

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
І ЛОГІСТИКИ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

щодо практичних занять з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

для студентів ступеня магістра

спеціальностей 076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність» і 056 «Міжнародні економічні відносини»

денної та заочної форм навчання

Дніпро  
2017

Методичні вказівки щодо практичних занять з дисципліни «Менеджмент персоналу» для студентів ступеня магістра спеціальностей 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» і 056 «Міжнародні економічні відносини» денної та заочної форм навчання /Укладачі: Шапа Н. М., Вечеров В. Т.– Дніпро: ПДАБА, 2017. – 37 с.

Методичні вказівки є доповненням до лекційного курсу «Менеджмент персоналу» і являють собою збірник контрольних питань, питань для обговорення, ситуаційних вправ (кейсів), задач і тестів, орієнтованих на формування сучасних знань і навичок в галузі управління персоналом організації.

Методичні вказівки призначені для студентів галузі знань «Управління та адміністрування».

Укладачі: Шапа Н. М. старший викладач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА;  
Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Поповиченко І. В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту,  
управління проектами  
і логістики ДВНЗ ПДАБА  
Протокол № 1 від 31.08.17 р.  
Зав. кафедри МУПіЛ  
Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні  
Президії методичної ради  
ДВНЗ ПДАБА  
Протокол №1(120) від  
7.09.2016 р.

## ЗМІСТ

1. Перелік контрольних питань і питань для обговорення з дисципліни «Менеджмент персоналу».....	3
Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту.....	3
Тема 2. Стратегічне управління персоналом організації.....	5
Тема 3. Планування та формування персоналу.....	7
Тема 4. Оцінка персоналу.....	10
Тема 5. Плинність кадрів та шляхи її скорочення.....	12
2. Задачі .....	16
3. Ситуаційні вправи (кейси).....	20
Ситуація 1. «Західні стандарти проти східних традицій, або проблема корпоративної культури в компанії «Торговий дім».....	20
Ситуація 2. «Стратегія управління персоналом будівельної компанії».....	22
Ситуація 3. «Найкращий кандидат, якого тільки можна уявити».....	23
Ситуація 4. «Хотілось, як найкраще, а вийшло...».....	30
4. Тести .....	32
Список рекомендованої літератури .....	36

### 1. ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ І ПИТАНЬ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

#### Тема 1: Персонал організації, як об'єкт менеджменту

##### Контрольні питання:

1. Що відносять до загальних рис організації?
2. Що включає внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
3. Які причини, обумовлюють необхідність управління організацією?
4. Як визначаються цілі організації? Як можна їх класифікувати? Наведіть приклад можливих цілей діяльності будівельної компанії, сімейного готелю, футбольного клубу.
5. Які є складові організаційної структури підприємства?
6. Які є види організаційних структур управління?
7. Що таке культура організації?
8. Що нині характерне для розвитку організацій в Україні?
9. Чому персоналом організації необхідно управляти? У чому відмінність і особливості управління персоналом універсального магазину, вищого навчального закладу, підводного човна?
10. Розкрийте зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
11. У чому полягає сутність діяльності менеджменту персоналу?
12. Які задачі менеджменту персоналу?

13. На які категорії розподіляється персонал організації по участі у трудовій діяльності?
14. У чому містяться головні відмінності категорій персоналу організації по участі у трудовій діяльності?
15. З яких елементів складається система роботи з персоналом?

### **Запитання і завдання для обговорення та самоконтролю:**

1. Як на Вашу думку змінилася роль персоналу в організації? Які чинники сприяли цьому?
2. Прокоментуйте співвідношення концепцій управління персоналом та теорій менеджменту:
  - «Використання трудових ресурсів» - «Управління продуктивністю» (початок ХХ ст.).
  - «Управління персоналом» - «Наукова організація праці» або «наукове управління» (20-30-і роки ХХ ст., Ф.Тейлор).
  - «Управління людськими ресурсами» (1960 р., Девід МакГрегор).
  - «Соціальний менеджмент» - «Теорія людського капіталу» (60-і роки ХХ ст., Т.Шульц, Г.Беккер, Л.Туроу та інші).
3. Заповніть квадрати таблиці 1.1 назвами концепцій управління персоналом. Поясніть їх головні відмінності.

Таблиця 1.1

#### Концепції управління персоналом

<b>Робітника відносять до підсистеми:</b>	<b>Людина розглядається у виробничому процесі як:</b>	
	<b>Ресурс</b>	<b>Особистість</b>
Економічної		
Соціальної		

4. Яка роль відділу людських ресурсів в управлінні сучасною організацією? Якою може бути структура цього відділу? Намалюйте блок – схему.
5. Складіть структурно-логічну схему на тему: «Система управління персоналом організації». З яких основних елементів (підсистем) складається система управління персоналом?
6. Побудуйте структурно-логічну схему на тему: «Модель управління людськими ресурсами». Які завдання по роботі з людськими ресурсами вирішує кожна організація, не дивлячись на специфіку її діяльності?
7. Розкрийте особливості менеджменту персоналу у закордонних компаніях (з досвіду роботи).

**Література:** Основна [11, 12, 14, 16, 21, 24-28]; додаткова [1, 3-5]

## Тема 2: Стратегічне управління персоналом організації

### Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність понять «кадрова політика», «кадрова стратегія».
2. У чому полягає значення стратегічного управління персоналом?
3. Які зовнішні та внутрішні чинники слід урахувати при розробці кадрової політики сучасної організації?
4. Назвіть принципи стратегії та політики менеджменту персоналу.
5. Поясніть залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.
6. Назвіть відмінні риси наступних генеральних стратегій:
  - лідерство в низьких витратах,
  - диференціація,
  - фокусування,
  - зростання,
  - помірному зростання,
  - скорочення масштабів діяльності,
  - комбінована
7. Які відповідні їм функціональні стратегії управління персоналом можна застосовувати?
8. Чи існує, на ваш погляд, проблема корпоративної культури у разі впровадження західних стандартів управління в українські організації? Наведіть приклади.

### Запитання і завдання для обговорення та самоконтролю:

1. Як визначити пріоритети стратегічного управління персоналом? Які на Вашу думку пріоритети розвитку персоналу компанії «Макдоналдс» в Україні, будівельних організацій, комерційних банків.
2. Доберіть до кожного пункту лівої колонки відповідний пункт правої колонки таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Пріоритети стратегічного управління персоналом

Категорія	Визначення
1	2
1. Основний принцип менеджменту персоналу	1. Кваліфікаційний рівень, стаж, вік, стать, ділові якості, здібності, сімейний стан, мотивація, рівень життя та ін.

## Продовження таблиці 1.2.

2. Кадрова політика	2. Наймання (пошук, відбір, формування), адаптація, використання (мотивація, винагорода), розвиток (продовження освіти, кар'єра), вивільнення (плинність, звільнення).
3. Процеси менеджменту персоналу	3. Конституція, Кодекс законів про працю України, становище на ринку праці, економіка галузі, цілі та структура організації, технологія, територіальне розміщення, стиль керівництва, організаційна культура, морально-психологічний клімат у колективі.
4. Мета кадрової політики	4. Врівноваження і узгодження інтересів роботодавців та найманих працівників
5. Ознаки персоналу	5. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
6. Фактори, які визначають кадрову політику підприємства	6. Система теоретичних поглядів, вимог та принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи.

3. Опишіть яку кадрову стратегію необхідно обирати у наступних випадках:

- A. Діяльність компанії стабільна, поступово збільшується обсяг виробництва та дилерська мережа;
  - B. Компанія тільки почала діяльність, але планує швидко зайняти сильну позицію на ринку;
  - C. Компанія концентрує зусилля у декількох пріоритетних напрямках з метою отримати конкурентну перевагу за рахунок якісного задоволення потреб споживачів;
  - D. На наступний період діяльності компанія планує одержати конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат;
  - E. Компанія прагне зайняти лідерську позицію на ринку шляхом активного впровадження нововведень.
4. Організаційна культура будується на цінностях і нормах поведінки. Якщо організаційні цілі не відповідають структурі цінностей та поведінковим нормам працівників виникає внутрішній конфлікт, який може призвести до кризи. Прокоментуйте це.
5. Сформулюйте по дев'ять постулатів, які на Вашу думку потрібно врахувати при визначенні корпоративних цінностей для:
- A. Комерційної організації
  - B. Громадської організації.

