

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Кафедра менеджменту



65 - 401

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять
«Управління розвитком персоналу»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 073 "Менеджмент"
денної та заочної форм навчання

Методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни «Управління розвитком персоналу» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 "Менеджмент" денної та заочної форм навчання. № 65 - 401 (Поліщук О. Ю, Рівне: РДГУ, 2021. 51 с.).

Укладач:

Поліщук О. Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту 28 вересня 2021 року, протокол № 9.

Відповідальний за випуск завідувач кафедри менеджменту, доцент, канд. техн. наук Микитин Т.М.

Рецензенти:

Бергаш Б.М., доцент кафедри менеджменту РДГУ,
кандидат економічних наук

Пляшко О. С., доцент кафедри економіки та управління
бізнесом РДГУ, кандидат економічних наук

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	11
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4 РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ	16
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ	22
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	24
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ	27
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9 СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	29
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10 ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	32
КЕЙСИ, ДІЛОВІ ІГРИ	34
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ	41
ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ	43
СТРУКТУРА МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	48
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	49

ВСТУП

Опорний конспект лекцій допоможе самостійно опанувати дисципліну "Управління розвитком персоналу" здобувачам вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 "Менеджмент" денної та заочної форм навчання. Опорний конспект лекцій дасть можливість студентам отримати базові знання з теорії та практики управління розвитком персоналу і посилить організаційну складову самостійної роботи.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: формування у здобувачів вищої освіти знань, умінь і навичок, що дають змогу керівникам здійснювати ефективну та результативну управлінську, організаційну діяльність, застосовувати системний підхід з інноваційними елементами в організації діяльності з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку персоналу.

Завдання: формування у здобувачів вищої освіти базової системи знань щодо розвитку персоналу і його складових та його місця в загальній системі управління ним, а також умінь та компетенцій стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в сучасних умовах.

При цьому здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- сутність і значення управління розвитком персоналу;
- основні складові процесу розвитку персоналу;
- нормативно – правове забезпечення розвитку персоналу;
- засоби стимулювання розвитку персоналу;
- методи планування потреби у персоналі;
- методи оцінки ділових якостей персоналу.

вміти:

- визначати і обґрунтовувати вибір форм професійного навчання персоналу;
- здійснювати планування і прогнозування розвитку персоналу;
- аналізувати основні концепції розвитку персоналу та його основних складових;
- застосовувати категорії і поняття з дисципліни, кількісні показники розвитку персоналу;
- використовувати результати атестації у процесі розвитку персоналу;
- планувати і організовувати професійне навчання робітників, фахівців і керівників організації;
- здійснювати аналіз і планування кар'єри робітників, фахівців і керівників організації;
- визначати і застосовувати матеріальні і нематеріальні методи стимулювання розвитку персоналу.

Головною передбаченою формою підсумкового контролю є іспит. Курс орієнтований на рейтингову систему оцінки (у балах). Максимальна кількість балів становить 100 балів, що розподілені у такий спосіб (таблиця 1).

Таблиця 1 - Рейтингова система оцінки

№ з/п	Вид роботи	Кількість балів	Розрахунок	Максимальна сума балів
1.	Поточна робота			60
1.1	Активна робота під час лекційних занять	1,0	$1,0 \cdot 10 = 10$	10
1.2	Перевірка готовності студента до практичного заняття	1,0	$1,0 \cdot 10 = 10$	10
1.3	Активна робота під час практичних занять	1,0	$1 \cdot 10 = 10$	10
1.4	Звіт за результатами виконання практичних занять	1,0	$1,0 \cdot 10 = 10$	10
1.5	Модульні контрольні роботи	5	$5 \cdot 4 = 20$	20
2.	Підсумковий тест (екзамен)			40
2.1	Теоретичні питання	10,0	$10,0 \cdot 1 = 10,0$	10
		15,0	$15,0 \cdot 1 = 15,0$	15
2.2	Ситуаційне завдання	15,0	$15,0 \cdot 1 = 15,0$	15
Всього				100

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти отримує бали за результатами виконання наступних видів робіт:

1. Поточна робота:

1.1 Активна робота під час лекційних занять.

При оцінюванні активності студента на лекційному занятті враховується:

- якість конспектування за лектором;
- чіткість та правильність формулювання висновків до лекційного заняття;
- поведінка здобувача вищої освіти.

1.2 Перевірка готовності здобувача вищої освіти до практичного заняття.

Готовність здобувача вищої освіти до практичного заняття оцінюється за результатами перевірки засвоєння лекційного матеріалу, що відповідає темі практичного заняття. Вона може проводитись із використанням таких методів:

- усне опитування;
- письмове опитування шляхом проведення самостійної роботи на 5 – 10 хвилин (тестовий контроль знань, відповіді на теоретичні та практичні запитання);
- перевірка доповідей та рефератів, підготовлених здобувачами вищої освіти.

1.3 Активна робота під час практичних занять.

При оцінюванні активності здобувача вищої освіти на практичному занятті враховується:

- повнота та якість виконання практичних завдань;

- відповідність виконання завдань номеру варіанту;
- самостійність роботи здобувача вищої освіти;
- чіткість та правильність формулювання висновків до практичного заняття;
- поведінка здобувача вищої освіти.

1.4 Звіт за результатами виконання практичних занять.

Звіт за результатами виконання практичних занять перевіряється викладачем під час проведення модульної контрольної роботи. При оцінюванні звіту враховуються такі фактори:

- наявність усіх практичних занять;
- якість виконання та оформлення практичних занять;
- чіткість та правильність формулювання висновків до практичного заняття;
- своєчасність представлення звіту викладачу.

1.5 Модульні контрольні роботи.

При оцінюванні модульної контрольної роботи необхідно зважати на:

- правильність відповідей здобувача вищої освіти на тестові, теоретичні та ситуаційні завдання;
- якість обґрунтування студентом власної думки;
- естетичність оформлення роботи.

2. Екзамен

2.1 Теоретичні питання

При оцінюванні відповідей на теоретичні запитання необхідно зважати на:

- правильність та повноту відповідей здобувача вищої освіти на теоретичні завдання;
- якість обґрунтування студентом власної думки;
- якість викладення матеріалу;
- повноту, глибину, обґрунтованість відповідей на додаткові питання.

2.2 Ситуаційне завдання

При оцінюванні виконання ситуаційного завдання враховується:

- правильність виконання завдання;
- якість обґрунтування студентом власної думки;
- використання законодавчих документів (за необхідності).

ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. Основні аспекти управління розвитком персоналу

Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації.

Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.

Тема 2. Конкурентоспроможність та маркетинг персоналу як об'єкт управління.

Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації. Управління конкурентоспроможністю персоналу. Управління проектом розвитку персоналу в організації та прогнозування його результатів. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору організації.

Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу. Система багаторівневої освіти. Планування і прогнозування розвитку персоналу.

Тема 3. Організаційна культура і лідерство та їх роль у забезпеченні розвитку персоналу.

Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури. Властивості і функції організаційної культури. Діагностика і типологія організаційної культури. Формування організаційної культури. Поняття і значення лідерства. Формування у персоналу лікарських якостей.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. Регламентация посадових обов'язків, вимоги до персоналу та організація його навчання.

Тема 4. Розвиток персоналу на основі його оцінки.

Місце оцінки в системі розвитку персоналу. Поняття і зміст внутрішніх нормативних документів, які регламентують вимоги до посадових обов'язків персоналу. Поняття, завдання та методи ділової оцінки персоналу. Атестація як метод розвитку персоналу. Нетрадиційні методи проведення атестації співробітників. Закордонний досвід проведення атестації персоналу. Оцінка ефективності атестації та розвитку працівників.

Тема 5. Навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу.

Навчання і освіта: поняття і концепції. Законодавчі основи навчання персоналу організації. Професійне навчання працівників: види, форми та методи. Роль держави і організації у підготовці кадрів на виробництві. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців. Самостійне навчання керівників і фахівців організації.

Короткострокове і довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ III Планування трудової кар'єри і організація соціального розвитку персоналу.

Тема 6. Управління діловою кар'єрою та робота з кадровим резервом.

Ділова кар'єра: поняття, типи, види. Етапи ділової кар'єри та її мотиви. Планування і розвиток кар'єри робітників. Планування і розвиток кар'єри фахівців і керівників. Управління діловою кар'єрою. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність.

Тема 7. Основи соціального розвитку персоналу

Соціальний розвиток персоналу: поняття та основні складові. Основні напрями та завдання соціального розвитку персоналу. Управління соціальним розвитком працівників. Стратегія соціального розвитку персоналу. Соціальне планування в організації. Показники соціального розвитку персоналу і організації. Удосконалення соціальної структури і професійно – кваліфікаційного складу працівників.

Тема 8. Управління нововведеннями в кадровій роботі.

Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі. Фактори, що впливають на новаторську діяльність у кадровій роботі. Управління кадровими нововведеннями. Інноваційний потенціал працівника. Опір кадровим нововведенням та його подолання. Результати впровадження кадрових нововведень.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ IV Інвестиції в розвиток персоналу та їх ефективність

Тема 9. Стимулювання розвитку персоналу.

Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу організації. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки. Державна підтримка розвитку персоналу підприємства. Витрати на розвиток персоналу організації. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організації

Тема 10. Економічні аспекти розвитку персоналу.

Інвестиції в персонал та кваліфікація витрат на розвиток персоналу. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу. Оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу. Підготовка резерву керівників та оцінювання його ефективності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає мета та завдання управління персоналом?
2. Що входить до об'єкту та суб'єктів управління персоналом?
3. Які методи використовуються в наукових дослідженнях управління персоналом?
4. Навести тлумачення ключових понять навчальної дисципліни: «управління», «персонал», «організація».
5. Охарактеризуйте організацію як основний соціальний інститут суспільства. В чому полягають особливості організації та управління її персоналом в умовах ринкової економіки?
6. Як класифікується персонал за професійними ознаками?
7. Що являє собою структура персоналу? Які структурні зміни чекають персонал організації на етапі ринкової трансформації економіки?

Проблемні питання

1. Що спільного і відмінного в існуючих підходах до трактування сутності розвитку персоналу? Чи буде, на Вашу думку, відбуватися подальша трансформація даної соціально- економічної категорії і чому?
2. Чому слід управляти процесами розвитку персоналу?
3. Із існуючих областей розвитку персоналу слід визначити найбільш важливу для організацій із різним рівнем розвитку та типом стратегії діяльності.
4. Які із існуючих підходів до управління розвитком персоналом компетенціях є найбільш, на вашу думку, прийнятним для України і чому? Які існують чи можуть виникнути труднощі при його впровадженні? Яким чином їх можна буде подолати?
5. Які, на Вашу думку, існують можливості для вдосконалення розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу?

Завдання для роботи в малих групах

1. Проранжуйте за ступенем важливості завдання з розвитку персоналу для організацій, що перебувають на різних етапах свого розвитку та використовують різні стратегії діяльності. Результати групової роботи слід показати у вигляді презентації.
2. Принципи функціонування системи розвитку персоналу слід розподілити на дві групи: а) реалізація та дотримання яких є прерогативою вищого керівництва і б) реалізація і дотримання яких вимагає уваги лінійних керівників та самого персоналу.
3. Відобразити основні елементи системи управління розвитком персоналу та зв'язки між ними, їх взаємообумовленість та взаємозалежність.
4. Яким чином, на Вашу думку, можна підвищити конкурентоспроможність випускників на ринку праці, використовуючи компетентнісний підхід у навчальному процесі?

Групові завдання

1. Розкрийте сутність і форми прояву управління персоналом як соціально-економічним явищем.
2. Охарактеризуйте основні елементи культури організації. Якими способами вище керівництво організації може формувати і змінювати її культуру?
3. Як поєднати цілі роботодавця та персоналу?

