковувати логічні питання. Для нього найкраще трудитися незалежно від інших, у своєму темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє здоров'я. Облаштованість робочого місця і побуту не для нього, однак комфорт підвищує працездатність і настрій Аналітика. Він зовсім непробивний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Тому якщо вирішити за нього проблеми такого плану, він буде дуже вдячний.

Це розумний, перспективний фахівець, який вимагає опіки в усьому, що стосується особисто його.

План ділової кар'єри працівників доцільно представити у вигляді таблиці. Зразок таблиці наведено нижче.

Таблиця

Планування ділової кар'єри працівника ... (психотип ESTJ - адміністратор)

Посада	Вік	Спосіб призначення на посаду	Освіта та підвищення кваліфікації
Стажер	19- 24	Призначення в період проходження	Навчання у ВНЗ за програмою “бакалавр”

		виробничої практики або стажування	
Майстер-бригадир	22-26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси в бізнес школі або школі менеджерів ( 3-4 тижні)
Начальник дільниці	26-30	Призначення	Навчання в ВНЗ за програмою “Магістр з менеджменту”
Начальник цеху	30-37	Призначення	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37-43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи.
Директор	43-55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових та науково-практичних конференціях
Консультант директора	55-65	Призначення	Участь у виставках, наукових та науково-практичних конференціях, симпозіумах

Зіставлення плану ділової кар’єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів та потреб необхідно представити в таблиці.

Таблиця

Кореляційний аналіз між планом ділової кар’єри працівника (психотип ESTJ - адміністратор) і віковою динамікою пріоритетів та потреб

Посада	Вік	Вікові пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби		Психологічні (моральні) потреби	
			Вікові	Типологічні	Вікові	Типологічні
Стажер	19-24	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Впевненість у стабільності	Пошук місця роботи, де можна застосувати якості управлінця.	Початок самоствердження	Підтримка у кар’єрному зростанні. Консультування з організаційних та фахових питань.
....	...	.....	.....	.....	....	....

При розробці підходів до мотиваційних пріоритетів та вікової динаміки потреб, доцільно використовувати інформацію надану в таблиці.

Вікова динаміка пріоритетів та потреб людини

Етапи кар'єри	Вік	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
Попередній	до 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	до 30	Розвиток умінь та навичок. Формування кваліфікованого фахівця.	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. Здоров'я.	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності.
Просування	30-45	Зростання кваліфікації. Просування по службових щаблях. Набуття нових навичок і досвіду.	Високий рівень оплати праці. Здоров'я.	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги.
Збереження	45- 60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок та досвіду.	Підвищення якості життя. Здоров'я.	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги.
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії.	Збереження досягнутої якості життя. Здоров'я.	Стабілізація самовираження, поваги

*Література: [1,2,3,4,5,9,14,23,33,36 ].*

## **Тема 8. Корпоративна культура в системі ефективного кадрового менеджменту**

### **Теми рефератів**

1. Чинники впливаючі на зростання інтересу до корпоративної культури.
2. Типи організаційної культури розроблені американським соціологом С. Хенді.
3. Гуманізація праці персоналу, як елемент організаційної культури.
4. Стратегії функціонування іміджу організацій у даний період.
5. Розробити програми ритуалів і традицій корпорації.

6. Лояльність працівників до організації та база для її формування.
7. Фактори зростання інтересу до управлінської культури.

### **Розрахункова задача “Визначення коефіцієнта бездефектності праці”**

#### *I. Постановка задачі*

В ВАТ “Альфа” має відбутись чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

#### *II. Інформаційна база задачі*

Інформація, що необхідна для проведення розрахунків наведена в таблиці “Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”.