**Література:** Основна [1-3, 11, 12, 14, 16, 21, 24, 25, 26, 27, 28]; додаткова [1, 5].

### Тема 3: Планування та формування персоналу

#### Контрольні питання:

1. Назвіть об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі?
2. Яка інформаційна база необхідна для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі?
3. Опишіть методи визначення потреб організації у персоналі різних функціональних категорій:
  - штатно-номенклатурний;
  - балансовий;
  - нормативний;
  - екстраполяції;
  - експертних оцінок;
  - математичного моделювання.
4. Що таке зовнішні і внутрішні джерела поповнення й оновлення персоналу? Назвіть їх переваги та недоліки.
5. З яких послідовних етапів складається процес підбору персоналу?
6. Як аналізується ринок праці та ринок освітніх послуг при плануванні персоналу?
7. Які методи використовуються при професійному підборі персоналу?
8. Що таке професіограма і психограма? Як вони використовуються?
9. Що таке карта компетенцій? Як вона використовується?
- 10.3 яких етапів складається процедура співбесіди роботодавця з претендентом на посаду?
11. Які на Вашу думку є труднощі підбору кадрів?

#### Завдання:

**Завдання 1.** Розрахуйте чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості та чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

**Методичні рекомендації.** Для визначення потреби в персоналі необхідно врахувати такий підсумковий показник, як фонд робочого часу – сукупний плановий або фактичний час роботи одного працівника протягом року, кварталу, місяця (вимірюється в годинах (людино-годин) або днях (людино-днях)). Розрізняють календарний, номінальний фонд робочого часу.

Календарний фонд робочого часу – це число календарних днів планового або звітного періоду.

Номінальний фонд робочого часу – це календарний фонд робочого часу за відрахуванням вихідних і святкових днів за цей період.

Корисний фонд робочого часу визначається шляхом відрахування із номінального фонду робочого часу кількості неявок (невиходів) на роботу у днях в цей же період.

Ці показники необхідні для розрахунку середньої кількості днів і годин роботи одного працівника в рік (квартал, місяць), визначається на основі балансу робочого часу одного працівника.

Трудовим законодавством України (Кодекс законів про працю України) (ст. 50 КЗПП України) регламентується тривалість робочого тижня в годинах (40 год. В якості базового нормативу). Однак для деяких категорій працівників передбачено скорочення тривалості робочого часу у тижні (ст.51, 52):

- для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) – 24 години на тиждень;
- для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці – не більше 36 годин на тиждень.

*Формула для розрахунку чисельності виробничого персоналу за методом трудомісткості виглядає так:*

$$Ч_{пер} = П_{вп} / П_{кф} \quad (1.1)$$

де  $П_{кф}$  – корисний фонд одного працівника;

$П_{вп}$  – час, необхідний для виконання виробничої програми:

$$П_{вп} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + Ч_{знев}) K_v \quad (1.2)$$

де  $n$  – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

$N_i$  – кількість виробів  $i$ -ї номенклатурної позиції;

$T_i$  – трудомісткість процесу виготовлення виробу  $i$ -ої номенклатурної позиції;

$Ч_{знев}$  – час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом виробів  $i$ -ої позиції номенклатури;

$K_v$  – коефіцієнт виконання норм часу.

*Формула для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца наведена нижче:*

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) \cdot K_{нрч} \quad (1.3)$$

де  $n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, визначаючих завантаження підрозділу або груп співробітників;

$m_i$  – середня кількість визначених дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори і т.п.) в рамках  $i$ -го виду робіт за встановлений період;

$t_i$  – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках  $i$ -го виду організаційно-управлінських робіт;



$T$  – робочий час одного співробітника згідно трудового договору (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

**Завдання 2.** Складіть професіограму і психограму для спеціалістів обраного Вами фаху: директор (керівник) будівельної фірми, фінансовий менеджер банку, менеджер персоналу торговельного підприємства, заступник головного бухгалтера, механік (на вибір студента).

Результати роботи оформляють у вигляді таблиць. Структура професіограми запропонована у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Структура професіограми

№	Розділ	Зміст розділу
1.	Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни відбулись з розвитком НТП, перспективи розвитку професії.
2.	Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності і вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції, професійні обов'язки, робоче місце, робоча поза.
3.	Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці і відпочинку, монотонність і темп праці, можливості виробничих травм, професійні захворювання, медичні послуги, пільги і компенсації.
4.	Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей.
5.	Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь та навичок.
6.	Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи і терміни професійного навчання, перспектива професійного росту.

**Методичні рекомендації.**

Професіограма – це перелік та опис загальноотрудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності.

Будь-яка професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограми як опису вимог до психіки людини певної професії, виду діяльності.

Психограма містить насамперед перелік необхідних здатностей і здібностей людини. Зрозуміло, що для менеджера важливими психічними якостями є організаційні та комунікаційні здібності. При складанні професіограми не треба дублювати інші нормативні документи, які визначають рівень кваліфікації спеціаліста. Професіограма має прогностичний характер, за її допомогою скоріше визначають здатність до самовдосконалення, до успішної діяльності на новому робочому місці.

Дослідження показують, що найважчим є складання психограми. При складанні психограми важливу роль відіграють методи спостереження, опитування, бесіди, консультації [20, с. 79-82].

**Література:** [1, 3, 4, 11, 14, 15, 16, 17, 20, 21- 25, 28]; додаткова [2,5].

### **Тема 4: Оцінка персоналу**

#### **Контрольні питання:**

1. У чому полягає об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу?
2. Розкрийте сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу.
3. Які переваги має систематична та регулярна оцінка персоналу?
4. Які труднощі можуть виникнути якщо використовувати оцінку персоналу формально?
5. Перелічіть елементи процесу оцінювання персоналу.
6. Які вимоги висуваються до розробки критеріїв оцінювання?
7. Які існують методи оцінки персоналу? Прокоментуйте їх сильні та слабкі сторони. Чим визначається вибір метода оцінки?
8. Що таке атестація працівників?
9. Які основні етапи атестаційного процесу?
10. Перелічіть позитивні якості та недоліки атестації.
11. Як використовуються результати атестації?

#### **Запитання і завдання для обговорення та самоконтролю:**

1. Розкрийте роль процесу оцінки персоналу в управлінні людськими ресурсами.
2. Запропонуйте послідовність діяльності по оцінці персоналу. Результат представте письмово.
3. Яка на Вашу думку відмінність оцінки виробничого персоналу від управлінського персоналу? Які методи оцінки можуть бути застосовані у першому і другому випадках?
4. Як Ви оцінюєте перспективи розвитку психологічних методів оцінки персоналу?

5. Доберіть до кожного пункту лівої колонки відповідний пункт правої колонки у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка персоналу в управлінні людськими ресурсами.

<b>Категорія</b>	<b>Визначення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Оцінка персоналу	1. Загальна кількість робочих та службовців організації
2. Професіограма	2. Визначення кваліфікації працівника, якості продукції, рівня знань учня
3. Пасивні методи залучення персоналу	3. Визначення мети, вибір об'єкта, визначення метода проведення оцінки персоналу, підбір експертів, підготовка документів, пояснювальна робота, оцінка діяльності працівників, обробка результатів, прийняття рішень
4. Атестація кадрів	4. Біографічний, співбесіда, анкетування, нагляд, тестування, ранжування, екзамен, комплексна оцінка
5. Етапи проведення атестації	5. Низькі витрати, збільшення задоволеності кар'єрним ростом, швидке заповнення вакансій, скорочення плинності кадрів, добре знання претендентів
6. Етапи залучення персоналу	6. Визначення відповідальності працівника вакантній посаді або посаді, в якій він працює
7. Методи оцінки персоналу	7. Вербовка персоналу, проведення презентацій, свят, фестивалів
8. Нормативний метод розрахунку чисельності персоналу	8. Аналіз резюме, особистої характеристики або рекомендаційного листа; співбесіда, анкетування, тестування
9. Недоліки внутрішнього набору персоналу	9. Перелік та опис загально трудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності
10. Методи відбору персоналу	10. Розрахунок на основі норм праці, виробітку, обслуговування, часу, керованості
11. Чисельність персоналу	11. Визначення стратегії залучення, вибір варіанта залучення, визначення переліку вимог, встановлення рівня оплати праці, практичні дії
12. Переваги внутрішнього набору персоналу	12. Розміщення об'яв на телебаченні, у газетах, на радіо, звернення на біржу праці, до служб зайнятості, у кадрові агентства

Продовження таблиці 1.4.