ТЕСТИ

1. Розвиток персоналу – це:
 - а) процес закономірної зміни якісних характеристик персоналу;
 - б) цілеспрямований розвиток працівників, спрямований на передачу їх до іншої організації;
 - в) процес накопичення структурних компонентів професійного досвіду;
 - г) безперервний, систематичний і цілеспрямований процес удосконалення якісних характеристик персоналу, орієнтований на досягнення цілей організації.
2. У вузькому розумінні поняття «розвиток персоналу» означає:
 - а) удосконалення соціально-психологічних якостей працівників;
 - б) формування морально-етичних якостей працівників, що відповідають культурі організації;
 - в) навчання та підвищення кваліфікації працівника.
3. Безпосереднє управління розвитком персоналу в організації забезпечує:
 - а) перший керівник організації;
 - б) інспектор з кадрів;
 - в) менеджер з персоналу.
4. Система розвитку персоналу – це:
 - а) організаційна структура, що забезпечує розвиток працівників;
 - б) методики та процеси, необхідні для своєчасного та результативного розвитку персоналу;
 - в) відокремлений структурний підрозділ організації, на який покладено функції навчання та підвищення кваліфікації працівників;
 - г) сукупність організаційних структур, процесів, методик та ресурсів, які необхідні для виконання завдань з розвитку персоналу.
5. Постійне інформування про існуючі можливості розвитку та їх доступність для всіх працівників передбачає такий принцип системи розвитку персоналу:
 - а) демократизму;
 - б) незалежності;
 - в) адаптивності;
 - г) відкритості.
6. Суб'єкт системи розвитку персоналу:
 - а) вищий керівник організації;
 - б) лінійні керівники;

- в) функціональне керівництво;
- д) кожний працівник;
- г) усі працівники.

7. До інфраструктури системи розвитку персоналу належить:

- а) відділ з розвитку персоналу;
- б) власний навчальний центр;
- в) навчальні заклади різних рівнів акредитації;
- г) міжнародні програми та проекти;
- д) тренінгові центри.

8. Область розвитку персоналу, що пов'язана із підготовкою працівників до можливих трансформацій у діяльності організації:

- а) організаційний розвиток працівників;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) наставництво та коучинг;
- г) супроводження процесів змін.

9. Функціонально-аналітичний підхід до визначення рівня компетентності персоналу базується на:

- а) ґрунтовному вивченні професії або виду діяльності;
- б) дослідженні особистісних характеристик працівників;
- в) виявленні та вивченні поведінки успішних керівників.

10. Зміст американського підходу до виявлення компетенцій працівників полягає у:

- а) визначенні тих елементів діяльності, які повинні бути виконані, щоб вважати результат досягнутим;
- б) аналізі результатів діяльності співробітників організації;
- в) виявленні особистісних рис, які визначають успішні дії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність внутрішнього маркетингу? На скільки вона змінилася в процесі розвитку цього поняття?
2. Серед етапів внутрішнього маркетингу персоналу, який, на Вашу думку, є найбільш важливим? І чому?
3. Дайте поняття маркетингу навчання. Окресліть його місце в системі розвитку персоналу організації.
4. Розкрийте зміст основних завдань маркетингу навчання.
5. Перелічіть етапи маркетингу навчання та дайте їх характеристику.
6. Які інструменти внутрішнього маркетингу навчання доцільно використовувати при різних його стратегіях?
7. Чим відрізняється зовнішній маркетинг навчання від внутрішнього?
8. Які елементи концепції зовнішнього маркетингу навчання Ви знаєте?

9. Які тенденції розвитку ринку освітніх послуг мають на його стан позитивний та негативний вплив?

10. За допомогою яких інструментів здійснюється управління якістю освітніх послуг?

Проблемні питання

1. Який тип мотивації на навчання є найбільш бажаним для організації і чому?

2. Якою є Ваша мотивація на навчання і яким чином можна її посилити?

3. Які вигоди від впровадження бенчмаркінгу в розвиток персоналу може отримати організація?

4. Оцініть внутрішній та зовнішній маркетинг навчання в університеті. Зробіть рекомендації для вдосконалення цієї роботи на рівні кафедри, факультету, ВНЗ у цілому.

Завдання для роботи в малих групах

1. Спробуйте скласти концепцію зовнішнього маркетингу навчання для спеціальності «Менеджмент».

2. Розробіть приклад стратегії внутрішнього маркетингу навчання на факультеті для кожної спеціальності.

3. Складіть карту інструментів маркетингу навчання, які слід використовувати для маркетингу навчання на вашому факультеті.

4. Визначте місце вашого університету серед інших ВНЗ міста (або вашого факультету серед інших факультетів університету).

ТЕСТИ

1. Найбільшу потребу у внутрішньому маркетингу мають такі організації:
а) організації з розгалуженою мережею філіалів та відділень;
б) організації із значною чисельністю персоналу;
в) організації, у складі персоналу яких переважають співробітники-професіонали.

2. Напрямок маркетингу персоналу визначає такий зовнішній чинник, як:

а) розвиток технологій;

б) фінансові ресурси;

в) джерела покриття кадрової потреби.

3. Завдання маркетингу навчання:

а) інформування персоналу про можливості навчання;

б) залучення до навчання ключових співробітників;

в) створення у співробітників мотивації на навчання;

г) забезпечення стратегічного характеру навчання в організації;

4. Розташуйте за порядком етапи маркетингу навчання персоналу в організації:

а) підбір працівників з урахуванням певних якостей;

б) ознайомлення співробітників із програмою навчання;

в) початкове навчання новачків;

г) оцінка співробітників після проходження навчальних курсів;

д) діагностика потреб у навчанні для всіх співробітників;

- е) навчання та видача сертифікатів за участь у додатковому навчанні;
- ж) матеріальна мотивація співробітників;
- з) трансляція іміджу та оргкультури організації, пов'язаної з навчанням;
- и) підтримка навчання.

5. Стратегія маркетингу навчання – це:

- а) політика організації у сфері навчання персоналу;
- б) довгострокова програма дій з навчання персоналу, спрямована на підвищення кваліфікації співробітників ;
- в) поєднання каналів просування навчання та використовуваних інструментів.

6. Види стратегії маркетингу навчання:

- а) агресивна, пасивна, адаптаційна;
- б) пасивна та активна, диверсифікації;
- в) агресивна, адаптаційна, закріплювальна, цільова.

7. До альтернативних інструментів маркетингу навчання належать:

- а) рекламні плакати, буклети, відеоролики, пошукові системи інтранет-порталу;
- б) блоги, листівки, інформаційні сесії, символіка корпоративного навчання ;
- в) цільова e-mail розсилка, листи, буклети, інформаційні сесії, залучення топ-менеджменту.

8. Для управління якістю освітніх послуг, що надаються організацією іншим стороннім організаціям або окремим особам, необхідно:

- а) розробити і впровадити якісні показники для оцінки власних послуг, у тому числі визначити їх порогові значення;
- б) здійснювати постійний контроль дотримання встановлених показників;
- в) володіти інформацією про освітні послуги, які надають організації-конкуренти.

9. Специфіка освітніх послуг порівняно з товарами полягає в такому:

- а) нематеріальний характер освітніх послуг;
- б) залучення клієнта до процесу надання послуг;
- в) індивідуальність освітніх послуг;
- г) спочатку продаж послуги, а потім її виробництво та споживання.

10. Якість надання освітніх послуг зовнішнім користувачам формують такі фактори:

- а) надійність організації-виконавця або організації-провайдера освітніх послуг;
- б) конфіденційність та об'єктивність;
- в) надійність та своєчасність;
- г) розуміння специфіки клієнта

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення організаційної культури. Які її основні характеристики?
2. За якими ознаками класифікують розвиток персоналу? Які є проекти розвитку співробітників відповідно до перелічених Вами ознак?
3. Які основні процеси розробки проекту розвитку персоналу Ви знаєте? Які з них, на Вашу думку, є найбільш важливими для успішності проекту?
4. Які є три напрями в будь-якому проекті?
5. Дайте коротку характеристику процесам управління проектом розвитку персоналу в організації.
6. Що являє собою планування розвитку персоналу і наскільки воно необхідне в організації?
7. Охарактеризуйте процес визначення потреби в навчанні персоналу. Яка роль відводиться працівнику, його керівникові та відділу з управління персоналом?
8. Які методи використовуються для визначення потреби в навчанні? Які їх переваги та недоліки?
9. Які є види планування розвитку персоналу?
10. Дайте визначення Плану розвитку персоналу? Яка з форм плану розвитку є найбільш інформативною та зручною для роботи менеджера з персоналу?
11. Що таке індивідуальний план розвитку співробітника? Які переваги від розробки ППР отримує співробітник та організація?

Проблемні питання

1. Які кроки слід зробити для складання плану розвитку персоналу? Які з них найбільш важливі і чому? Обґрунтуйте відповідь.
2. Чим відрізняються поняття проекту, програми та плану розвитку персоналу? Що в них є спільним, а що відмінним?
3. Хто і яким чином може ініціювати проект розвитку персоналу?
4. Яка з форм планування розвитку персоналу є більш поширеною на сучасних підприємствах і чому? Якщо брати до уваги стадії життєвого циклу організації та стратегії її розвитку, то які форми планування будуть найбільш ефективними?
5. Які з методів визначення потреби в навчанні є більш дієвими та ефективними при плануванні розвитку персоналу? Чи змінюється ефективність цих методів при зміні зовнішнього середовища функціонування організації, при зміні стратегії її діяльності?
6. Які етапи створення ППР співробітника є найбільш важливими і чому? Наявність помилки на яких етапах може звести нанівець планування розвитку та знизити мотивацію працівників до ефективної праці?

Завдання для роботи в малих групах

1. Намалюйте яким чином взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси з яких складається розробка проекту розвитку персоналу.

2. Зробіть декомпозицію цілей для проекту розвитку креативного мислення працівників (студентського самоврядування в університеті або на факультеті; ключових компетенцій студентів спеціальності «Управління персоналом»; розвитку наукової діяльності студентів).

3. Складіть рейтинг найбільш та найменш впливових факторів, що визначають потребу в розвитку персоналу в організації.

4. Складіть перелік та рейтинг факторів, які визначають потребу в розвитку викладачів та студентів.

ТЕСТИ

1. Проект розвитку персоналу - це:

а) тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів;

б) комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і в якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан;

в) план діяльності у сфері навчання персоналу на тривалий період.

2. Особливостями проекту розвитку персоналу є такі:

а) чіткі часові межі початку та завершення;

б) проходження через наперед визначені етапи;

в) породження унікальних навчальних продуктів (послуг);

г) відсутність чітко встановлених ресурсних обмежень.

3. Розробка проекту розвитку персоналу являє собою:

а) створення моделі, способу дій з досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень;

б) ухвалення рішення про початок виконання проекту та визначення його цілей і критеріїв успіху, встановлення схем досягнення визначених цілей;

в) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій.

4. Розташуйте у правильному порядку процеси здійснення проекту розвитку персоналу:

а) планування; б) ініціація; в) аналіз; г) завершення; д) управління; е) виконання.

5. Проекти з розвитку персоналу в організаціях виокремлюють за:

а) тривалістю виконання, категоріями персоналу, вартістю виконання;

б) масштабом, структурою персоналу, способами реалізації;

в) ступенем невизначеності, тривалістю виконання, ініціативою відкриття.