Таблиця

**Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”**

Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	заданий	фактичний	порушення графіку поставок продукції	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність в роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузнецов В.С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	600
Бекетов Б.Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	600
Іванов І.Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	600
Петров В.А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	500
Гала Г.А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	600
Ольгін В.І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	500
Сердюк Н.І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	500
Гай І.Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	600
Доль О.Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	600
Коновал П.О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	500
Рус О.Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	600
Круглов Р.Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	550
Шелепова П.Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	600

Карлов Н.Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	550
Наумова І.Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І.Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	600
Жигал кін Н.С.	7	8		2	-	-	-	-	1	-	550
Галкіна В.Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	500
Глухова Н.Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	550
Серьогін Є.Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	500
Михайлов В.І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	600

### Завдання до розрахункової задачі

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

### Методичні рекомендації до розв'язання розрахункової задачі.

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (Кб), який розраховується за формулою:

$$K_{\bar{o}} = K_{\bar{e}} \times K_{\bar{я}},$$

де:  $K_{\bar{e}}$  – коефіцієнт відповідальності;

$K_{\bar{я}}$  – коефіцієнт якості роботи;

$$K_{\bar{e}} = T : T_{\phi},$$

де  $T$  – заданий термін виконання завдання, дні або години;

$T_{\phi}$  – фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_{\bar{я}} = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi i},$$

де:  $K_{\Pi i}$  – порушення при виконанні  $i$ -го завдання

$n$  – кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівників. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок - 0,2; порушення місячних планів - 0,3; неритмічне завантаження цехів - 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність в роботі – 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку - 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів - 0,3.

*Література:* [ 1,4,6,8,14,28,31,34].

## Тема 9. Формування і розвиток іміджу персоналу

### Аналітична задача “Визначення стилю керівництва”

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника Вашого факультету або вищого навчального закладу.

#### Завдання до аналітичної задачі

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть в групі: “Чи доцільно в усіх випадках дотримуватись одного стилю керівництва?”

#### Методичні вказівки до виконання аналітичної задачі

Для виконання задачі необхідно вибрати людину, діяльність якої ви знаєте.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, що наведені нижче. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно робить таким чином; 1 бал – ніколи так не поступає.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам приймати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається в виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь в обміркованні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо надає доручення, то не втручається в хід його виконання.

#### *Визначення результатів аналізу*

А. Визначити загальну кількість балів:

Показник у 70-80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30-40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11,15,19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 і більше балів, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів – то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

*Література: [1, 5,9,11,15,18,30,34 ].*

## **Тема 10. Ефективність менеджменту персоналу**

### **Дати відповіді на питання:**

1. Чи можуть ситуаційні зміни бути запланованими наперед? Чому?
2. Чи повинні всі організаційні зміни бути планованими? Чому?
3. Чи на всіх етапах організаційних змін виникає однаковий опір з боку працівників? Відповідь обґрунтуйте.
4. Наведіть приклади використання участі робітників в управлінні для здійснення змін.

### **Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання**

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що під *організаційними змінами* розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть *приспосовуватися до змін у середовищі* трьома способами:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;
- 2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;
- 3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе.

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К.Левіна.

*Процес проведення організаційних змін* охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін;
2. Вибір тактики проведення організаційних змін;

3. Створення умов для здійснення змін;
4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни;
5. Вибір методу здійснення організаційних змін.

Основними причинами опору організаційним змінам є невизначеність, власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, різне сприйняття, відчуття втрати. Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам

### **Ситуаційна задача**

Політика банку орієнтована на отримання максимального прибутку. Одностороння орієнтація управління призвела до втрати конкурентноздатності. Тому менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників банку, яка базувалася на наступних положеннях:

1. Інтереси клієнта мають стояти на першому місці.
2. Необхідно використовувати в банку сучасну техніку та технологію і мати з цього максимальний зиск.
3. Заохочення здійснювати за конкретні результати роботи.

### **Завдання до ситуаційної задачі**

1. Чим, на Вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальні результати?
2. За рахунок чого комерційний банк може суттєво покращити свої фінансові результати при запровадженні змін у поведінці всіх співробітників банку в їх ціннісній орієнтації?
3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану як наслідок запровадження нової системи орієнтирів?

### **Методичні вказівки до виконання ситуаційної задачі**

Для виконання завдання доцільно ознайомитися з досвідом провідних фірм світу щодо формування системи орієнтації співробітників (публікації журналу “Персонал”, “Бизнес”).

*Література: [1,3,6,7,33,35,36 ].*



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Нормативна:

1. *Конституція України // Закони України: ВІІТ*, — К.: Ін-т законодавства, 1997. — ТЮ.