1	2
13. Активні методи залучення персоналу	13. Обмеження вибору, відсутність нових ідей, додаткові витрати на перенавчання, внутрішня конкуренція

6. Розрахуйте комплексну оцінку співробітників заданого підрозділу організації.

**Література:** [ 11, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 24, 25, 27]; додаткова [2, 5].

### **Тема 5: Плинність кадрів та шляхи її скорочення.**

#### **Контрольні питання:**

1. Що таке плинність кадрів?
2. Яку інформацію треба мати менеджеру персоналу для розрахунку показників плинності?
3. Назвіть можливі причини плинності кадрів.
4. Надайте рекомендації щодо управління плинністю кадрів в організації.
5. На підставі яких причин і статей Кодексу Законів про Працю України вивільняється персонал?
6. Опишіть процедуру вивільнення працівників (ст. 49 КЗпП України).
7. Які соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення? Соціальні гарантії. (ст. 42, 42', 44, 47, 493, 494, 184 КЗпП України).
8. Охарактеризуйте типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
9. Які заходи (стягнення) дисциплінарного впливу до працівника може бути застосовано керівником?

#### **Розрахунково – аналітичне завдання**

Вихідні дані:

Ви – менеджер персоналу торговельного підприємства, що знаходиться, у курортному місті на півдні України.

Чотири роки тому ДТ «Продтовари» було перетворено на акціонерне товариство відкритого типу. Мережа – 28 магазинів, здебільшого невеликих, розосереджених по всьому місту. Магазины здебільшого розташовані на перших поверхах житлових будівель; підсобні та складські приміщення, торговельні зали не дозволяють широко впровадити механізацію праці.

З метою розробки проекту колективного договору на наступній рік Ви повинні скласти план заходів щодо зниження плинності кадрів, глибоко проаналізувавши її причини.

На основі статистичних форм звітності, особистих карток працівників підприємства у відділі кадрів є така інформація.

З бесід із працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах апарату управління склався несприятливий соціально - психологічний клімат; у кількох магазинах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженням матеріальних цінностей; за останні 3 роки підприємство не направило жодного працівника на навчання до заочного відділення університету або технікуму.

Останнім часом кілька кваліфікованих досвідчених спеціалістів звільнилися і перейшли до конкурентів. Є кілька вакантних посад, які потребують заміщення.

З досвіду минулого року Ви передбачаєте також певні ускладнення з оперативно - обслуговуючим персоналом у сезон, особливо у липні - серпні.

**Виконання завдання містить наступні кроки:**

1. Охарактеризуйте якісний склад колективу підприємства, розрахувавши його структуру.
2. Розрахуйте по кожній категорії працівників коефіцієнти плинності ( $K_p$ ) та закріплення кадрів ( $K_z$ ) за допомогою формул:

$$K_p = V_p / Z_p,$$

де:  $V_p$  – надлишкова плинність (кількість звільнених працівників),  
 $Z_p$  - загальна чисельність працівників.

$$K_z = П / В_u,$$

де: П- кількість прийнятих працівників ,  
 $V_u$  – кількість вибулих за різними причинами.

3. Проаналізуйте результати розрахунку.
4. На основі аналізу запропонуйте заходи щодо зниження плинності кадрів.

**Література:** [1-7; 16, 21, 24, 25].

Таблиця 1.5

Стан та плинність кадрів на підприємстві

Категорія	Всього працює	Упродовж року										Показники плинності			Структура, %
		Прийнято на роботу	Усього вибуло	Переведено в інші організації			У зв'язку з переходом на навчання, призовом до армії, виходом на пенсію			звільнено			Структура	Коефіцієнт	
				ВН1	ВН2	ВН3	ВН1	ВН2	ВН3	за власним бажанням	за нестачі, розрадання	за прогули та порушення трудової дисципліни			
ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВН3	ВН1	ВН2	ВН3	ВН1	ВН2	ВН3	Вн	Вл	Кпл	Кз
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	—	9	27	—	9				
Жінки	612	49	54	10	13	26	—	5	26	—	5				
Молодше 30-ти років	386	43	38	4	9	20	—	5	20	—	5				

Продовження таблиці 1.5

	ЗП	П	ВУ	ВН1	ВН2	ВП1	ВП2	ВП3	Вн	Вп	Кпл	Кз
3 вищою освітою	79	10	14	7	4	3	-	-				
3 середньою спеціальною освітою	187	19	20	4	5	8	-	3				
3 середньою загальною освітою	363	26	28	-	7	16	-	5				
Матеріально відповідні	492	42	40	7	11	18	-	4				
Керівники	67	4	5	3	1	1	-	-				
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	-	-				
Продавці, касири	388	39	34	5	10	15	-	4				
Допоміжні працівники	148	5	14	-	4	5	-	5				

## 2. ЗАДАЧІ

### Задача 1.

Середньооблікова чисельність працівників будівельної організації складає 4300 осіб. До апарату управління організації входить служба персоналу, що складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить:

- найму, відбору та обліку персоналу - 8 осіб;
- розвитку персоналу - 3 особи;
- планування і маркетингу персоналу - 9 осіб;
- заробітної праці та мотивації - 7 осіб;
- соціально-трудоких відносин - 3 особи;
- соціальної інфраструктури - 8 осіб;
- юридичних послуг - 1 особа;
- умов праці - 5 осіб.

1. Визначити загальну чисельність служби персоналу будівельної організації.
2. Розрахувати питому вагу працівників служби персоналу у загальній чисельності працівників організації.
3. Розрахувати, скільки працівників організації припадає на одного співробітника з управління персоналом (тобто «норму обслуговування»).

### Задача 2

На підставі наявних вихідних даних необхідно розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості.

Показники	Робота А	Робота В
Працевісткість виробу, год.		
виріб 1	0,8	0,5
виріб 2	0,3	0,4
Виробнича програма, шт.		
виріб 1	1000	1000
виріб 2	1200	1200
Час для зміни залишку незавершеного виробництва, год.		
виріб 1	100	150
виріб 2	170	120
Плановий відсоток виконання норм, %	104	105
Корисний фонд часу 1-го працівника, год.	432,5	432,5



**Задача 3.**

На підставі вихідних даних необхідно розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Таблиця 2.1

Вихідні дані

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год
Розрахунок грошової маси	500	1
Облік прибутків-витрат підприємства	3000	0,5
Розрахунок зведеного фінансового балансу	300	3

Річний фонд часу одного співробітника (згідно контракту) – 1920 год.

Коефіцієнт, що враховує затрати часу на додаткові роботи – 1,3.

Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

Коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок співробітників – 1,12.

**Задача 4.**

У результаті модернізації діючого обладнання трудомісткість одиниці продукції зменшилась з 0,7 нормо-годин до 0,64. Планом передбачено виготовити 290 тис. одиниць продукції, середнє виконання норм робітниками очікується на рівні 120%, середньорічний фонд робочого часу одного робітника – 1860 год., коефіцієнт переведення явочної чисельності робітників у облікову – 1,15. Визначити можливе вивільнення робітників за рахунок модернізації обладнання.

**Задача 5.**

Розрахувати показники руху персоналу для підприємства, кадровий склад якого характеризується наступними даними:

- а) середньооблікова чисельність працівників за рік – 2600 осіб;
- б) прийнято на роботу протягом року – 480 осіб;
- в) звільнилось протягом року:
  - у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у відпустку в зв'язку з вагітністю, пологами і для догляду за дитиною та на навчання – 138 осіб;
  - за власним бажанням – 214 осіб;
  - за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 28 осіб.

**Задача 6.**

Виробнича організація веде пошук кандидатів на вакантну посаду. На цю посаду претендує кілька кандидатів. Організація-роботодавець розробила вимоги до кандидатів на посаду, які є підставою для оцінювання кандидатів під час відбору. Організація також має результати оцінювання кандидатів, проведеного як самою організацією, так і спеціалізованими закладами. Дані про результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду надані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Результати оцінювання кандидатів

Якості	Коефіцієнт вагомості	Оцінки			
		Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В	Кандидат Г
Фізичне здоров'я	0,09	5	4	5	4
Здатність до аналітичного мислення, кмітливість	0,10	4	5	4	4
Працездатність та вміння переносити навантаження	0,08	5	4	4	3
Професійна компетентність	0,11	4	3	4	5
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	0,08	3	4	4	4
Дисциплінованість та організованість	0,09	4	5	4	3
Вміння ставити цілі та наполегливо йти до них	0,10	4	3	5	4
Вміння швидко та ефективно приймати рішення	0,13	3	4	4	4
Контактність та комунікабельність	0,05	2	4	3	5
Прагнення до нововведень	0,09	5	4	3	4
Вміння враховувати інтереси всіх сторін	0,08	3	4	4	4

За результатами оцінок визначити, кому з претендентів організація віддасть перевагу.