6. У будь-якому проекті з розвитку персоналу повинні бути присутні такі напрями, як:

а) організаційний розвиток;

б) розробка технології та інструментарію;

в) наставництво;

г) підготовка персоналу до впровадження проекту;

- д) коучинг;
 - е) розробка і розвиток концепції проекту.
7. Діаграма дій в проекті розвитку персоналу будується як:
- а) діаграма Ганта (MSProject);
 - б) дерево цілей;
 - в) сітьовий графік.
8. Види планування розвитку персоналу виокремлюють за: а) часовим періодом, широтою охоплення, ступенем автономії; б) ступенем деталізації, обов'язковістю виконання, числом учасників;
- в) функцією, обов'язковістю виконання, широтою охоплення.
9. Існують такі три форми організації планування розвитку персоналу:
- а) «зверху вниз», «плани вниз – цілі вгору», «знизу вгору»; б) «знизу вгору», «цілі вниз – плани вниз», «зверху вниз»;
 - в) «зверху вниз», «знизу вгору», «цілі вниз – плани вгору».
10. Вид ефективності проекту розвитку персоналу, який ураховує втрати і результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі фінансових інтересів організації, учасників проекту:
- а) фінансова ефективність;
 - б) бюджетна ефективність;
 - в) макроекономічна ефективність.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ

Питання для обговорення

1. Які питання розвитку персоналу дозволяє вирішувати оцінка персоналу в організації?
2. Які кадрові рішення у сфері розвитку персоналу можна приймати на основі оцінки працівників?
3. Що Ви розумієте під поняттям " атестація персоналу", і чим воно відрізняється від «оцінки персоналу»?
4. Перелічіть цілі атестації працівників, що в найбільшому ступені пов'язані із забезпеченням розвитку персоналу?
5. Які є види атестації працівників? Чим вони відрізняються один від одного? Які існують нетрадиційні підходи до атестації персоналу? Які їх переваги порівняно з традиційною методикою проведення атестації?
6. Який закордонний досвід проведення атестації, на Вашу думку, у найбільшому ступені сприяє подальшому розвитку персоналу? Які відмінності в атестації персоналу на вітчизняних підприємствах та за кордоном?
7. Які наслідки для розвитку персоналу може дати атестація співробітників в організації?
8. Які ефекти може отримати організація в разі правильного проведення атестації персоналу? Який є найбільш бажаним або важливим? Поясніть свою думку.
9. Яким чином можна виміряти ефективність розвитку персоналу?

Проблемні питання

1. Працівник (працює за трудовим договором із зазначеним випробним терміном у 3 місяці) був повідомлений (після проходження атестації через 2 місяці роботи), що він не відповідає обійманій посаді і, відповідно, буде звільнений згідно із законодавством із відповідним записом у трудовій книжці. Наскільки правомірне таке рішення керівництва організації? Які кроки Ви б порадили зробити працівникові? Керівникові організації? Начальникові служби персоналу?

2. Яким чином можна виміряти віддачу від проекту розвитку персоналу, що спрямований на розвиток креативного мислення у співробітників (на розвиток та утримання талантів в організації; на вдосконалення рівня обслуговування клієнтів)?

Завдання для роботи в малих групах

1. Запропонуйте показники для оцінки ефективності Вашого навчання в університеті. Обґрунтуйте свій вибір.

2. Складіть анкету для оцінки старости групи методом 360 градусів та проведіть оцінку. Про що свідчать отримані результати?

3. У додатку Е наведено приклад оціночного листа співробітника організації. Уважно вивчіть його. Що, на Вашу думку, не врахували його розробники? Які можуть виникнути труднощі в процесі атестації?

4. Визначити перелік та зміст компетенцій, якими, на Вашу думку, має володіти випускник спеціальності « Управління персоналом та економіка праці». Яким чином, на Вашу думку, можна оцінити рівень володіння ними?

5. За якими складовими можна оцінити конкурентоспроможність працівника на ринку праці (внутрішньому та зовнішньому)? Запропонуйте алгоритм такої оцінки.

6. Які, на Вашу думку, чинники (зовнішні та внутрішні) визначають Вашу особисту конкурентоспроможність на ринку праці? Проранжуйте їх за рівнем впливу на Вашу конкурентоспроможність.

ЗАДАЧІ

Задача 1. Визначити, скільки потрібно створити атестаційних комісій в організації для проведення оцінки персоналу, якщо відомі такі дані:

Чисельність персоналу на кінець попереднього року 2376 осіб. З початку року було прийнято на роботу 363 особи, із них молоді спеціалісти – 85 осіб. Атестації підлягає третина осіб, що відповідно до законодавства можуть проходити атестацію. Мають пройти повторну атестацію 24 особи. Згідно з проектом наказу атестація має відбутися протягом 10 робочих днів. У кожній атестаційній комісії, відповідно до Положення про атестацію, має бути не менше 7 осіб. Середня тривалість атестаційного інтерв'ю – 30 хв. Час, що витрачається комісією на ухвалення рішення та його повідомлення працівникові, – 10 хв. Задача 2. Зробити розрахунок трудовитрат у годинах на проведення атестації персоналу чисельністю 100 осіб, якщо відомо, що:

– атестації підлягають: 80 «рядових» співробітників, 20 керівників 1-ї лінійки, 4 топ - менеджери (заст. генерального директора);

- підготовка оцінки персоналу, навчання керівників, аналіз та узагальнення результатів силами HR - 5 днів (40 годин);
- зайнятість топ-менеджменту за оцінкою керівників 1-ї лінійки: по 2 одини на 1 підлеглого;
- зайнятість керівників 1-ї лінійки: по 1,5 години на 1 підлеглого (інтерв'ю + складання характеристики);
- зайнятість підлеглих: по 1 годині.

Задача 3. Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 15 груп по 15 осіб, вартість навчання кожної групи становить 9100 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 782 тис. грн.

Задача 4. Визначити ефективність проекту з підготовки кадрового резерву керівних кадрів банку, якщо відомо:

Дохідність топ-менеджера АКБ -120 тис. грн., дохідність топ-менеджера зі сторони – 60 тис. грн. Витрати на пошук та наймання нового менеджера зі сторони становлять 50 тис. грн. Згідно з проектом планується підготувати 25 власних топ-менеджерів. Загальні витрати на реалізацію проекту становлять 3млн.грн.

Задача 5. Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), якщо відомі такі дані: сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника становить 1250 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 317 тис. грн.

Задача 6. Визначити найбільш ефективний проект щодо розвитку персоналу, якщо відомі такі дані: згідно з першим варіантом - сформовано 10 груп по 8 осіб, вартість навчання кожного працівника перших п'яти груп становить 1250 грн., інших - по 1500 грн. Після навчання очікується зростання валового прибутку в розмірі 182 тис. грн. Згідно з другим варіантом – буде сформовано 5 груп по 20 осіб, вартість навчання кожної групи – 11500 грн., очікуване зростання валового прибутку – 215 тис. грн.

ТЕСТИ

1. З точки зору розвитку персоналу «атестація» – це:

а) процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони обіймають;

б) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь;

в) формалізована оцінка кадрів, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення.

2. Метою атестації є:

а) виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників;

б) комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навичок, умінь, рис характеру);

в) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь.

3. У зарубіжній практиці виокремлюють такі види атестації?

- а) неперіодична;
- б) чергова;
- в) спеціальна;
- г) для просування по службі;
- д) проміжна;
- е) періодична підсумкова.

4. Передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу – це:

- а) центр оцінки та розвитку ;
- б) сертифікація персоналу ;
- в) аутсорсинг атестації;
- г) атестація on-line.

5. Успішне проведення атестації в організації пов'язане з такими групами ефектів:

- а) економічний;
- б) мотиваційний;
- в) інформаційний;
- г) соціально-психологічний;
- д) розвитку;
- е) моральний.

6. Соціально-психологічний ефект атестації проявляється у:

- а) підвищенні ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточній роботі організації;
- б) формуванні кадрового резерву та створенні програми по роботі з кадровим резервом;
- в) своєчасному виявленні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- г) підвищенні рівня прихильності працівників до своєї організації;
- д) підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію.

7. Узагальненими показниками ефективності навчання виступають:

- а) витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації;
- б) час навчання одного працівника;
- в) витрати на розвиток персоналу та на одного співробітника;
- г) частка витрат на навчання у балансі робочого часу працівника.

8. Крім фінансової віддачі від розвитку персоналу, існують ще й такі:

- а) розвиток компетенцій;
- б) скорочення витрат часу на здійснення операції;
- в) створення нових технологій;
- г) підвищення мотивованості працівників;
- д) зростання лояльності до організації;
- е) зменшення чисельності персоналу, залученого до роботи.

9. Потенційні вигоди від атестації для працівників:

- а) визнання досягнень працівників з боку керівництва;

б) можливість уточнити для себе ті вимоги, що висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;

в) підвищення рівня прихильності працівників своїй організації та її цілям;

г) краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією (підрозділом).

10. У вітчизняних організаціях існують такі види атестації:

а) чергова;

б) у зв'язку з завершенням випробувального терміну;

в) спеціальна;

г) для просування по службі;

д) інструментальна.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ

Питання для самоконтролю

1. Що таке навчання і освіта. У чому суть навчання протягом життя та безперервної освіти?

2. Яка роль професійного навчання робітників у збереженні та розвитку трудового потенціалу?

3. У чому полягає мета професійного навчання робітників?

4. Якими законодавчими актами в Україні регулюються питання професійного навчання кадрів? Які є їх позитивні аспекти? Які недоліки?

5. У чому полягає різниця між формальним та неформальним професійним навчанням працівників?

6. Дайте коротку характеристику основним видам навчання кадрів.

7. Які методи навчання кадрів Ви знаєте? Дайте їх порівняльну характеристику.

8. Перелічіть та розкрийте зміст форм підвищення кваліфікації робочих.

9. Перелічіть та розкрийте зміст форм підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців. Які з них, на Вашу думку, є більш результативними?

Проблемні питання

1. Покажіть взаємозв'язок та взаємозалежність між навчанням протягом усього життя та безперервною освітою. Що, на Вашу думку, може Вам особисто завадити навчатися протягом усього життя?

2. Чому, на Вашу думку, роботодавці та працівники неохоче вкладають кошти у навчання та підвищення кваліфікації? Що потрібно зробити (на різних рівнях управління) для зміни ситуації на краще?

Завдання для роботи в малих групах

1. Проаналізуйте статистичні дані за останні три роки щодо особливостей функціонування системи освіти в Україні: дошкільної, загальної,

професійно-технічної та вищої освіти, а також підготовки і перепідготовки кадрів на виробництві.

2. Проаналізуйте дані Звітів про людський розвиток (за останні 3-5 років) стосовно освіти в Україні. Визначте місце України серед інших країн світу (у цілому та окремо із європейськими країнами та країнами СНД).

3. Складіть порівняльну таблицю стосовно видів і форм профнавчання працівників, виходячи із чинних законодавчих актів у цій сфері.

ТЕСТИ

1. Процес озброєння знаннями, навичками і вміннями – це:

- а) процес здобуття освіти;
- б) навчання;
- в) освіта.

2. Усе цілеспрямоване навчання, здійснюване па постійній основі для вдосконалення знань, умінь і компетенцій, – це:

- а) процес здобуття вищої освіти;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) навчання по мірі необхідності;
- г) навчання впродовж життя.

3. Європейські дослідники у сфері навчання впродовж життя виокремлюють такі три типи навчання:

- а) формальне, примусове, неформальне;
- б) обов'язкове, періодичне, спонтанне;
- в) спонтанне, формальне та неформальне.

4. Цілі безперервної освіти з позиції працівників:

- а) підтримання рівня кваліфікації;
- б) адаптація до нововведень;
- в) розвиток здібностей і вмінь у сфері організації виробництва;
- г) отримати знання поза зоною основної діяльності;
- д) підвищення рівня власних доходів.

5. „ Спеціаліст ” – це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка:

а) на основі кваліфікації бакалавра здобула спеціальні вміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;

б) на основі повної або базової загальної середньої освіти здобула спеціальні вміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі народного господарства;

в) на основі повної загальної середньої освіти здобула поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно-орієнтовані вміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці і здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;

г) на основі повної або базової загальної середньої освіти здобула загальнокультурну підготовку, спеціальні вміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення типових професійних завдань.

6. Освітньо-кваліфікаційний рівень особи, яка на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобула поглиблені знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у певній галузі народного господарства – це:

- а) бакалавр;
- б) спеціаліст;
- в) кваліфікований робітник;
- г) магістр.

7. Свою діяльність за державним замовленням та договорами здійснюють такі навчальні заклади:

- а) дошкільні;
- б) середні;
- в) вищі.

8. Професійна освіта спрямована на досягнення таких цілей:

- а) фундаментальної та кон'юнктурної;
- б) суспільної та особистісної;
- в) економічної та соціальної.