1. Про підприємства в Україні: Закон України зі змін. та доповн. // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 24, 36; 1992. — № 17; 1992. — № 38, 39; 1993. — № 7, 11, 13, 17, 19, 24, 26, 27, 29; 1994. — № 3, 38; 1995. — № 13, 14.

2. Про підприємництво: Закон України зі змін. та доповн. // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 14; 1992. — № 48, 51; 1993. — № 30; 1994. — № 3, 28, 40, 49; 1995. — № 7, 10, 14.

3. Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 30.

4. *Закон України "Про освіту" №1060-XII, із змінами від 11 червня 2008 // Режим доступу : <http://www.osvita.org.ua>*

5. *Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993р. № 2998-XII// Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>*

6. Закон України «Про колективні договори та угоди» №3356-XII від 1 липня 1993 р.// ВВРУ. — 1993. — № 36.

### Основна:

7. Буковинська М.П. Підручник, «Управління персоналом»./ Буковинська М, Сладкевич В.- К.: Кондор, 2013. — 702 с.

8. Мостенська Т.Л. Підручник, «Менеджмент»./ Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.А. К.:Сузір'я. 2012.- 690 с.

9. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. Посіб. / Михайлова Л.І. — К.: Центр учбової літератури, 2007. -248 с.

10. Виноградський М.Д. Навч. посіб. «Управління персоналом»/ [Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.- 501 с.

11. Данюк М.В. Менеджмент персоналу: [Навч. посіб., 2-е вид]. /Данюк М.В., В.М. Петюх В.М. — К.: КНЕУ, 2006.- 398 с.

12. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб./ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. - К.: Кондор, 2006. — 304 с.

13. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. / Хміль Ф.І. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.

**Додаткова:**

14. Буковинська М.П. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (Електронний документ) для студентів усіх форми навчання.
15. Беззубко Л.В. Теория и практика разрешения трудовых конфликтов. / Беззубко Л.В., Головка А.И., Кирнос А.И. – Луганск: 2002. – 218 с.
16. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экон. колледжей и вузов. / Блинов А.О., Василевская О.В. – М.: ГЕЛАИ, 2001.– 411 с.
17. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала./ Борисова Е.А. – СПб.: Питер: 2002.- 256 с.
18. Буковинська М П. Социальные технологии в управлении трудовыми отношениями в корпорации. Монография./ Буковинська М П.- Н.Новгород: Изд. «Парсек –НН», 2007.- 292 с.
19. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента./ Головнева И.В. – Харьков: 2003. – 148 с.
20. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учеб пособие. / Дмитренко Г.А., Шарапова Э.А., Максименко Т.М. – К.: МАУП, 2002. –248 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./ Кибанов А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
22. Комар Ю.М. Управління персоналом./ Комар Ю.М. – Донецьк: 2004. – 163 с.
23. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных рабочих./ Куликов Г.Т. – К.: 2002. – 339 с.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. Маслов Е.В. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.-312 с.
25. Мескон М. Основы менеджмента. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2000. – 700 с.
26. Мороз В.Д. Ринок праці і планування професійної кар'єри./ Мороз В.Д. – Харьков: 2002. – 52 с.
27. Продиус И.П. Управление персоналом./ Продиус И.П., Владимирова Т.А., Запорожан Д.В. – Одесса: 2001. – 251 с.
28. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов./ Пугачев В.П. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285 с.
29. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент./ Сладкевич В.П. – К.: 2001. – 165 с.
30. Черепухина Н. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры. / Черепухина Н., Наврузов Ю., Андриенко О. – К.: 2002. – 320 с.

31. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник./ Щёкин Г.В. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
32. Рульев В.А.. Посібник, «Управління персоналом»/ В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич, Т.А. Мостенська К.: Кондор, 2012.- с.309.
33. Жуков В.Н. Посібник, «Управління персоналом»/ . В.Н Жуков К.: КНТЕУ, 2010. – с. 30
- 34.Пула М. «Управление человеческими ресурсами» / Под. ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
35. Крушельницька О.В., « Управління персоналом»./ Крушельницька О.В., Мельничук Д.П – Житомир, 2002. – 345 с.
36. Пугачев В.П. «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом»: Пугачев В.П. Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285 с.