**Задача 7.**

Розрахувати комплексні оцінки співробітників підрозділу за даними, наданими у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

## Вихідні дані

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня	Оцінка ділових якостей	Оцінка складності функцій	Оцінка результатів праці
Начальник відділу Воронюк М.М.	0,83	1,16	1,00	1,15
Головний спеціаліст Коваленко С.І.	0,92	1,18	0,89	1,18
Провідний спеціаліст Борисенко Н.В.	0,83	1,15	0,80	1,18
Спеціаліст 1-ї категорії Мороз З.К.	0,75	1,18	0,68	1,18
Спеціаліст 1-ї категорії Хоменко Н.І.	0,75	1,15	0,68	1,08
Спеціаліст 2-ї категорії Козир В.І.	0,75	1,01	0,57	0,93
Спеціаліст 2-ї категорії Момот Л.С.	0,75	1,17	0,57	0,98
Спеціаліст 2-ї категорії Кушко А.М.	0,42	0,90	0,57	0,89

**Задача 8.**

Визначити коефіцієнти плинності, закріплення кадрів та ступінь задоволеності працівників роботою на підприємстві за даними балансу чисельності працівників:

1. Обліковий склад на початок звітної періоду .....6714 осіб.

2. Прийнято впродовж звітної року, всього .....266 осіб

в тому числі за джерелами:

- випускники вищих навчальних закладів ..... 84 особи;

- переведення з інших підприємств ..... 5 осіб;

- за направленням органів працевлаштування ..... 12 осіб;

- прийняті самим підприємством .....	165 осіб;
3. Вибуло впродовж звітнього періоду, всього .....	388 осіб
в тому числі за причинами:	
- переведення на інші підприємства .....	0 осіб;
- завершення терміну дії трудового договору .....	67 осіб;
- перехід на навчання, призов на військову службу, вихід на пенсію та інші причини, передбачені законодавством .....	82 особи;
- за власним бажанням .....	196 осіб;
- звільнення за скороченням штату .....	30 осіб;
- звільнення за прогули та інші порушення трудової дисципліни .....	13 осіб;
4. Обліковий склад на кінець звітнього періоду .....	6592 особи.
5. Кількість працівників, що перебували у списках підприємства весь звітний період .....	6060 осіб.
6. Середньооблікова чисельність працівників .....	6653 особи.

### 3. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

#### Ситуація 1. «Західні стандарти проти східних традицій, або проблема корпоративної культури в компанії «Торговий дім»

Компанія «Торговий дім» є власником 16 магазинів апаратного забезпечення до комп'ютерів у Донецьку та Маріуполі. Вона заснована в 1991 р. і починала з одного невеликого магазину. Головним постачальником комплектуючих була закордонна компанія Global Hardware Inc. із штаб-квартирою в Сполучених Штатах Америки. Протягом перших п'яти років компанія діяла переважно в Донецьку, але в 1996 р. відкрила для себе великий ринок збуту в Маріуполі. Постійне зростання надало можливість компанії «Торговий дім» відкрити чотири великих філіали з власними відділами управління.

Компанія успішно діяла до кінця 1997 р., коли вона була змушена знизити свою активність в Маріуполі і зрештою закрити тут дочірнє підприємство.

Зменшився обсяг продажів і в Донецьку. Занепад стався через високі темпи інфляції та негативні флуктуації у сфері торгівлі, внаслідок яких знизився споживчий попит потенціальних клієнтів. Але найважливішою причиною

втрата компанії була криза на вищому рівні управління. За останні два роки компанія «Торговий дім» змінила трьох менеджерів з продажів і мала слабкий відділ маркетингу.

- Global Hardware Inc., виявила зацікавленість у придбанні компанії «Торговий дім» протягом кількох років. У листопаді 1998 р. власники компанії "Торговий дім" вирішили продати значну частку акцій компанії через її збитковість за результатами останніх місяців.

Голова Східноєвропейського відділу Global Hardware Inc., вирішив, що штат компанії «Торговий дім» не варто змінювати, адже основні працівники мають досвід роботи. Відбулася єдина зміна: призначили нового директора.

Сем Вільсон був відносно молодий, але багатообіцяльний американець. До цього призначення він працював у торговому департаменті головного офісу в Сієтлі, Західна Вірджинія. До цього Сем ніколи не покидав території США і не знав з особливостей розвитку бізнесу в країнах колишнього СРСР.

Сергій Прокопенко, головний менеджер з продажів, Ольга Федорова, Михайло Потапов та Ігор Миколайчук були прямо підпорядковані містеру Вільсону і складали виконавчий менеджмент компанії. Попервах враження Сема від своїх службовців було позитивним. Всі були молоді, освічені, мали широкий кругозір, а головне - великий досвід роботи з місцевим ринком. Містер Вільсон був задоволений персоналом і результатами роботи. З часом Сем потоваришував з Михайлом Потаповим, начальником відділу маркетингу, який допомагав Вільсону ознайомитися з особливостями українського ринку.

Але згодом Вільсон почав помічати і дещо негативне. Спочатку впадало в очі те, що службовці запросто дозволяли собі запізнюватися на роботу. Він попередив усіх, але це нічого не змінило. Навіть його секретар в приймальні Марина Гірберт могла дозволити собі спізнитися, іноді навіть на годину. Вільсон не міг далі терпіти ці порушення і поставив питання про звільнення Марини. Сем був переконаний у правильності такого рішення, але ввечері Михайло підійшов до Вільсона і сказав йому, що Марина - дружина його, Михайлового, брата. Звичайно, Вільсон не захотів завдати прикрощів товаришеві і змінив своє рішення.

Але проблема полягала в тому, що чутка про звільнення секретаря стала відома всьому персоналу компанії. Зміна рішення завдала негативного позначилася на репутації Вільсона як упевненого та вимогливого керівника, що в змозі забезпечити компанії стійке зростання.

Вільсон помітив також, що який би термін він не визначав для виконання роботи, працівники ніколи не виконували завдання вчасно.

Час минав, компанія «Торговий дім» процвітала, але Вільсон почав відчувати, що працівникам бракує стимулів до роботи. Остаточо його охопив відчай після такого випадку.

Якось пополудні після важливих переговорів з їхнім майбутнім дилером у Макіївці, Вільсон і Михайло Потапов зайшли в офіс компанії. Перед очима Сема постало таке видовище: всі працівники офісу зібралися навколо одного стола, заставленого пляшками з шампанським і горілкою. Вони щось святкували.

Михайло почав було пояснювати, що це чийсь день народження і, за звичай, так робиться в усіх українських офісах. Якщо Вільсон хоче і надалі працювати в Україні, то йому необхідно звикнути до цих традицій. Але Сем, здавалося, нічого не чув. Він був приголомшений. Це стало останньою краплею: такі традиції були не прийнятні для нього.

Перед Вільсоном постав жорсткий вибір: звільнити посаду директора компанії для іншого кандидата або працювати далі й пристосовуватися до незнайомого та органічно неприйняттого середовища.

**Питання до обговорення:**

1. Проаналізуйте ситуацію із звільненням секретаря директора.
2. Як ви оцінюєте контроль виконання роботи у компанії?
3. Прокоментуйте святкування дня народження в офісі.
4. Зробіть висновки: як зменшити потенційні загрози від негативного впливу місцевих традицій та збільшити позитивний вплив використання західних стандартів управління?

**Ситуація 2. «Стратегія управління персоналом будівельної компанії»**

У крупній будівельній компанії працює близько 10 тис. чоловік. В сучасних умовах формується система стратегічного управління компанією, головне завдання якої – вироблення варіантів стратегії управління персоналом на майбутні 5 років. Стратегічні цілі, характеристика умов діяльності комбінату на цей період, а також сьогоденний стан його трудового потенціалу подано нижче.