9. Форми професійного навчання робітників:

- а) денна, вечірня, заочна;
- б) формальна та неформальна;
- в) індивідуальна та курсова;
- г) дистанційна та екстернатна;

10. Забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і схильності до інновацій; просування по посаді або горизонтальне переміщення; освоєння суміжних професій – це завдання:

- а) перепідготовки кадрів;
- б) професійної підготовки кадрів;
- в) підвищення кваліфікації кадрів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

Питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям "кар'єра"?
2. Сформулюйте цілі кар'єри працівника.
3. Від яких факторів залежить успішна трудова кар'єра? І що можна вважати успішною кар'єрою?
4. Яка відмінність між горизонтальною та вертикальною кар'єрами працівника?
5. Що таке планування трудової кар'єри?
6. Визначте поняття "резерв кадрів".
7. Опишіть етапи формування резерву керівників в організації.
8. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву та визначення їх підготовленості до призначення на керівну посаду?

9. Яким чином можна оцінити ефективність формування кадрового резерву в організації?

Проблемні питання

1. Визначте фактори, що сприятимуть та заважатимуть успішному розвитку Вашої кар'єри та проранжуйте їх у порядку значимості.

2. На основі виконання попереднього завдання, визначте заходи для зменшення впливу факторів, що можуть стримати Ваше кар'єрне зростання.

3. Який тип кар'єри Ви вважаєте для себе прийнятним і чому?

4. За допомогою тестів (наприклад «Якорі кар'єри») визначте Вашу орієнтацію на кар'єру та вкажіть, що Вас мотивуватиме для цього.

Завдання для роботи в малих групах

1. Якщо розглядати навчання студентів в університеті як своєрідну кар'єру, пов'язану із набуттям нових знань та розширенням уявлень про роботу у сфері економіки праці та управління персоналом, то що в найбільшому ступені сприяло та заважало Вам особисто та всій групі отримувати ці знання?

ТЕСТИ

1. Ділова кар'єра – це:

а) зміна особистих якостей людини відповідно до нової посади;

б) переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя;

в) стихійне просування працівника на керівні посади;

г) зміна працівників на певній посаді.

2. Комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації, – це:

а) планування кар'єрного просування працівників;

б) формування кадрового резерву;

в) управління діловою кар'єрою;

г) моніторинг системи управління розвитком персоналу.

3. Ознаками, що притаманні прагматичному типу кар'єри, є:

а) нульова швидкість просування, стрибкоподібна зміна займаних посад, особисті інтереси, пов'язані з випадковим збігом обставин;

б) висока швидкість просування, орієнтація на розширення впливу, постійна адаптація до змін;

в) нестабільна швидкість просування, орієнтація на утримання позиції, особисті інтереси;

г) середня швидкість просування, зміна сфери діяльності на послідовно займаних посадах, особисті інтереси.

4. Кар'єра працівника в межах одного підприємства може бути таких видів:

а) спеціалізована;

б) прогресивна;

в) регресійна;

г) неспеціалізована;

д) доцентрова.

5. Одним із типів кар'єри є:

а) регресійна;

б) еволюційна;

в) міжорганізаційна;

г) прогресивна.

6. Формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці, – це:

а) кар'єра;

б) кар'єрограма;

в) профіль посади;

г) немає правильної відповіді.

7. Аспекти успішності кар'єри:

а) умови праці посилюють трудову мотивацію та розвивають здібності працівника;

б) професія або посада відповідають самооцінці і тому приносять моральне задоволення;

в) робота дає можливість активно продовжувати навчання, вести громадську роботу та сімейні справи;

г) усі відповіді правильні.

8. Вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єр, – це кар'єра:

а) міжорганізаційна;

б) ступінчата;

в) спеціалізована;

г) внутрішньоорганізаційна.

9. Основними завданнями формування кадрового резерву є:

а) підготовка осіб, які зараховані до резерву кадрів, для обіймання керівних посад в організації;

б) створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами;

в) забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних та здатних до управлінської роботи працівників;

г) усі відповіді правильні.

10. Розпізнають такі види кар'єри:

а) внутрішньоорганізаційна;

б) міжорганізаційна;

в) ситуаційна;

г) прагматична;

д) системна.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 **ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність соціального розвитку персоналу? Яке його місце в системі розвитку персоналу?
2. Розкрийте сутність та взаємозв'язок основних складових соціального розвитку персоналу.
3. Дайте визначення соціального капіталу. Чим відрізняється соціальний капітал окремого працівника від соціального капіталу персоналу організації в цілому?
4. Назвіть основні напрямки соціального розвитку персоналу в межах кожної його складової.
5. Що таке бренд організації у сфері розвитку персоналу? Яким чином із ним пов'язано поняття «організація, що навчається»?
6. Яким чином соціальний розвиток персоналу впливає на діяльність організації?
7. Як здійснюється управління соціальним розвитком персоналу ?
8. Перелічіть основні завдання відділу соціального розвитку організації. Вкажіть відповідні їм функції.
9. Перелічіть основні стадії формування стратегії соціального розвитку персоналу. Які етапи формування стратегії соціального розвитку, на Вашу думку, є найбільш важливим для забезпечення ефективності цього розвитку?
10. Які є особливості соціального планування в організації? Що таке соціальний план, яка його структура та призначення?
11. Які Ви знаєте показники соціального розвитку персоналу та організації?

Проблемні питання

1. Яким чином стратегія соціального розвитку може бути вбудована в загальну стратегію функціонування організації?
2. Наскільки можливо, на Вашу думку, повною мірою оцінити соціальний капітал персоналу організації?
3. Наскільки можливим, на Вашу думку, є швидкий розвиток принципів корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом у цілому та в частині його розвитку зокрема?

Завдання для роботи в малих групах

- Дайте оцінку соціальному розвитку студентів у ВНЗ за основними його складовими. Визначте проблеми та запропонуйте можливі шляхи їх вирішення.
2. Запропонуйте інші показники соціального розвитку персоналу підприємства.
 3. Оцініть соціальний капітал вашої академічної групи.

ТЕСТИ

1. У загальному розумінні соціальний розвиток персоналу означає:
 - а) удосконалення соціальної структури персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу, регулювання чисельності працівників, підвищення їх освітнього рівня;
 - б) зміни на краще в соціальному середовищі організації, яке є обов'язковим об'єктом управління організацією та складовою частиною управління персоналом;

в) процес удосконалення умов гуманізації праці та якості трудового життя, а також накопичення та прирощення соціального капіталу організації.

2. Соціальний капітал - це:

а) сукупність соціально-професійних характеристик персоналу організації;

б) набір соціальних ролей, якими володіє весь персонал організації, та соціально-правових аспектів трудової діяльності працівників підприємства;

в) характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій;

г) властивості, що надбані людиною в процесі її соціалізації в трудовому процесі.

3. Розвиненість соціального капіталу:

а) підвищує частоту проявів небажаної поведінки;

б) посилює необхідність у поточному контролі за працівниками;

в) збільшує віддачу лише від фінансового капіталу організації;

г) скорочує витрати на адаптацію працівників;

д) немає правильної відповіді.

4. Прогресивний соціальний розвиток персоналу не забезпечує:

а) зменшення відповідальності працівників за результати колективної праці;

б) відсторонення працівників від управління підприємством;

в) скорочення продуктивності праці;

г) посилення процесів плинності персоналу;

д) послаблення гарантій зайнятості та зростання доходів.

5. До задач соціальної служби підприємства входить:

а) розробка та реалізація заходів, котрі забезпечують взаємозацікавлену співпрацю роботодавців та працівників у вирішенні соціальних проблем; б) організація роботи з виконання соціальних програм;

в) вивчення основних соціальних потреб і проблем працівників підприємства;

г) організація роботи з реалізації гарантій матеріально-побутового забезпечення і соціального захисту працівників підприємства;

д) усі відповіді правильні.

6. Основні цілі соціального розвитку персоналу організації – це:

а) поліпшення психологічного клімату в сім'ї;

б) удосконалення соціальної структури персоналу;

в) регулювання чисельності працівників і підвищення їх освітнього рівня;

г) поліпшення умов праці та охорони праці;

д) забезпечення соціальних прав та гарантій;

е) стимулювання засобами матеріального заохочення.

7. Управління соціальним розвитком персоналу, – це:

а) глибокий та всебічний аналіз стану соціального середовища організації, діагностика, передбачення напрямків вирішення соціальних проблем підприємства;

б) сукупність методів та способів, процедур та технологій, які дозволяють забезпечити його прогресивний характер;

в) розробка заходів щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін;

г) удосконалення та максимально можливе використання всіх складових соціального розвитку одночасно.

8. Соціальне планування в організації являє собою:

а) соціальний експеримент, мета якого – перевірити можливості здійснення та ефективність рекомендацій, розроблених у результаті аналізу зібраної інформації;

б) цілеспрямоване регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних та неформальних) та всього персоналу в цілому;

в) систему методів та засобів планомірного управління розвитком персоналу як соціальної спільності організації.

9. Організаційна структура управління соціальним розвитком персоналу – це:

а) сукупність структурних підрозділів організації, які несуть спільну відповідальність за його забезпечення;

б) відділ по роботі з персоналом;

в) спеціально створений підрозділ для вирішення соціальних питань та питань соціального розвитку колективу.

10. З метою забезпечення виконання плану за всіма його розділами:

а) встановлюються конкретні завдання, терміни та особи, відповідальні за виконання;

б) виділяються необхідні кошти;

в) колектив мобілізується на виконання запланованих заходів та робіт;

г) вводиться контроль за реалізацією завдань плану.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В КАДРОВІЙ РОБОТІ

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під нововведеннями в кадровій роботі?

2. Назвіть основні принципи та методи управління нововведеннями в кадровій роботі.

3. Назвіть ознаки класифікації нововведень у кадровій роботі.

4. Хто є новатором в організації та які типи новаторів існують? 5. Охарактеризуйте етапи процесу управління нововведеннями в кадровій роботі.

6. Назвіть види ефективності кадрових нововведень та розкрийте їх сутність.

7. Які кадрові нововведення є неефективними? Чому?

8. Від яких факторів залежить сприйнятливність персоналу до нововведень?

9. Чому виникає опір нововведенням і яким чином його можливо подолати?

Проблемні питання

1. Пригадайте нововведення, які стосувалися навчального процесу. У чому їх суть і чому вони викликали опір у студентів?

Завдання для роботи в малих групах

1. Запропонуйте способи заохочення працівників до нововведень.
2. Проведіть опитування щодо визначення власного ставлення до нововведень та запропонуйте заходи зі зменшення опору ним відповідно до отриманого індивідуального та групового результату.

ТЕСТИ

1. Нововведення в кадровій роботі, – це:
 - а) управлінська діяльність щодо пошуку нових та нестандартних методів реалізації кадрових технологій у роботі з управління персоналом;
 - б) опанування нових знань, удосконалення практичних навичок та їх ефективне використання у сфері управління персоналом;
 - в) цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації.
2. Поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі, – це принцип:
 - а) економічності;
 - б) адаптивності;
 - в) оптимальності;
 - г) комплексності.
3. Пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом, – це принцип:
 - а) економічності;
 - б) адаптивності;
 - в) оптимальності;
 - г) конкурентоспроможності.
4. Критерії відбору кадрових нововведень включають:
 - а) витрати організації на управління персоналом;
 - б) складність освоєння нововведень;
 - в) результативність нововведення;
 - г) валовий прибуток підприємства;
 - д) складність освоєння нововведення.
5. До основних методів управління нововведеннями в кадровій роботі належать:
 - а) прийняття рішень;
 - б) примусу;
 - в) генерування ідей;
 - г) аналітичні;
 - д) нав'язування власних думок.
6. Досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту, – це:
 - а) конкурентоспроможність;
 - б) ціледосягання;
 - в) оптимальність.

7. До групи методів управління нововведеннями, що мають назву «генерування ідей», належать:

- а) «мозкова атака», ділові ігри та ситуації;
- б) графічні та фізичні моделі;
- в) презентації, переговори;
- г) модерація.

8. Нововведення у кадровій роботі поділяються на внутрішньоорганізаційні та між організаційні за:

- а) масштабом;
- б) рівнем відокремлення та зв'язком з іншими нововведеннями;
- в) радіусом дії.

9. Інноваційний потенціал працівника являє собою:

а) здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, рішення нестандартних задач та знаходження нових методів рішення стандартних задач;

б) це спроможність акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік;

в) використання методів інноваційного менеджменту для забезпечення найбільш ефективної організації кадрової роботи.