**Стратегічні цілі компанії:**

1. Оновлення виробничих потужностей.
2. Інвестування коштів у нові технології. Побудова підрозділів, які мають нову спеціалізацію
3. Відкриття філіалів у нових регіонах.
4. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

**Характеристика умов діяльності компанії на 5-річний період:**

1. Технології будівництва залишаються сумісними із застосовуваними. Протягом наступних років виробництво будівельних матеріалів та конструкцій буде якісно розвиватися в результаті запровадження нових сучасних потужностей.
2. Обсяг будівництва протягом найближчих п'яти років зросте.
3. В Україні відбудеться системна зміна влади на всіх рівнях. Пріоритетом діяльності нової влади стане захист національного виробника на міжнародному будівельному ринку.
4. Жорстка конкуренція на ринку будівельних матеріалів призведуть до зниження світових цін.
5. Ринки робочої сили в перспективі на найближчі 5 років повністю забезпечать потреби підприємства в основних категоріях виробничого та управлінського персоналу. Дефіцит пропозиції зачепить сегмент ринку спеціалістів управлінської ланки у віці до 35 років з досвідом роботи 5-8 років по сучасних спеціальностях.

**Тогочасний стан трудового колективу:**

1. Демографічні структури персоналу: середній вік виробничого персоналу перевищує 45 років; персоналу апарату управління виробництвом –

- 49 років; керівного персоналу загальнокорпоративного управління – 37 років.
2. У професійно-кваліфікаційних структурах виробничого персоналу значний монопрофесіоналізм (близько 58%), що супроводжується «старінням знань», 70% персоналу загальнокорпоративного управління підготовлені за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам.
  3. Корпоративна культура компанії не характеризується цілеспрямованим керованим розвитком і являє собою сукупність трансформованих моделей поведінки, властивих соціалістичному способу господарювання (на рівні виробництва) і моделей поведінки, характерних для капіталістичних виробничих відносин (на рівні підприємства).
  4. Соціальний статус персоналу у цілому характеризується оцінкою в 3 бали (за п'ятибальною шкалою).
  5. Управління персоналом у цілому знаходиться у стадії вдосконалення і впровадження сучасних технологій управління персоналом. Існує потреба в подальшому розвитку системи УП.

**Завдання:** виходячи із запропонованих умов діяльності будівельної компанії і сьогоденного стану трудового потенціалу, розробіть загальну стратегію управління персоналом цього підприємства на 5-річний період, відобразивши в ній бажаний стан трудового потенціалу через 5 років по всіх п'яти розділах, що характеризують його поточний стан: демографічні і професійно-кваліфікаційні структури персоналу, рівень корпоративної культури, соціальний статус персоналу, стан системи управління персоналом.

### **Ситуація 3. «Найкращий кандидат, якого тільки можна уявити!»**

«Я б уважав це кроком униз своєї кар'єри,»- підсумував Андрій наприкінці загалом одвертої і дружньої розмови. Лариса Рушак, молодий енергійний менеджер із набору персоналу компанії «Procter & Gamble Україна», поверталася до цієї бесіди знов і знов, обмірковуючи чергові дії.

«Він - професіонал і надзвичайно яскрава особистість,» - так характеризує Лариса Андрія Волевського, менеджера «Скані», міжнародної компанії з перевезень, що стала партнером P&G України,- цього просто неможливо не помітити!»

Вони навчалися разом в університеті. «Коли на першій лекції він вийшов до дошки і запропонував рішення складної задачі, що дав професор, я одразу подумала: цей юнак посяде особливе місце у нашій групі, - розповідає Лариса і пояснює: він не тільки розв'язав задачу за декілька хвилин, а й запропонував найбільш неординарне рішення з усіх можливих і те, як він це пояснював, було вражаючим» .

Андрій вважався найкращим студентом на факультеті, хоча з третього курсу вже почав працювати в «Скані» і бував в університеті здебільшого під час іс-



питів. Крім навчання на денному відділенні та роботи, він брав участь у спеціальній програмі «Скана» з підготовки управлінців вищої ланки. Незабаром він став менеджером відділення, що в структурі «Скана Україна» рівнозначно другій посаді в компанії.

«Всі, хто знають Андрія, незалежно від того, подобається він їм чи ні, визнають, що він природжений лідер, та ніхто ніколи не міг би сказати, що Андрій десь поведився нечесно,» - стверджує Лариса.

Вони бачилися кілька разів після отримання дипломів, потім контакт обірвався. Працюючи у компанії, Лариса знала, що «Скан» є партнером P&G, але зустрілися вони майже випадково в офісі P&G, де Андрій мав справи.

«До того, як зустрітися з Андрієм в офісі, я чула від працівників нашого відділу постачання добрі відгуки про співробітництво з ним, що мене, звичайно ж, не здивувало».

Тому коли Андрій почав розпитувати про можливості роботи в P&G, виказуючи своє зацікавлення в цьому, Лариса, завданням якої був підбір найкращих фахівців, дуже зраділа. Була впевнена, що Андрій міг стати хорошим працівником. Це переконання великою мірою ґрунтувалося на фактах, яких було цілком достатньо ще з часу спільного навчання та партнерства P&G із «Сканом». «Коли ти вже маєш досвід набору персоналу, розвивається певне професійне відчуття: ця людина є чудовим кандидатом для компанії!».

«Андрій - найкращий претендент, якого взагалі можливо уявити для P&G» - прокоментувала Лариса. Здавалося, він мав професійні якості та особисті риси, щоб бути серед тих працівників, які керують відділом постачання.

Однак, не все так просто. Амбіції Андрія виявилися навіть вищими. «Я відчував би себе впевнено на посаді голови відділу постачання», - сказав він Ларисі.

Принцип розвитку кар'єри з середини компанії, який значною мірою формує корпоративну культуру, чітко визначає, що всі працівники компанії починають свою кар'єру з «вступних» - початкових - посад і зростають до найвищого управлінського рівня.

Андрій вважав, що початковий - вступний - рівень не відповідає його досвіду, як щодо самої роботи, так і заробітної плати, - звичайно ж існує ліміт для кожної посади.

Здавалося, розмова завершена... Але фраза «він є найкращим кандидатом, якого можна уявити» знову спадала Ларисі на думку!

### **Procter & Gamble: Інформація про компанію**

P&G, компанія зі світовим іменем у сфері споживчих товарів, - динамічний багатомільйонний бізнес. Заснована у 1837 р., компанія зараз працює у понад 70 країнах і має споживачів у 150 країнах світу. P&G випускає понад 300 видів різноманітної продукції. У 1998-1999 фінансовому році продаж досягнув 38 мільйонів доларів, а прибутки наблизились до 4 мільйонів (після відрахування податків).

31 жовтня 1993 року - день народження P&G України. Продукти компанії почали з'являтися у нас із 1990 року, але на початку 1993 р. стало зрозуміло, що ринок другої за розміром країни у Європі матиме більшу потребу, ніж виключно імпортування товарів P&G.

Усе почалося з малого - майже десяти працівників офісу, який очолював Грег Форбс, генеральний менеджер «P&G України» на той час.

Через рік компанія зросла до 100 чоловік. Зараз, коли P&G існує в Україні уже шість років, у київському офісі працює майже 170 осіб, а разом із представниками в інших містах і робітниками заводу у Борисполі кількість працівників становить понад 500.

«Спочатку це була ніби маленька сім'я. Відчуття того, що ти створюєш компанію власними руками, це, напевно, є моїм найбільшим враженням із того часу», - розповідає Анна Красняк, яка працює у «P&G України» з 1993 року. Саме вона започаткувала систему управління персоналом в українському відділенні P&G. «Це вражає, коли ти знаєш кожну людину в офісі, коли тебе всі знають. Звичайно, коли компанія зросла, атмосфера стала більш діловою».

«Україна була не таким уже й чудовим середовищем для бізнесу», - зізнався Герберт Шмитс, президент P&G Центральної і Східної Європи у своїй промові, присвяченій п'ятирічному ювілею компанії в Україні у жовтні 1998 р. Але незважаючи на всі перешкоди, P&G здобула сильні позиції на українському ринку.

### **Система управління персоналом**

«Якщо Ви залишите нам наші будівлі та наші продукти, але заберете наших працівників, компанія загине. Але якщо Ви візьмете наші гроші, наші будівлі та наші продукти, але залишите нам наших людей, ми відбудуємо все за десятиріччя».

Річард Дюпре, голова Ради директорів Procter & Gamble, 1948-59 рр.