10. Процес введення новацій, які являють собою новий порядок, метод, винахід – це:

- а) прийняття рішень;
- б) прогнозування;
- в) генерування ідей;
- г) нововведення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9 СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Питання для самоконтролю

1. Чому розвиток персоналу є важливим для різних учасників соціально-трудових відносин?

2. Сутність та призначення стимулювання розвитку персоналу.

3. Які принципи стимулювання розвитку персоналу Ви знаєте?

Розкрийте їх зміст.

4. Дайте коротку характеристику основним етапам стимулювання розвитку персоналу.

5. Які напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, Ви знаєте?

6. Чому працівники недостатньо зацікавлені вкладати кошти у власний розвиток? Чим можна це пояснити?

7. Охарактеризуйте особливості нематеріального стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.

8. У чому полягає роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організацій?

9. Сутність державної підтримки розвитку персоналу.

10. Які зміни сталися в законодавчому регулюванні витрат на розвиток персоналу?

Проблемні питання

1. Чи можливо і яким чином стимулювати студентів до саморозвитку та ефективного навчання у ВНЗ? Відповідь обґрунтуйте.

2. Які методи стимулювання розвитку персоналу (матеріальні або нематеріальні) є, на Вашу думку, найбільш ефективними і чому? Від чого залежить їх ефективність? Чи можна їх застосовувати до всіх працівників і у всіх випадках?

3. Яким чином, на Вашу думку, можна було б стимулювати роботодавців вкладати ще більше коштів у професійний розвиток співробітників?

4. На Вашу думку, чи потрібно спеціалісту з управління персоналом мати додаткові знання щодо податкового та господарського законодавства, освітньої діяльності? Чому?

ТЕСТИ

1. Підвищення привабливості праці в даній організації за рахунок можливості кар'єрного зростання, – це:

- а) метод нематеріальної мотивації;
- б) засіб залучення перспективних молодих працівників;
- в) завдання служби персоналу організації.

2. Мета стимулювання розвитку персоналу полягає у:

- а) заохоченні роботодавця до вкладання додаткових коштів у професійно-кваліфікаційний розвиток працівників;
- б) мотивації співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями;
- в) узгодження інтересів робітників та роботодавців щодо професійного розвитку працівників.

3. Інформування співробітників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу – це сутність принципу:

- а) соціального партнерства;
- б) законності;
- в) відповідності інтересів організації та її працівників;
- г) відкритості;
- д) результативності.

4. До матеріального стимулювання розвитку персоналу відносять:

- а) підвищення рівня кваліфікації працівників;
- б) надбавку за знання та використання в роботі іноземних мов;
- в) створення робітничих рад робітників;
- г) участь працівників в управлінні працею.

5. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на:

- а) задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в колективі завдяки залишенню за ним робочого місця чи посади;
- б) підвищення авторитету керівника в колективі;

в) посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та навичок;

г) підвищення продуктивності праці.

6. Забезпечення ефективного використання набутих професійних знань, умінь та навичок включає:

а) сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанню набутих компетенцій;

б) урахування рівня професійних знань, умінь та навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї;

в) створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце);

г) створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування окремих соціально-демографічних груп працівників.

7. Підвищення стимулюючої ролі заробітної плати означає:

а) матеріальну зацікавленість кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні;

б) розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт та системи оплати праці залежно від рівня компетентності, складності виконуваних робіт;

в) підвищення рівня заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації;

г) вивчення питання щодо доцільності створення індивідуальних навчальних рахунків, у формуванні яких бере участь і працівник.

8. Збагачення змісту та гуманізація праці з метою оволодіння новою, більш складною та творчою професією здійснюються за допомогою:

а) підвищення життєвого рівня населення;

б) матеріального стимулювання;

в) зміни структури інтересів;

г) міжпрофесійного просування працівників.

9. Існують такі мінімальні державні гарантії працівникам, яких направляють на професійне навчання з відривом від виробництва:

а) збереження місця роботи;

б) збереження середньої заробітної плати за місцем роботи на час навчання;

в) виплату стипендії у розмірі прожиткового мінімуму;

г) оплату вартості проживання та виплату добових;

д) половину оплати вартості проїзду до місця навчання і назад.

10. Роботодавець має право віднести до складу своїх витрат всю суму витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації:

а) усіх працівників без винятку;

б) працівників неробітничих професій;

в) фізичних осіб, які перебувають із роботодавцем у трудових відносинах;

г) працівників робітничих професій.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Питання для самоконтролю

1. Які особливості притаманні системі професійного навчання кадрів за кордоном?
2. У чому відмінність між професійною підготовкою в Україні та в країнах Європи?
3. Які є механізми фінансування професійного розвитку персоналу?
4. Які є типи фінансування професійного навчання?

Проблемні питання

Чи можливим є застосування закордонного досвіду фінансування професійного розвитку персоналу в нашій країні? Якого саме? Що потрібно зробити для його адаптації до вітчизняних умов?

ТЕСТИ

1. До відносно нових методів навчання за кордоном відносять:
 - а) індивідуалізацію навчання;
 - б) скорочення термінів навчання завдяки використанню активних методів;
 - в) створення мережі навчальних центрів;
 - г) залучення якомога більшої кількості співробітників до навчання;
 - д) розподіл навчання на теоретичний та практичний блоки.
2. Основними складовими концепції профтехосвіти в Європі є:
 - а) обов'язковість загальноосвітньої підготовки;
 - б) формування бажання постійного оновлення знань;
 - в) надання більшої самостійності навчальним закладам щодо профтехосвіти;
 - г) розширення профілю профпідготовки;
 - д) посилення зв'язку між системою профпідготовки та виробництвом.
3. Вкажіть країну для якої характерним є поєднання загального навчання і професійної підготовки в заключний період середнього навчання тривалістю 3-4 роки:
 - а) Данія;
 - б) Великобританія;
 - в) Японія;
 - г) Швеція;
 - д) Німеччина.
4. Вкажіть країни де освоєння професії та необхідної для роботи інформації здійснюється безпосередньо на робочому місці:
 - а) Великобританія;
 - б) Данія;
 - в) Німеччина;
 - г) Швеція;
 - д) Японія.
5. Модель «дуального учнівства» найбільшого розвитку набула у:

- а) Японії;
- б) Швеції;
- в) Німеччина;
- г) Великобританії;
- д) Данії.

6. Основне завдання Консультативного комітету безперервної професійної підготовки полягає у:

- а) розробці єдиних навчальних планів для профпідготовки за базовими професіями для всіх країн-учасниць;
- б) прийнятті нормативних документів з питань забезпечення розвитку неперервної освіти;
- в) обліку інформації про результати профнавчання в Європі;
- г) організації обміну думками щодо вдосконалення виробничого навчання.

7. Основними завданнями Європейського центру розвитку виробничого навчання є:

- а) облік інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти;
- б) підготовка документації щодо розвитку у сфері освіти та професійного навчання;
- в) надання статистичних та даних стратегічного аналізу для полегшення прийняття відповідних рішень у сфері професійного навчання;
- г) стимулювання інтересу до розвитку навичок і кваліфікації.

8. Чергування теоретичного навчання з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності є відмітною рисою:

- а) інтегрованого навчання;
- б) навчання впродовж життя;
- в) альтернативного профнавчання;
- г) неформального профнавчання.

9. Система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру, – це:

- а) система навчання та розвитку персоналу в організації;
- б) корпоративний навчальний центр;
- в) стратегія професійного розвитку працівників організації;
- г) корпоративний університет.

10. Базовими функціями корпоративного університету виступають:

- а) управління знаннями;
- б) планування потреби в навчанні;
- в) навчання працівників усіх рівнів;
- г) формування бюджету на профнавчання співробітників;
- д) центр інновацій у сфері розвитку працівників;
- е) єдиний центр корпоративної культури.

КЕЙСИ, ДІЛОВІ ІГРИ

Кейс No 1. «Вибір заступника»

Опис ситуації. Керівник відділу кредитування одного з російських банків Тетяна Михайлівна після довгих роздумів прийняла, нарешті, остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що постійно зростаючий обсяг роботи відділу, де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, став відбиватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що через щоденну «текучку» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, які слід було вирішувати у відділі. Коло потенційних кандидатів швидко звузилося до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горе - усе це дуже зблизило їх. Вони довіряли одна одній, а після заміжжя продовжували дружити сім'ями. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Тетяни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей. Саме ці якості їй дозволили свого часу Тетяні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла спокійно. Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВНЗ працювала в її відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «вписалася» в жіночий колектив відділу. Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже скоро стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна вважала, що Надії не вистачає посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Тетяні Михайлівні оригінальні рішення щодо розв'язання проблем. За допомогою цих рішень удавалося досягти значних результатів.

Постановка завдання.

1. Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу у вирішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні чи молодій співробітниці Надії?
2. Поясніть своє рішення, постаравшись «зважити» переваги і недоліки кожної кандидатури.
3. Якими якостями повинен володіти керівник або його заступник?
4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції, будь-яких інших підприємств і організацій?

Методичні вказівки. При підборі кандидата на посаду слід розробити систему ділових і особистих якостей, що висуваються до конкретної посади; проаналізувати переваги і недоліки всіх претендентів на посаду і на цій основі віддати перевагу тому чи іншому кандидату.

Кейс No2. Кадри вирішують усе

У перші роки перебудови керівництво відомого в усьому світі радянського підприємства АТ „ Невський машинобудівний завод” інвестувало значні валютні кошти у перепідготовку за кордоном багатьох своїх менеджерів.

Сьогодні, через десять років після початку перебудови, на підприємстві працює менше, ніж 3% працівників, які пройшли навчання. Показова при цьому позиція одного з керівників підприємства, який приймав свого часу рішення про великі інвестиції у розвиток менеджменту. Він так оцінює ефективність цих внесків: „Ті, хто покинув наше підприємство і працює у наших вітчизняних конкурентів усе рівно працюють на розвиток сучасного енергомашинобудування. Робітники, які створили свої фірми або які пішли в інші галузі економіки працюють на розвиток вітчизняної промисловості. Ну, а небагато тих, яким пощастило працювати у західних компаніях (частка працює на створеному з АВВ спільному підприємстві), працюють, врешті-решт, на благо світової економіки, що теж не так уже і погано.” Мабуть, можна запідозрити цього керівника у деякому лукавстві і бажанні хоч якось виправдати результати прийнятого рішення. Але це, якщо брати за точку відліку, інтереси тільки одного, конкретного підприємства. А якщо намагатися застосувати відомий в управлінському середовищі «helicopter view» й оцінити інвестиції з позиції суспільства? Імовірно, цілком можливо говорити про дійсно істотну для суспільства „ додану вартість ”.

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Оцініть ефективність навчання працівників НМЗ?
2. Які заходи можливо було запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?
3. Яка може бути оцінка акціонерів підприємства з ефективності навчання працівників НМЗ?

Кейс No 3.Робін Гуд

Минав другий рік повстання проти Ноттингемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися в Шервортському лісі. Він ішов і обмірковував свій успіх, стан своїх сил. Повстання проти шерифа розпочалося з особистого протистояння, зародившись з конфлікту між Робіном та шерифом з його адміністрацією. Однак, виступивши проти шерифа один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому він почав шукати спільників, людей скривджених та з загостреним відчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати всіх, хто до нього приєднувався, ставлячи при цьому лише кілька питань та вимагаючи лише одного — бажання служити. Сила, як він був упевнений, полягає в кількості. Перший рік минув під знаком перетворення групи людей у дисципліновану команду, яку об'єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто.

Робін мав усю владу, приймаючи всі важливі рішення. Окремі повноваження він делегував своїм лейтенантам. Вілл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб випереджати кожний їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців та збирачів податків. Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед повстанців та забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич у гроші, ділив її між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишалися. І,

нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати всім необхідним постійно зростаючу команду « лісових жителів».

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але водночас було і причиною його стурбованості. Слава про його « лісових жителів» швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. У міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворювалося на великий військовий табір. Між рейдами люди байдикували, граючи в ігри та нічого не роблячи. Моральний дух підупадав, усе важче було підтримувати дисципліну. «Чому?» — ставив питання Робін і сам собі відповідав: «Я не знаю і половини людей, якими я зараз управляю».

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Визначте групи, які сформувалися серед « лісових жителів». Які з них можна назвати формальними, а які неформальними? На підставі яких ознак?

2. Які причини спонукали людей приєднуватися до «лісових жителів» та на основі яких чинників формувалися групи всередині загону Робін Гуда?

3. Чи можна назвати ефективною роботу групи « лісових жителів» та окремих підгруп усередині неї? У чому можуть полягати загрози ефективності діяльності цих груп?

4. Які ви бачите перспективи розвитку індивідів та груп, про які йдеться в кейсі?

Кейс No 4. ТОВ «НІКС»

У 2001 р., коли підприємництво почало розвиватися в країні стрімкими темпами, двоє давніх знайомих — Лідія Смірнова та Олег Трофімов — вирішили заснувати фірму ТОВ « Нова інформаційно-комп'ютерна спілка (НІКС)». Лідії, яка до цього часу працювала в науковому інституті, що займався проблемами інформатизації, було 45 років, а Олегу, який вийшов на пенсію з військової служби, — 56. На думку засновників, фірма повинна була займатися всіма видами діяльності, дозволеними законодавством, бо ніяких специфічних знань чи « ноу-хау» вони самі не мали. Оскільки двох засновників для ТОВ було малувато, то Олег і Лідія вирішили залучити своїх знайомих, які засиділися без діла та заробітної плати в державних установах чи не мали чим зайнятися на заслуженій пенсії. Лідія привела з наукового інституту, де до цього працювала, «технарів» — комп'ютерників Василя, Івана та Аліну, а також господарника Олексія, який, крім роботи в інституті, на один строк обирався депутатом міської ради. Олексій та Василь увійшли до складу засновників та отримали посади заступника директора, яким стала Лідія. Крім цього, Лідія запросила в засновники свою сусідку по будинку —науковця Ольгу, яка теж бажала заробити, а крім цього, була депутатом районної ради. Надалі людей у фірму продовжували набирати серед знайомих, керуючись при цьому не їх уміннями та здібностями, а підбираючи посади та обов'язки для людей, яким більше нікуди було подітися. Так, у фірмі з'явилася давня подруга Лідії Олена, яка нічого особливого робити не вміла, тому їй доручили керувати жінками-надомницями, які виробляли для фірми прикраси, які потім Олена здавала до художніх салонів.Олег, який обіймав посаду президента фірми, теж набрав цілий штат своїх знайомих — колишніх військових, які займалися комерцією, тобто продавали та купували все, що потрапляло під руку.

Комп'ютерники теж запросили у фірму кількох своїх знайомих. Фірма наймала в центрі міста приміщення, яке мало вигляд « американського офісу»: одна велика кімната за допомогою меблів була розподілена на кілька відділень, і тільки спільний кабінет директора Лідії та президента Олега був відділений від решти скляною перегородкою, через яку було все видно й чути. Таким чином, уся фірма жила однією спільною « родиною», навіть нових людей намагалися набирати погодивши це спершу в неформальній обстановці з рештою співробітників фірми. Формально, в організації не було структурних відділень, адже на початку всі займалися всім підряд і допомагали один одному. Але поступово виокремився бізнес-центр комп'ютерників, які займалися збором комерційної інформації, її введенням у базу даних та продажем цієї бази даних; а потім комерційне відділення, виробництво прикрас. Об'єднали цих людей спершу спільні робочі обов'язки, але поступово вони почали спілкуватися дедалі більше між собою, разом обідали та вечеряли, разом і обговорювали стан справ на інших напрямках діяльності фірми та те, що відбувається в кабінеті керівництва. При чому якщо бізнес-центр часто запрошував до себе Лідію, яка привела їх всіх у фірму, то з Олегом, крім роботи, вони взагалі не спілкувалися. Олег, у свою чергу, спілкувався лише зі своїми знайомими з комерційного відділення, а бізнес-центром намагався керувати через Лідію. Поки справи на всіх напрямках діяльності фірми йшли порівняно непогано, конфліктів не виникало. Усі заробляли гроші, які надходили на один спільний рахунок, і всі отримували велику заробітну плату. Але поступово акценти в інвестиційній політиці фірми почали зміщуватися в бік комерції. Фірма розпочала будувати магазин, після відкриття якого в структурі комерційного відділення виокремилася роздрібна торгівля, куди прийшли працювати зовсім випадкові люди. Це стало причиною антагонізму між ними та іншими працівниками фірми, насамперед бізнес-центру, якому тепер не давали грошей на купівлю нової техніки. Фірмі дедалі більше бракувало кваліфікованих продавців товарів, які вона закуповувала великими партіями і намагалася продати в роздріб, минаючи розрахунковий рахунок, і, таким чином, систему оподаткування. Але оскільки ефективної системи управління персоналом фірма не мала, то почала використовувати внутрішні резерви, тобто залучати до роздрібно торгівлі комп'ютерників, направляючи їх на так звану « виїзну торгівлю», що дуже швидко викликало опір та протидію з їх боку. Через це керівництво фірми було змушене піти на офіційне затвердження нової структури, у якій було виділено бізнес-центр, виробництво прикрас, оптову торгівлю та роздрібну торгівлю. Це викликало і відповідний розподіл прибутків від різних видів діяльності та істотну диференціацію заробітної плати всередині фірми. Незабаром фірма взяла в банку кредит для проведення комерційних операцій, але повернути його не змогла — гроші було втрачено майже повністю на ризикованих операціях, які здійснювали недостатньо кваліфіковані спеціалісти з комерційного відділення, які не пройшли жодного тренінгу з техніки ефективного продажу. Працівники бізнес-центру та виробництва підозрювали, що комерційне відділення отримало все-таки певний особистий зиск від утрачених кредитних грошей, але довести це не могли. Банк поставив рахунок фірми на картотеку і всі гроші, які на нього надходили, незалежно від того, яке відділення фірми їх заробило, забиралися в рахунок погашення боргу

за кредитом, що працівниками бізнес-центру та виробництва розглядалося як «найвища несправедливість», адже кредит втратило комерційне відділення. Тоді як на діяльності комерційного відділення це майже ніяк не відбилося: оптовики почали працювати через інші фірми, користуючись водночас комунікаціями фірми «НІКС», а роздрібна торгівля більшість операцій проводила по «чорній» касі. Такий стан справ завдавав шкоди в першу чергу бізнес-центру, який продавав базу даних за безготівковим розрахунком, але не мав змоги отримувати заробітну плату та купувати необхідне для роботи обладнання, оскільки всі гроші йшли на погашення кредиту. Конфлікт, який назрівав, керівництву фірми вдалося загасити, але прийшлося виплачувати заробітну плату комп'ютерникам з «чорного» доходу роздрібною торгівлі. У свою чергу, комп'ютерники теж почали надавати частину послуг за готівковим розрахунком і не проводили ці доходи через касу фірми. Керівництво фірми знало про це, але вважало за краще не втручатися: бізнес-центр, який все ж таки майже на 80% працював офіційно, був потрібний для підтримання іміджу фірми та звітування перед податковою службою. Поступово, всі працівники фірми, незважаючи на формальну посаду згідно із штатним розписом, почали об'єднуватися навколо джерел отримання доходу: у бізнес-центрі, у відділах роздрібною торгівлі, оптового продажу.

Однак зрештою постійні внутрішні конфлікти у фірмі щодо розподілу доходів та відповідальності за неповернення кредиту призвели до занепаду всіх видів діяльності і фірма закрилася. З

апитання до кейсу для обговорення:

1. Які чинники спонукали працівників до формування груп у фірмі «НІКС»?
2. Які групи у фірмі були формальними, а які неформальними? За якими ознаками?
3. Які риси ефективної діяльності груп спостерігалися у фірмі «НІКС»?
4. Чи можна стверджувати, що діяльність окремих співробітників та груп у фірмі була неефективною? Чому?
5. Персонал яких підрозділів був конкурентоздатнішим у фірмі?
6. Чи були умови для формування системи розвитку персоналу у «НІКС»?
7. Які потреби, на вашу думку, мали змогу спонукати працівників фірми «НІКС» у професійному розвитку? Чи сприяло це підвищенню ефективності діяльності фірми?
8. Як на вашу думку, чи не стала неефективна організація розвитку персоналу у фірмі «НІКС» однією з причин її закриття? Чому?

Кейс №5. Проблеми оцінювання результативності та ефективності роботи в компанії X

Петро Васильович, директор з маркетингу компанії «X», сидів у своєму кабінеті та намагався зрозуміти, у чому ж він припустився помилки. Він покладав значні надії на Сергія — молодого співробітника служби маркетингу, що хоч і працював у компанії трохи менше року, але вже зарекомендував себе та навіть почав робити кар'єру в організації — піднявся з посади помічника до рівня менеджера з маркетингу через 7 місяців після того, як його взяли після закінчення університету до компанії «X». Петро Васильович два тижні тому

попросив Сергія підготувати все, що необхідно для участі компанії в щорічній виставці, участь у якій, на думку Петра Васильовича, могла відкрити нові перспективи розвитку для компанії. Сьогодні, через два тижні після свого прохання та за 12 днів до початку виставки, Петро Васильович попросив Сергія розказати, як іде підготовка і чи все готово до участі компанії. На великий подив Петра Васильовича, Сергій зняковів та сказав, що лише планує розпочати підготовку, і зараз не має часу, оскільки повинен закінчити звіт про дослідження ринку для товару X21, що є його безпосереднім обов'язком. Петро Васильович не був готовий до такої відповіді, тому, не знаючи, що відповісти, запропонував Сергію, як тільки в нього з'явиться вільна хвилинка, зайти та обговорити, яка допомога йому потрібна для підготовки. Коли Сергій вийшов з його кабінету, Петро Васильович надовго задумався, намагаючись зрозуміти, чому Сергій так неприємно його здивував тим, що не виконав прохання. Можливо, Сергій дійсно був перевантажений роботою і не мав часу на виконання цієї роботи? Чи він просто не зрозумів, наскільки це важливо для компанії — добре підготуватися до виставки та використати пов'язані з цим можливості? А може ... може, Сергій просто не знав, з якого боку підійти до нової для себе справи? То чому ж він тоді не порадився зі мною? — такі невеселі думки роїлися в голові Петра Васильовича поки він розмірковував, що йому робити з Сергієм та несподіваною проблемою.

Запитання до кейсу для обговорення:

1. Перелічіть та обговоріть з колегами причини, що могли призвести до описаної в кейсі проблеми.
2. У чому помилка Петра Васильовича? Що він мав зробити інакше? Як саме?
3. Що повинен зробити Петро Васильович для вирішення проблеми?

Кейс Nob. Вирішення проблеми оцінювання результативності та ефективності роботи в компанії Y

Роман, президент та власник невеликої компанії, що займалася оптовим продажем дрібної оргтехніки, був розлючений на керівника відділу збуту, свого давнього товариша, Ігоря: — Як ти взагалі смієш просити придбати новий додатковий факс для свого відділу, та ще й забезпечити мобільними телефонами двох своїх менеджерів з продажу? І це після того, як лише сьогодні вранці ти мені звітував, що ви виконали план продажу в минулому місяці всього на 78%? Слухай мене уважно. Якщо в цьому місяці план не буде виконано, ні ти, ні твій відділ не отримаєте квартальної премії. Я ще подумаю, платити вам взагалі зарплату за той місяць чи ні. Іди і передай це своїм підлеглим! І поки не виконаєте план — не підходь до мене з проханнями ні про забезпечення новою технікою, ні про зміни в системі стимулювання, ні про тренінг з техніки продажу для нових менеджерів з продажу. Нехай на своєму досвіді вчаться...

Запитання до кейсу для обговорення:

1. З якою проблемою оцінки результативності та ефективності роботи зіткнувся Роман у наведеному кейсі?
2. Як він намагається вирішити проблему?
3. У чому, на ваш погляд, можуть полягати причини проблеми?

4. Порадьте Роману, що він повинен зробити, щоб вирішити проблему.