### **Фактори успіху**

Елементом ставлення компанії до своїх працівників є очікування їхнього професійного й особистого вдосконалення. Результат, якого очікують від кожного працівника, складається із двох основних компонентів: внеску у розбудову бізнесу та вдосконалення організації.

Внесок у розбудову бізнесу оцінюється за безпосередніми результатами роботи, як короткострокового, так і довгострокового характеру. Відповідальність працівників у вдосконаленні організації полягає у розвитку свого професіоналізму та особистих здібностей, підтримці розвитку та повній реалізації здібностей інших людей в організації, участі у наборі персоналу, тренінгу та вдосконаленні бізнес-процесів.

Згідно позиції компанії, пріоритетними вважаються властивості, що мають принести названі результати. Вони є вирішальними факторами успіху працівників у P&G.

*Ініціатива*: здатність почати якусь справу і довести її до завершення, вміння долати перешкоди і досягати цілей.

*Лідерство*: бачення того, що необхідно досягнути; визначення основних напрямків роботи і залучення інших людей.

*Мислення і вміння вирішувати проблеми*: вміння робити ґрунтовні висновки із складного комплексу даних; вміння бачити існуючі та можливі проблеми і вирішувати їх.

*Комунікація*: вміння висловлювати думки чітко та ясно, як усно, так і письмово; доводити ідеї до розуміння інших людей.

*Здатність працювати з людьми*: вміння поважати й ефективно співпрацювати із різними людьми, надаючи їм можливість зробити найкращий за їхніми здібностями внесок; вміння створювати і підтримувати продуктивні відносини.

*Творчість та інновація*: здатність виходити за межі загальних ідей і варіантів рішень, створюючи нові шляхи для досягнення і вдосконалення результатів.

*Перевага*: вміння бачити ситуацію у довготривалому розвитку, визначати пріоритети і знаходити необхідні ресурси для досягнення пріоритетних завдань.

Ці фактори мають велике значення і для створення умов розвитку працівників, і для їхньої оцінки.

### **Розвиток кар'єри у Procter & Gamble**

Procter & Gamble впроваджує принцип розвитку кар'єри працівників із середини компанії. Цей принцип означає, що всі працівники компанії починають свою кар'єру із «вступних» - початкових посад і зростають до найвищого управлінського рівня з середини компанії. Наприклад, кожен, хто працює в бренд менеджменті, починає свою кар'єру на посаді асистента бренд менеджера, у фінансах - на посаді фінансового аналітика, в інформаційному менеджменті - системного аналітика. «Вступна» посада є визначеною для кожного з відділів. Це означає, що в P&G найвищі посади обіймають працівники, які починали свій шлях із «вступних» посад і побудували свою кар'єру, зростаючи у компанії.

Цей принцип значною мірою формує корпоративну культуру компанії. P&G вважає, що це створює найкращі можливості для розвитку працівників, бо їх зростання залежить від них самих - якщо працівник виявив здібності, то він має неабиякі шанси для досягнення найвищих щаблів.

Зважаючи на принцип розвитку кар'єри з середини компанії, кожен менеджер у P&G оцінюється не тільки за результатами роботи, а й за розвитком його підлеглих. Тому забезпечення найкращих можливостей для найбільшого росту підлеглих якомога раніше - це турбота кожного менеджера.

«Підхід відрізняється суттєво, коли збираєтеся взяти працівника на рік або два, ніж коли створюється ситуація та умови, щоб фахівці залишалися і зростали з компанією,» - вважає Анна Красняк.

### **Набір персоналу**

Коли ми наймаємо нових працівників, їхні персональні здібності для нас набагато важливіші, ніж технічні навички та знання.

Джон Смейл, колишній Президент Ради Директорів Procter & Gamble .

Цільова аудиторія P&G для набору персоналу - випускники університетів. Проте будь-хто має можливість подати аплікацію і отримати роботу.

У багатьох країнах P&G визначає цільові університети. Так звані «ампус-команди» що складаються із працівників P&G, проводять в університетах різноманітні заходи задля набору персоналу: тренінги, презентації, ситуаційні ігри. «ампус-команди» працюють як безпосередньо зі студентами, так і зі студентськими організаціями.

До складу «ампус-команд» можуть входити представники різних департаментів, які пройшли для цього спеціальну підготовку. До команди входить, як правило, випускник університету, з яким працює «ампус-команда» Для всіх членів «ампус-команд» виконання їхніх безпосередніх функціональних обов'язків є пріоритетним. Незважаючи на той факт, що P&G визначає для себе цільові університети, компанія піклується про те, щоб якомога більше студентів із інших університетів знали про можливість роботи в P&G.

В Україні не існує постійно діючих «ампус-команд» Склад таких команд змінюється. Як правило, команда, яка працює з університетом, складається з керівника одного з департаментів, представника P&G і представника департаменту управління персоналом.

P&G обрала ключові університети в Україні, і працює з ними активніше, однак в Україні роль ключових університетів в наборі персоналу є значно меншою, аніж в Європі чи США, бо відмінною є сама система освіти. Якості претендента набагато важливіші, ніж назва навчального закладу, який він закінчує.

Протягом остатнього року P&G проводила різноманітні акції задля набору персоналу у восьми містах України: Дніпропетровську, Донецьку, Києві, Львові, Одесі, Чернігові, Чернівцях та Хмельницькому. У деяких з цих міст є ключові університети, обрані компанією, в інших - немає. P&G також бере участь у між університетських акціях, таких як «Дні кар'єри», тому для компанії важливим є партнерство зі студентськими організаціями.

Деякі проекти, спрямовані на набір персоналу, відбуваються на міжнародному рівні. Для участі у Європейському семінарі з фінансів у Відні (березень 1998 р.) студенти мали пройти той самий шлях відбору, що й претенденти для роботи в P&G. Юрій Заярний, який пройшов відбір і поїхав у Відень, отримав роботу у P&G роком пізніше, коли закінчив навчання. Інший претендент на участь у семінарі не потрапив до Відня, проте йому запропонували роботу і він розпочав працювати в компанії у квітні 1998 р.

### **Стажування**

Стажування - один з головних засобів набору працівників P&G. Ефективність і право на існування цієї стратегії підтверджувалося на міжнародному рівні:

«Майже чверть випускників університетів, яких ми взяли на роботу, прийшли в компанію після стажування. Ми б хотіли, щоб їх стало більше», - зазначив один із працівників P&G. - Ми вважаємо стажування етапом взаємного випробування і детальної оцінки» .

В останні роки в Україні кількість працівників, яких взяли на роботу після стажування, також наблизилася до 25%. Зважаючи на те, що P&G розглядає своїх стажистів як потенційних працівників, процес їх відбору не відрізняється від стандартного. Більшість стажистів отримують пропозицію постійної роботи від компанії після стажування. Стажування пропонуються в усіх відділах усіх країн, крім досліджень і розвитку фармацевтичного відділу, де потрібні випускники з певною освітою - технічною або медичною. На інші стажування можуть бути прийняті студенти будь-якого фаху, якщо вони пройдуть відбір.

Стажисти працюють під керівництвом досвідченого працівника компанії. Програма створена таким чином, що стажист повною мірою відповідає за певний проект і наприкінці стажування має показати здобутки своєї роботи.

### **Процес відбору: критерії.**

Набір працівників схожий у всьому світі, для всіх відділів. На відміну від інших компаній, P&G не вважає досвід роботи критерієм для відбору. Головним критерієм є те, наскільки якості кандидата відповідають «факторам успіху» P&G. Незалежно від фаху, все ж таки значні успіхи в навчанні є важливим фактором.

Зважаючи на те, що P&G набирає людей у певні відділи, компанія очікує від аплікантів здатності визначити, робота в якому відділі відповідає найбільшим їхнім здібностям і є найпривабливішою. Інформація про департаменти компанії знаходиться в усіх матеріалах із набору, що видає P&G.

«Трапляється, що аплікант не має чіткого уявлення про департамент, де хотів би працювати,- каже Світлана Мазур, асистент із набору персоналу. Ми часто надаємо ширшу інформацію чи консультацію».

### **Пропозиція роботи.**

Кандидат, який успішно пройшов усі стадії відбору, отримує «пропозицію роботи». Іноді рішення приймається швидко - коли відкрита позиція, але трапляються випадки, коли людина починає працювати на компанію через певний час - все це узгоджується між працівником і компанією.