ДІЛОВІ ІГРИ

1. "Візитівка", або як краще себе продати "

Після закінчення навчання в університеті, студент опиниться в ситуації, яка потребує від нього вміння добре продати свою робочу силу на ринку праці, показати свою конкурентоспроможність і привабливість для роботодавця

Мета: розвиток навичок ефективної презентації та творчих здібностей і лідерських якостей.

Ресурси: ватман формату А1 на кожного студента, фломастери, ножиці, скотч, фарби, ілюстровані журнали та рекламні проспекти.

Час: дві академічні години.

Технологія: кожен студент на ватмані робить надріз для того, щоб можна було просунути голову. Якщо ми одягнемо на себе лист, то побачимо, що перетворилися у живу рекламну тумбочку, у якій є і лицьова, і тильна сторона. Робимо колаж із журналів, малюємо, підписуємо свої переваги, які роблять нас конкурентоспроможними. На тильній стороні слід зробити колаж, який покаже, до чого ви прагнете, мрієте, чого хотіли б досягнути, тобто Ваш план індивідуального розвитку. Слід не забувати про якості, які Вас не тішать, і над якими треба працювати з метою поліпшення. Коли робота зі створення „візитівки” завершена, усі студенти одягають свої колажі і роблять так звану ярмарку здібностей і якостей, одночасно виступаючи у ролі і покупця робочої сили, і продавця робочої сили. Вільно курсуючи по аудиторії, студенти мають змогу вивчити „ візитівки” один одного, спілкуватися, ставити запитання, оцінити и вибрати найбільш привабливих працівників з точки зору їх конкурентоспроможності.

Питання до обговорення :

1. Чи вдалося Вам достатньо повно і зрозуміло створити свою візитівку?
2. Що було легше: говорити про свої достоїнства, відображати на аркуші свої недоліки або промальовувати план індивідуального розвитку?
3. Чи знайшли Ви серед кандидатів на вакантні посади когось, хто був схожий на Вас або хто дуже відрізнявся від Вас?
4. Чий колаж запам'ятався найбільше і чому?
5. Як подібний вид роботи може вплинути на Вашу конкурентоспроможність і Ваш розвиток?

2. "Яйцеловка", або в кого треба інвестувати "

У компанії, яка приділяє серйозну увагу розвитку персоналу одним із стратегічних завдань безумовно є виховання лояльного, орієнтованого на навчання, готового до змін персоналу, а також вибір суб'єктів для інвестування.

Мета: розвиток навичок командної роботи та вербальних комунікацій, а також вміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та стресу. Ресурси: курячі яйця (2шт. на команду), 25 см малярного скотча, 25 трубок для напоїв, газети, пакет для сміття (на команду).

Час: 30 хвилин. Технологія: У зв'язку з диверсифікацією бізнесу Компанія готова інвестувати в розвиток своїх співробітників певну частину прибутку. Перед керівником СУП ставиться непросте завдання – відібрати підрозділ для

тижневого навчання за кордоном у Головному офісі. Академгрупа умовно ділиться на підгрупи (5-6 осіб). На стажування поїдуть ті, хто за 30 хвилин вигидає, обговорить, побудує, поставить на підлогу конструкцію, в яку з відстані 1м необхідно кинути яйце. Інвестиції від компанії на розвиток одержує та команда, у якої після «польоту» яйце залишилося цілим. Якщо воно розбивається, стажування необхідно буде сплатити за рахунок власних коштів. Для конструкції можна використовувати тільки скотч і трубочки. На підлозі вистилається газетою невелике поле. Після представлення команди і назви конструкції, «яйцеловка» встановлюється на полі і один з учасників команди кидає яйце. Члени команди можуть давати словесні вказівки щодо траєкторії польоту: вліво, управо, але не нижче за 1 метр. Результати записуються на дошці. Буде добре, якщо є можливість зняти на відео роботу в групах для «розбору польотів». У кінці відбувається обговорення і називається команда-переможниця.

Питання до обговорення:

1. Наскільки легко Вам далось виконання завдання?
2. Як були розподілені ролі? Які з них виявилися легкими/важкими?
3. Чи була створена сприятлива комунікативна атмосфера при виробленні колективного рішення? Що можна сказати у зв'язку з цим про роль лідера?
4. Чи вважаєте Ви, що всі Ваші пропозиції були почуті?
5. Наскільки мотивовані були члени команди в досягненні бажаного результату?

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Визначте правильну стратегію виходу з психологічної гри і вирішення конфліктної ситуації, перебуваючи спершу в ролі керівника, а потім — підлеглого.

1. «Так, але...» Ситуація: на нараді торгових агентів агент А розповідає, що постійно втрачає замовлення через те, що конкуренти почали виробляти нову продукцію і продавати її за заниженими цінами (позиція жертви). Колеги діляться з ним своїм досвідом успішного конкурування кожний у своїй сфері і дають поради (позиція рятівника), але всі пропозиції А відкидає, знаходячи в них недоліки і стверджуючи, що в його сфері ці прийоми не спрацюють. Чим більше заперечує А, тим більше йому намагаються допомогти. Через деякий час керівник Б зауважує: «Я бачу, що ви не хочете нічого змінити, і в мене зовсім зникло бажання продовжувати це обговорення!». Настає тиша.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

2. «Ганьба».

Ситуація: керівник постійно виявляє в роботі підлеглого недоліки і помилки. І, незважаючи на те, що робота на 99% зроблена дуже добре, звинувачує підлеглого в провалі всього завдання (позиція переслідувача).

Співробітник чуває себе винним, починає вибачатись і в нього формується комплекс неможливості виконувати роботу за вимогою керівника (позиція жертви).

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

3. «Сам побачиш, що з цього вийде».

Ситуація:керівник А дає завдання Б придбати обладнання певної марки.

Б намагається пояснити йому, що цей тип обладнання не треба купувати ні в якому разі. Але А, за яким останнє слово, підбирає зовні вагомі аргументи на користь свого рішення і переконує Б у його доцільності. Б погоджується: «Ну добре, якщо ви так вважаєте, я придбаю це обладнання», водночас інтонацією дає зрозуміти А на прихованому рівні, що він не погоджується з рішенням і не буде нести ніякої відповідальності за його наслідки. Через деякий час слова Б підтверджуються і обладнання демонтується. Коли А викликає до себе Б, щоб проаналізувати причину невдачі, той відповідає: «Ви ж самі хотіли придбати саме це. А я з самого початку попереджував вас, що обладнання нікуди не годиться». Таким чином прихована комунікація стає явною і породжує зміну ролей і напруження в спілкуванні.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

4. «Я не знаю».

Ситуація:нова співробітниця, що займалась закупками, отримала нове призначення і дуже добре працює. Але вона постійно ставить шефу запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник кожного разу реагує на такі запитання роздратовано, від чого погіршуються не тільки відносини з цією співробітницею, а й клімат у колективі.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

5. «Стусони мене».

Ситуація:працівник А загалом знає свою роботу добре і виконує її якісно. Але при цьому постійно припускається дрібних помилок, яких зовсім можна уникнути. Керівник Б викликає його кожний раз до себе для пояснень і А отримує «стусан», який на деякий час робить його уважним. Потім ситуація повторюється.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

6. «Зараз я тобі покажу».

Ситуація:керівник говорить підлеглому, який запізнівся: «А ви знаєте, котра зараз година?» Співробітник винувато відповідає: «Вибачте, будь ласка, за запізнення, це більше не повториться». Керівник (погрозливо): «Ви вже втретє запізнюєтесь на цьому тижні на роботу. Я не буду більше з цим миритися». Підлеглий мовчить, не знаючи як реагувати.

Тактика 1 — для керівника, 2 — для підлеглого — ?

ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

Задача 1.

Чисельність населення району на початок року становить 1,958 млн.осіб, коеф. Працевдатності населення – 54,5%, к-т працевдатності населення працевдатного віку – 96,5%. В економіці зайнято 800 тис.чол., в т.ч. підлітків та осіб старшого віку – 75 тис. осіб. Чисельність незайнятого населення працевдатного віку – 15,3 тис.осіб. Визначить:

1. чисельність працевдатного населення;
2. чисельність працевдатного населення працевдатного віку;
3. чисельність економічно активного населення;
4. загальний рівень зайнятості населення;
5. рівень зайнятості населення працевдатного віку;
6. рівень зайнятості економічно активного населення;
7. рівень незайнятості економічно активного населення.

Розв'язання:

1. Чисельність працевдатного населення (Сп.н.) = Коеф. працевдатності населення (Кп.н.) * Чисельність населення району (Sн)

$$Кп.н. = 54,5\%$$

$$Sн = 1,958 \text{ млн.осіб}$$

$$Сп.н. = 0,545 * 1958000 = 1067,11 \text{ тис. осіб.}$$

2. Чисельність працевдатного населення працевдатного віку (Сп.н.п.в.) = Кп.н.п.в. * S (п.н.)

$$Сп.н.п.в. = 0,965 * 1067110 = 1029761,15 \text{ осіб} = 1029,76 \text{ тис.осіб}$$

3. Чисельність економічно активного населення (S е.а.н.) = Чисельність зайнятого населення (Sз.н.) + Чисельність незайнятого населення (S н.з.)

$$S \text{ е.а.н.} = 800 + 15,3 = 815,3 \text{ тис.осіб.}$$

4. Загальний рівень зайнятості населення =(Чисельність зайнятого населення / Чисельність населення району) * 1000

$$Кз.н. = S \text{ з.н.} / S \text{ н.} * 1000 = 800 / 1958 * 1000 = 408,6 \text{ ‰ (проміле)}$$

Таким чином, на 1000 осіб населення району припадає 408,6 осіб зайнятих у народному господарстві

5. Рівень зайнятості населення працевдатного віку (Кз.п.н.) = Чисельність зайнятого населення працевдатного віку (S з.н.) / чисельність працевдатного населення (S п.н.) * 1000;

$$Кз.п.н. = S \text{ з.н.} / S \text{ п.н.} * 1000 = 725 / 1067,11 * 1000 \approx 679\%$$

Звідси бачимо, що на 1000 осіб працевдатного населення припадає 679 осіб працевдатного віку, зайнятих у народному господарстві.

6. Рівень зайнятості економічно активного населення (К з.е.а.н.) = Чисельність зайнятого населення працевдатного віку (Sз.н.) / Чисельність економічно активного населення (S е.а.н.) * 1000;

$$К \text{ з.е.а.н.} = S \text{ з.н.} / S \text{ е.а.н.} * 1000 = 800 / 815,3 * 1000 \approx 981\%$$

На 1000 чол. економічно активного населення припадає 981 осіб зайнятих у народному господарстві.

7. Рівень незайнятості економічно активного населення (К нез.е.а.н.) = чисельність незайнятого населення (S нез.н.) / Чисельність економічно активного населення (S е.а.н.) * 1000

$$K \text{ нез.е.а.н.} = S \text{ нез.н.} / S \text{ е.а.н.} * 1000 = 15,3 / 815,3 * 1000 = 19 \%$$

або

Рівень незайнятості економічно активного населення (К нез.е.а.н.) = 1000 - Рівень зайнятості економічно активного населення (К з.е.а.н.)

$$K \text{ нез.е.а.н.} = 1000 - K \text{ з.е.а.н.} = 1000 - 981 = 19 \%$$

На 1000 осіб економічно активного населення припадає 19 осіб, які не зайняті в народному господарстві.

Задача 2.

Сезонне підприємство почало працювати з 17 травня. Облікова чисельність робітників складала (чоловік): 17 травня - 300; 18 травня - 330; 19 травня - 350; 20 травня - 360; з 21 по 31 травня - 380; з 1 червня по 31 грудня - 400. Визначити середньооблікову чисельність робітників у травні та зарік.

Розв'язання:

Середньооблікова чисельність - це сума облікового складу робітників за всі календарні дні періоду, включаючи вихідні та святкові дні, поділена на повну календарну кількість днів періоду. При цьому показники за вихідні й святкові дні порівнюються до показників попередніх робочих днів.

Тоді середньооблікова чисельність робітників у травні складає:

$$Ч_{\text{тр}} = \frac{300 + 330 + 350 + 360 + 11 \cdot 380}{31} = 178 \text{чол.}$$

Середньооблікова чисельність робітників за рік:

$$Ч_{\text{рік}} = \frac{5520 + 400 \cdot 214}{365} = 250 \text{чол.}$$

Задача 3.