Коли P&G зробила пропозицію Наталії Фісун, вона мала відповідальну роботу щодо менеджменту міжнародної студентської організації і прагнула завершити навчання в університеті. Зважаючи на її зобов'язання, P&G погодилася чекати Наталку один рік.

Юрій Заярний отримав пропозицію лише через рік після того, як успішно пройшов процес відбору, коли відкрилася позиція, що відповідала його здібностям.

Важливо, що після того, як працівник починає працювати у компанії, жоден результат процесу відбору не береться до уваги. Тоді людина вже стає частиною компанії і несе цілковиту відповідальність з першого дня роботи, а вся організація спрямована на її/його розвиток.

### **Введення у курс справ**

Цей процес - можливість для нового працівника отримати якомога краще уявлення про компанію з першого дня: цінності та принципи, культура, організаційна структура, взаємозв'язок між департаментами. Цю інформацію працівник

отримує від менеджера із набору кадрів у перші дні роботи. Але розмова з менеджером - не єдина можливість отримати таку інформацію. Для нових працівників передбачений спеціальний тренінг, який і формує «повну картинку» про P&G як організацію, із її бізнесом і корпоративною культурою.

Беручи участь у спеціальних тренінгах, кожний новий працівник має наставника, який відповідає за те, щоб новачок розвивався професійно. Наставник - це людина з досвідом. Немає визначеного строку, коли наставник закінчує виконання своїх «освітніх» функцій у відношенні до нового працівника. Це відбувається тоді, коли працівник вже не потребує постійних консультацій і допомоги, і може виконувати свої обов'язки більш-менш професійно.

### **Тренінг**

В P&G тренінг-програма визначається передусім бізнес-потребою. Діяльність усіх працівників P&G спрямована на досягнення результатів у двох напрямках - розбудова бізнесу та удосконалення організації. Тренінг призначений для розвитку можливості кожного працівника у досягненні результатів у цих напрямках.

Принцип кар'єрного зросту працівників із середини компанії вимагає певного ставлення до розвитку людей в організації. Розроблена система тренінгу - не просто система семінарів, обов'язкових для кожного. Це система досліджень, індивідуального підходу до потреб працівників, що дозволяє створити специфічні для кожного програми розвитку.

Слід зазначити, що кожен працівник створює свій «план роботи і розвитку» на рік, узгоджуючи його зі своїм менеджером. У цьому документі працівник визначає результати року, що минув; описує свій план роботи на наступний рік; очікування у розвитку кар'єри; план персонального розвитку. Цей план обговорюється та узгоджується із менеджером.

На основі усіх «планів роботи і розвитку» відбувається планування розвитку працівників компанії в цілому. Планується тренінг на рік, як на міжнародному рівні, так і в кожному окремому офісі країни. Але це не означає, що плани працівників не можуть змінюватися. «План роботи і розвитку» може переглядатися, якщо існує потреба.

Тренінг розділяється на три види: корпоративний, функціональний і тренінг на робочому місці. Усі тренінги поділяються на обов'язкові і ті, що вибирає сам працівник, відповідно до своїх потреб.

*І все ж таки, Ларисі знов спадало на думку, що Андрій є найкращим кандидатом, якого тільки можна уявити!*

### **Питання до обговорення:**

1. Яке рішення щодо Андрія Ви б запропонували прийняти Ларисі?
2. Які чинники формують організаційну культуру?

#### Ситуація 4. «Хотілось якнайкраще, а вийшло...»

З посмішкою переможниці Джейн Сміт раптово з'явилася в кабінеті Роберта Трента, директора департаменту постачання одного з відомих західних університетів, і цим збентежила його. Така її поява свідчила про одне: щось не спрацьовує в його плані позбутися її як «проблемного службовця», який спочатку виглядав просто досконалим.

Як же сталося, що цей, здавалося б, чудово побудований план, який спирався на офіційну систему переходу службовців університету з одного департаменту в іншій, провалився. А Трент опинився в практично некерованій ситуації, яка, можливо, веде до тривалої тяжби?

Це почалося в січні, коли новопризначений директор департаменту Трент, вирішив щось робити з якістю виконання і відношенням до роботи Джейн Сміт. Як з'ясувалося, цьому зарадити було досить складно, бо в університеті не було регламентованої процедури та інструкцій щодо оцінки службовців. Така ситуація ставила кожний департамент перед необхідністю розробляти і впроваджувати власні системи оцінки працівників. Передбачалося, що кожний департамент може встановлювати або не встановлювати процедуру і критерії оцінки працівників.

Отже, в січні Трент вирішив запровадити атестацію для Джейн Сміт. На окремому папері він зазначив кілька недоліків в її виконанні та ставленні до роботи і запросив Сміт на розмову. Протягом обговорення він наголошував на цих недоліках її роботи, але, як з'ясувалося, більшість з них виглядали занадто суб'єктивними, і тільки де в чому Трент зміг визначити специфічні й об'єктивні зауваження щодо виконання пані Сміт своїх обов'язків. Протягом цього оціночного інтерв'ю (атестації) він навіть кілька разів наголошував на тому, «що вони не спрацюються» і що «можливо, їй краще було б працювати в іншому місці». По закінченні зустрічі Трент не видав Сміт зауважень у письмовому вигляді.

В результаті Трент був задоволений тим, що розпочав процес, який, як він очікував, дозволить йому позбутися цієї «проблемної жінки». Він сподівався, що навіть якщо цей план не реалізується, такий тиск на неї сприятиме поліпшенню виконання. І тільки одна обставина його здивувала - чому пані Сміт була така спокійна протягом усієї атестації.

Минав час, але якість виконання і ставлення Сміт до роботи не поліпшувалися. Якось у березні Трент дізнався про відкриту вакансію в сусідньому департаменті, і про те, що Джейн виявляла зацікавленість щодо переходу в цей відділ. За офіційною системою переходів директор департаменту мав заповнити спеціальну анкету - оціночний лист для переходу службовця. Розуміючи унікальність шансу, Трент з радістю заповнив цю анкету і підписав її. Намагаючись підвищити шанси Сміт на перехід в інший підрозділ, він оцінив її як працівника, що має найвищий рейтинг у питаннях виконання і ставлення до роботи. Більше того, він сам зустрівся з керівником сусіднього департаменту і переконливо описав здібності Сміт. Не зважаючи на те, що він працював директором відділу тільки 8

місяців, Трент з гордістю наголошував на успіхах Джейн Сміт протягом п'яти років.

Що сталося в квітні? До Трента надійшла жахлива звістка - Сміт на пройшла по конкурсу! Посаду зайняв більш кваліфікований кандидат. Майбутнє для Трента бачилося досить складним. Більш того, наближався травень, коли переглядають розміри заробітної платні та умови надання премій за якість виконання. Він знав, що останнім часом якість виконання Сміт своєї роботи не тільки не підвищилася, але стала навіть гіршою.

Два дні тому Трент мав зустріч зі Сміт, на якій попередив її: на підставі результатів січневої атестації він не рекомендуватиме її кандидатуру на встановлення премії з 1 липня. Відповідь Сміт була приголомшливою для Трента: вона пригрозила йому скористатися всіма внутрішніми та зовнішніми можливостями для захисту своїх прав. І Трент побачив, що в руках вона тримала підписану ним «блискучу» рекомендацію!

План провалився. А ще Трент нещодавно дізнався про унікальність статусу пані Сміт серед інших працівників університету: вона була дружиною видатного і дуже впливового професора цього університету. Перед Трентом з'являлася сумнівна перспектива протидіяти майбутній скарзі з боку Сміт. Більшість колег і прибічників Сміт були докладно поінформовані про цю ситуацію і оцінювали її як проблему Сміт з «цим новим і молодим директором департаменту, який в наших очах виглядає абсолютно жорстоким і байдужим».

### **Питання до обговорення:**

1. Яким чином Трент мав вирішити цю проблему? Чому?
2. Як можна оцінити перспективу Сміт щодо оскарження рішення Трента?
3. Які дії Трента можна вважати помилковими?
4. Як ви можете оцінити відсутність установлених процедур оцінки виконання роботи в організації?
5. Чи правильно керівник відділу скористався своїми повноваженнями щодо оцінки підлеглих?
6. Яких додаткових заходів необхідно вжити, щоб позбутися подібної проблеми в майбутньому?