Середньооблікова чисельність працівників за звітний період склала 400 чоловік. На протязі року прийнято на роботу 30 чоловік, звільнено 45 чоловік, в тому числі за порушення трудової дисципліни 17 чоловік, за власним бажанням 15 чоловік. Визначити коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів.

1. Коефіцієнт прийому кадрів визначається за формулою:

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч} \cdot 100,$$

Де Ч_п – чисельність прийнятих на роботу за відповідний період;

Ч - середньооблікова чисельність працівників у цьому ж періоді.

Тоді:

$$K_n = \frac{30}{400} \cdot 100 = 7,5.$$

2. Коефіцієнт вибуття кадрів визначається за формулою:

$$K_v = \frac{Ч_{\text{зв.заг}}}{Ч} \cdot 100,$$

де Чзв.заг - загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин.

Тоді:

$$K_e = \frac{45}{400} \cdot 100 = 11,25.$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Чзв.}{Ч} \cdot 100,$$

де Чзв - чисельність звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, не пов'язаних із виробництвом.

Тоді:

$$K_{пл} = \frac{17+15}{400} \cdot 100 = 8.$$

Задача 4.

У минулому, році було виготовлено продукції на суму 2210 млн. грн. У році, що планується, її випуск збільшиться на 5 %. Чисельність працюючих у минулому році складала 2500 осіб, але ж планом передбачено скоротити її на 50 осіб. Визначити, яке заплановане зростання продуктивності праці на підприємстві.

Розв'язання:

1. Продуктивність праці розраховується за формулою:

$$П = \frac{Q}{Ч},$$

де Q - обсяг випуску продукції;

Ч - чисельність промислово-виробничого персоналу.

Тоді продуктивність праці базова (у минулому році) складає:

$$Пб = \frac{2210}{2500} = 884 \text{ тис.грн./чол.}$$

2. Для розрахунку планової продуктивності праці використаємо метод прямого рахунку:

$$Ппл = \frac{2210 \cdot 1,05}{2500 - 50} = 947 \text{ тис.грн./чол.}$$

3. Приріст продуктивності праці:

$$ДП = \frac{947}{884} \cdot 100 - 100 = 7,1\%.$$

Задача 5.

У механічному цеху за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів передбачено зменшити в плановому періоді втрати робочого часу з 5% до 2,5%, трудомісткість програми зменшити на 5%, ефективний фонд робочого часу збільшити з 1800 до 1820 годин на рік. Визначте загальний плановий приріст продуктивності праці і вплив на його динаміку різних факторів.

Розв'язання:

Згальний плановий приріст продуктивності праці це сума всіх отриманих приростів продуктивності завдяки змінам різних факторів, а саме:

1) за рахунок втрати робочого часу на 2,5%

2) внаслідок зменшення трудомісткості на 5%: показники трудомісткості і продуктивності праці мають зворотно пропорційний зв'язок, що відтворюється формулою :

$$T_m = \frac{1}{\frac{1}{T_n} - \Delta T} = \frac{1}{T_n}.$$

$$\frac{T_n}{T_m} = 0,95$$

$$\frac{T_n}{T_m} = \frac{1}{0,95} = 1,053 \text{ Р на } 5,3\%$$

Таким чином, якщо трудомісткість зменшується, то продуктивність зростає.

3) Завдяки збільшенню ефективного фонду робочого часу:

$$\frac{Q_{пл}}{Q_{б}} = \frac{1820}{1800} = 1,011 = 1,1\%$$

Отже загальний плановий приріст буде складати:

$$\Delta ПТ = 2,5 + 5,3 + 1,1 = 8,9\%.$$

Задача 6.

Річний обсяг випуску деталей цехом становить 54 тис.шт./рік. Трудомісткість виробу знизиться з 52 до 47 хв/шт. Ефективний річний фонд робочого часу працівника 1860 год./рік, запланований коефіцієнт виконання норм виробітку 1,15. Визначити ріст продуктивності праці та відносне вивільнення робітників за рахунок зниження трудомісткості.

Розв'язання:

1. Зростання продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості розраховується за формулою:

$$\Delta ПП = \frac{T_m}{T_n} \cdot 100 - 100,$$

де T_m , T_n - минула та нова трудомісткість на операцію або виріб.

Тоді:

$$\Delta ПП = \frac{52}{47} \cdot 100 - 100 = 10,6\%.$$

2. Відносне вивільнення робітників за рахунок зниження трудомісткості розраховується за формулою:

$$\Delta Eч = \frac{(T_m - T_n) \cdot P}{\Phi \cdot K},$$

де P - кількість виробів або операцій;

Φ - реальний фонд робочого часу одного робітника;

K - коефіцієнт виконання норм.

Тоді:

$$\Delta Eч = \frac{(52 - 47) \cdot 54000}{1860 \cdot 60 \cdot 1,15} = 2 \text{ чол.}$$

Задача 7.

Визначте індекс зменшення трудомісткості виробництва продукції, якщо продуктивність праці в цілому по підприємству зростає на 25%.

Розв'язання:

Враховуючи зворотно пропорційну залежність показників трудомісткості та продуктивності праці, відтворену формулою:

$$T_m = \frac{1}{\text{ПТ}} - \text{та} - \text{ПТ} = \frac{1}{T_m}$$

індекс зменшення трудомісткості виробництва можна знайти так:

$$I_{T_m} = \frac{T_{M_2}}{T_{M_1}} = \frac{1}{\text{ПТ}_2}, \frac{1}{\text{ПТ}_1} = \frac{\text{ПТ}_1}{\text{ПТ}_2} = \frac{\text{ПТ}_1}{1,25\text{ПТ}_1} = 0,8$$

Це означає, що при зростанні продуктивності праці на 25%, трудомісткість виробництва зменшується на 20%.

Задача 8.

На підприємстві працюють 2722 працівників, якими виготовлено продукції в звітному періоді на 39 млн грн. За цей рік робітниками відпрацьовано 276 тис людино-днів або 2108 тис людино-годин. В попередньому році в середньому на одного працівника виробіток склав 9022 грн, середньоденний виробіток становив 85 грн, середньогодинний - 8,5 грн. Визначте, як зміниться середньогодинний, середньоденний та річний виробіток на одного працівника в звітному періоді?

Розв'язання:

1. Річний виробіток в звітному

Річний виробіток в звітному році знайдемо за формулою:

$$\text{ПТВАРТ} = \text{ВП} / \text{Ч}_{\text{ПВП}}$$

Де ВП-обсяг валової продукції;

Човп – чисельність працівників

$$\text{ПТварт} = 39000000 \text{ грн} / 2722 \text{ працівників} = 14327,7 \text{ грн} / \text{працівника.}$$

Порівняно з минулорічним результатом річного виробітку 9022 грн на людину темп приросту продуктивності праці відповідно до формули склав:

$$DI_{\text{ПТ}} = \frac{\text{ПТ}_{\text{ПЛАН}}}{\text{ПТ}_{\text{БАЗ}}} \cdot 100\% - 100\%$$

$$DI_{\text{ПТ}} = \frac{14327,7}{9022} \cdot 100\% - 100\% = 58,8\%$$

Середньоденний виробіток знайдемо за формулою:

$$\text{ПТ}_{\text{НАТ}} = \text{ВП} / T_{\text{ДН}} = 39000000 \text{ грн} / 276000 \text{ людино-днів} = 141,3 \text{ грн} / \text{день.}$$

Порівняно з минулорічним результатом річного виробітку 85 грн на день темп приросту продуктивності праці відповідно до формули склав:

$$DI_{\text{ПТ}} = \frac{\text{ПТ}_{\text{ПЛАН}}}{\text{ПТ}_{\text{БАЗ}}} \cdot 100\% - 100\%$$

$$DI_{\text{ПТ}} = \frac{141,3}{85} \cdot 100\% - 100\% = 66,2\%$$

Середньогодинний виробіток знайдемо за формулою:

$ПТНАТ = ВП / T_{ГОД} = 39000000 \text{ грн} / 2108000 \text{ людино-годин} = 18,5 \text{ грн} / \text{годину}.$

Порівняно з минулорічним результатом річного виробітку 8,5 грн на годину темп приросту продуктивності праці відповідно склав:

$$D_{пт} = \frac{18,5}{8,5} \cdot 100\% - 100\% = 117,7\%$$

Різниця в динаміці річного, середньоденного та середньогодинного виробітку пояснюється тим, що спостерігається непропорційність щодо режиму робочого часу. Адже, відповідно до вказаних даних працівниками за рік відпрацьовано 101 день (276000 людино-днів / 2722 працівників) чи 774 години (2108000 людино-годин / 2722 працівників), що свідчить про тривалість зміни в середньому протягом 7,7 годин.

СТРУКТУРА МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Дати відповіді на запитання тестового контролю. У білеті 10 тестів. Правильна відповідь на кожне запитання тест-контролю – тільки одна. За правильну відповідь одного запитання тест-контролю – 0,2 балів. Максимальна кількість балів – 2.
2. Розв'язати задачу
Максимальна кількість балів – 2.
3. Розв'язати ситуаційне завдання
Максимальна кількість балів – 1.
4. За умови правильного вирішення всіх завдань модульної контрольної роботи студент отримує по 5 балів за кожну з чотирьох робіт. Максимальна кількість балів за модульні контрольні роботи – 20 балів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська. Управління розвитком персоналу: підручник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full> (дата звернення 10.08.2021).
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015. 202 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закладів. К.: Кондор, 2005. 304 с.
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення 1.08.2021).
6. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.0305001, 8.0305001 «Управління персоналом на економіка праці» галузі знань «Економіка та підприємництво» денної форми навчання. Київ: НУХТ. 2013. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.07.pdf> (дата звернення 5.08.2021).

Допоміжна

7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2012. 848 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: ВД «Професіонал». 2006. 512 с.
9. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. М.: Проспект. 2014. 688 с.
10. Волобуев М.І., Дідусь М.О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77-79.
11. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Х.: ХНЕУ. 2010. 234 с.
12. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Х.: ХНЕУ. 2012. 256 с.
Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / О. І. Сердюк та ін.; за ред. О. І. Сердюк. Полтава : ПДАА. 2012. 344 с.
13. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
14. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92-95.
15. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г. М. : «Екзамен», 1999. 576 с.
16. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

Інформаційні Інтернет-ресурси

17. Он-лайн бібліотека для студентів. URL: <https://www.twirpx.com/>.
18. HR Лига : Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>.
19. HR Менеджмен : Ведущий портал о кадровом менеджменте. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/vid/km/code/type/article.html>. –
20. HR-RU : Управление персоналом. URL: <http://hr-ru.com/>.
21. Всеукраїнська асоціація кадровиків : Проект Видавничого дому «Медіа-Про» URL: <http://www.kadrovik.ua/>.
22. Гаряча лінія кадровика. Професійний портал кадровиків України. URL: <http://archive.ec/immzV>.
23. Директор по персоналу : Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: www.HR-director.ru.
24. Економіка АПК : Міжнародний науково-виробничий журнал. URL: <http://eapk.org.ua/uk/>.
25. Кадровик України : Щомісячний спеціалізований журнал URL: <http://kadrovik.com.ua/>.
26. Кадровик-онлайн : Єдина електронна система URL: <http://online.kadrovik.ua/>.
27. Кадровое дело : Практический журнал по кадровой работе URL: <http://www.kdelo.ru/>.
28. Консультант кадровика : перша кадрова газета URL: <http://kadrhelp.com.ua/>.
29. Масовий безкоштовний онлайн курс на платформі «Prometheus» «Основи управління командами та проектами в ІТ. Підготовчий. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LITS+ITPM101+FREE_2021_T1/about.
30. Управление персоналом : Журнал. URL: www.top-personal.ru/.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять

«Управління розвитком персоналу»

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня

за спеціальністю 073 "Менеджмент"

денної та заочної форм навчання

Укладач: ПОЛІЩУК Олена Юрївна

Комп'ютерний набір та верстка Поліщук О. Ю.