## 4. ТЕСТИ

- 1. Яке з визначень найбільш повно розкриває сутність менеджменту персоналу?**
  - а) творча розумова праця, предметом якої є управління, засіб праці – інтелект та підлеглі, результат - прибуток;
  - б) діяльність, яку виконують усі керівники, а також спеціалізовані структурні підрозділи, спрямована на забезпечення організації кадрами, найбільш ефективне їх використання та розвиток для досягнення цілей;
  - в) діяльність, спрямована на включення особи в нове для неї середовище, яке відбувається в ході взаємодії працівника та підприємства;
  - г) в переліку немає визначення.
  
- 2. Як класифікується управлінський персонал залежно від переважання адміністраторської або операторської функції в його праці ?**
  - а) на керівників, колег та підлеглих;
  - б) на керівників та спеціалістів;
  - в) на спеціалістів, керівників (лінійних і функціональних) та технічних спеціалістів;
  - г) на робочих і службовців.
  
- 3. З яких підсистем складається система роботи з персоналом ?**
  - а) кадрова політика, підбір кадрів, оцінка праці, розстановка кадрів та їх розвиток;
  - б) адаптація, використання, підвищення кваліфікації, плинність, звільнення.
  - в) вивчення документів (трудової книжки, анкети, характеристики, дипломів), особистої бесіди та психологічне тестування;
  - г) у переліку немає визначення.
  
- 4. Яка основна мета кадрової політики організації ?**
  - а) мінімізація витрат на робочу силу;
  - б) планування перспективної потреби в кадрах і їх своєчасна підготовка;
  - в) створення максимальної кількості робочих місць;
  - г) створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
  
- 5. Як розраховується коефіцієнт плинності кадрів ?**
  - а) надлишкова плинність ділиться на загальну кількість працівників за звітній період;

- б) надлишкова плинність ділиться на чисельність прийнятих за звітній період;
- в) від кількості тих, що вибули за звітній період, віднімається кількість прийнятих працівників
- г) необхідна плинність ділиться на кількість прийнятих за звітній період.

**6. Яку категорію ілюструє перелік: відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особисті якості, вік, стан здоров'я ?**

- а) причини плинності кадрів;
- б) основні критерії добору кадрів;
- в) банк даних для кадрового планування;
- г) вторинна адаптація.

**7. У чому сутність оцінки персоналу ?**

- а) у цілеспрямованому впливу керівника на виконавців з метою виконання ними поставлених завдань
- б) у виконанні розпоряджень, контрольних та координаційних функцій;
- в) у порівнянні певних характеристик персоналу: професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами;
- г) у переліку немає визначення.

**8. Які основні складові оцінки персоналу ?**

- а) методики, способи та критерії;
- б) об'єкт, вимір праці, безпосередні та побічні результати;
- в) зміст, методи та процедура;
- г) об'єкт, суб'єкт і критерії.

**9. Яка мета розставлення персоналу організації ?**

- а) забезпечити ефективне заміщення робочих місць;
- б) забезпечити врівноваження та узгодження інтересів роботодавців і працівників;
- в) удосконалити плани і програми мотивації трудової діяльності;
- г) у переліку немає визначення.

**10. Які основні задачі вирішуються під час розставлення кадрів ?**

- а) поглиблення, розширення та доповнення отриманої раніше кваліфікації;
- б) визначення оплати та умов праці, зміна місця роботи, підтримка професійних здібностей;

- в) забезпечення руху кадрів (підвищення, переміщення, зниження, звільнення);
- г) планування службової кар'єри, визначення умов та оплати праці, забезпечення руху кадрів.

**11. Який перелік ілюструє типові моделі кар'єри ?**

- а) «Трамплін», «Серпантин», «Коло», «Трикутник»;
- б) «Змія», «Півень», «Драбина», «Перепуття»;
- в) «Трамплін», «Драбина», «Змія», «Перепуття»;
- г) «Перепуття», «Перехрестя», «Драбина», «Трамплін».

**12. Яке визначення кар'єри є найбільш вичерпним ?**

- а) безперервне і постійне просування по організаційній ієрархії;
- б) різні стадії розвитку у професійній діяльності: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію;
- в) межі і швидкість просування працівника на більш високі щаблі ієрархії;
- г) індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.

**13. Як розраховується коефіцієнт закріплення кадрів ?**

- а) від кількості тих, що вибули за звітний період віднімається кількість прийнятих;
- б) кількість прийнятих робітників ділиться на кількість вибулих за різними причинами;
- в) кількість прийнятих робітників ділиться на кількість вибулих за власним бажанням;
- г) кількість вибулих за різними причинами ділиться на кількість прийнятих робітників за звітний період.

**14. Що таке підвищення кваліфікації ?**

- а) заходи з освоєння інших фахових сфер;
- б) зростає ускладнення завдань, ротація, виробничий інструктаж;
- в) поглиблення, розширення та доповнення отриманої раніше кваліфікації;
- г) вивчення та подальше використання нових знань по спеціальності.

**15. Що означає перепідготовка кадрів ?**

- а) заходи з освоєння інших фахових сфер;
- б) ускладнення завдань, ротація, виробничий інструктаж;
- в) поглиблення, розширення та доповнення отриманої раніше кваліфікації;

г) вивчення та подальше використання нових знань по спеціальності.

**16. Які методи навчання застосовуються на робочому місці ?**

- а) ділові ігри, конкретні ситуації, дублювання;
- б) доручення за посадою, стажування, інструктаж;
- в) ротація, наставництво, інструктаж, проектні групи та кружки якості;
- г) лекція, ділові ігри, конкретні ситуації, самонавчання.

**17. Які методи навчання застосовуються поза робочим місцем ?**

- а) ділові ігри, конкретні ситуації, дублювання;
- б) доручення за посадою, стажування, інструктаж;
- в) ротація, наставництво, інструктаж, проектні групи, кружки якості;
- г) лекція, ділові ігри, конкретні ситуації, самонавчання.

**18. Яке визначення мотивації праці є найбільш вичерпним ?**

- а) надія на успіх і страх невдачі;
- б) рушійна сила поведінки, прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб;
- в) сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей організації;
- г) процес спонукання себе і інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації.

**19. Який перелік ілюструє найвідоміші змістові теорії мотивації праці?**

- а) теорія набутих потреб Мак-Клеланда, теорія Альдерфера, модель Портера-Лоулера;
- б) теорія очікувань, теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга;
- в) теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеланда;
- г) теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера.

**20. Який перелік ілюструє найвідоміші процесуальні теорії мотивації?**

- а) теорія набутих потреб Мак-Клеланда, теорія Альдерфера, модель Портера-Лоулера;
- б) теорія очікувань, теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга;
- в) теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеланда;
- г) теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера.

**21. Який процес має врівноважувати та узгоджувати інтереси роботодавців та найманих працівників?**

- а) адаптація працівників;
- б) плинність кадрів;
- в) професіограма;
- г) кадрове планування.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна:**

1. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: офіційне видання станом на 1 квітня 2000 р. – Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство «ІВА», 2000.
2. Закон України «Про оплату праці» // Урядовий кур'єр, 1995.
3. Закон України «Про зайнятість» // Урядовий кур'єр, 1991.
4. Закони України «Про зайнятість населення». Том 1. - К., 1999. С. 252-268
5. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закони України. Том 6. - К., 1996. С.5-11.
6. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Закони України. Том 15. - К., 1999. С.332-343.
7. Закон України «Про оплату праці». Закони України. Том 8.-К., 1997. С.210-218.
8. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Том 4. -К., 1996. С. 114-133.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
10. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
11. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій К.: КНТЕУ. 1998
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
13. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «ЕксОб», 2002. – 384 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом.-2-е изд.- Н. Новгород: НИМБ, 1999.- 624 с
15. Карнегі Дейл. Як завойовувати друзів та впливати на людей. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
17. Класифікатор професій ДК 003-95. – К.: Держстандарт України, 1995.

18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. -К.: КНЕУ, 1998.
19. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.
20. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. – К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. – 512 с.
21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
22. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: «Плай», 2002. – 426 с.
23. Орбан-Лембирк Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер)
24. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.
25. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с. – (Серия «Высшее образование»).
26. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл.
27. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М: «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
28. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.- К.: МАУП, 1999.

#### **Додаткова:**

29. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – с.157-163.
30. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
31. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. (Альма-матер). – с.319-347, 444-445.
32. Сухарський В. С. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – с.190-195.
33. Журнали «Управление персоналом», «Персонал».