

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В.

МОТИВАЦІЯ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки до самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності
076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
денної та заочної форми навчання

Рекомендовано до друку
кафедрою економіки підприємства
Львівського національного університету імені Івана Франка
(протокол №1 від 30 серпня 2022р.)

Рецензенти: Захарчин Галина Миронівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування ІНЕМ НУ «Львівська політехніка»

Пачковський Юрій Франкович, доктор соціологічних наук, професор, завідувач кафедри соціології Львівського національного університету імені Івана Франка

Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В. **Мотивація і сучасні технології управління персоналом.** Методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання /Укл.: д.е.н., проф. Михасюк І.Р., ст. викл. Лукашенко Т.В. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 60 с.

Методичні вказівки призначені для організації самостійної роботи студентів з курсу «Мотивація і сучасні технології управління персоналом». Містять вступ, тематичний зміст дисципліни, питання для самоконтролю, практичні завдання, тести, тематику презентацій по темах, список рекомендованої літератури.

Вступ

Навчальна дисципліна «Мотивація і сучасні технології управління персоналом» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері мотивації та застосування сучасних технологій управління персоналом підприємницьких структур. Передбачає вивчення сучасних теорій та практик управлінської діяльності, знайомить з ефективними інструментами впливу на ефективність праці та поведінку працівників, умовами їх застосування.

Мета вивчення дисципліни – сформувати системні знання теорії та практики мотивації та сучасного управління персоналом суб'єктів підприємницької діяльності.

Завдання: надання знань сучасних теорій і практик управління персоналом у підприємницькій сфері, оволодіння технологіями стратегічного і поточного планування персоналу, формування його чисельності, навчання та розвитку, оцінювання персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату, засвоєння сутності існуючих теорій мотивації, придбання базових навичок щодо побудови системи матеріального та нематеріального стимулювання та ефективного управління мотивацією.

Результати навчання передбачають отримання таких **компетентностей**: *інтегральної* - здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

загальних:

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

фахових:

СК3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Програмні результати відповідно до освітньо-професійної програми:

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 3. Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією

виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

В результаті вивчення курсу студенти повинні:

знати:

- теоретичні основи управління персоналом та його мотивації;
- функції та відповідальність служб управління персоналом в підприємницьких структурах;
- методологію розробки стратегій управління персоналом, його винагородження, кадрового планування;
- сучасні технології формування персоналу підприємства;
- інструментарій управління навчанням, розвитком та кар'єрою працівників;
- технології управлінського впливу на соціально-психологічний клімат в колективі;
- методи оцінювання персоналу з прив'язкою до управлінських завдань;
- побудову і структуру стимулювання персоналу, методи мотивації.
- базові поняття і визначення мотивації персоналу;
- структуру і механізм мотивації та технології стимулювання працівників;
- завдання, функції та побудову управління мотивацією;
- способи оцінювання ефективності управління персоналом та його мотивації.

вміти:

- будувати кадрову політику підприємства, визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- розрахувати кількісну та якісну потребу в персоналі;
- застосовувати механізми укомплектування підприємства персоналом;
- планувати та організовувати навчання працівників;
- управляти кар'єрним зростанням;
- управляти конфліктними ситуаціями;
- проводити оцінювання персоналу та обґрунтовувати заходи з підвищення його ефективності;
- використовувати мотиваційні теорії, виходячи із потреб політики мотивації;
- розробляти стратегії мотивації персоналу та його винагородження;
- розробляти заходи з матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- обґрунтовувати пропозиції щодо побудови систем стимулювання персоналу;
- оцінювати ефективність управління персоналом та його мотивації.

**Тематичний зміст дисципліни:
питання, завдання, тести, теми презентацій**

Змістовний модуль 1. Сутність та сучасні технології управління персоналом

Тема 1. Концептуальні основи управління персоналом

Персонал - ключовий фактор розвитку структур підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Основні фактори підвищення ролі персоналу, сучасні тенденції в формуванні та використанні персоналу. Теоретичні основи науки «управління персоналом». Управління персоналом, як навчальна дисципліна, практика, наука.

Специфіка людських ресурсів, як об'єкту управління. Поняття, структура і чисельність персоналу підприємства. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність працівника. Управління людьми, як особливий вид діяльності. Принципи і методи управління персоналом.

Завдання управління персоналом. Система управління персоналом на підприємстві. Роль мотиваційної ланки в управлінні персоналом.

Відмінність управління персоналу від традиційного управління кадрами. Поняття технології управління персоналом. Види технологій управління персоналом. Передумови впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Завдання служб управління персоналом на підприємстві. Основні функції та відповідальність служб персоналу на підприємстві, їх статус, організаційна побудова та розподіл повноважень.

Ролі та функції менеджера з персоналу. Роль керівників підприємства в організації кадрової роботи і її вдосконалення. Нормативно-правова база управління персоналом. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Організація обліку та звітності з персоналу. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

Питання для самоконтролю

1. Визначте місце та роль персоналу в управлінській системі підприємства.
2. Розкрийте сутність управління персоналом, як науки, практики, навчальної дисципліни.
3. Опишіть специфіку людських ресурсів, як об'єкту управління.
4. Розкрийте поняття «персонал».
5. Охарактеризуйте професійно-кваліфікаційний склад персоналу підприємства.
6. Які основні завдання управління персоналом в підприємницькій сфері?
7. Назвіть та розкрийте сутність принципів управління персоналом.
8. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
9. Розкрийте складові системи управління персоналом на підприємстві.
10. Визначте роль мотиваційної складової в системі управління

персоналом.

11. Назвіть основні завдання служб з управління персоналом на підприємстві.

12. Проаналізуйте основні функції служб з управління персоналом.

13. Які види відповідальності покладено на службу персоналу.

14. Як будується взаємодія між службами персоналу та лінійними менеджерами.

15. Назвіть основні компетенції менеджера з персоналу.

16. Охарактеризуйте нормативно-правову базу діяльності служби персоналу.

17. Висвітліть питання діловодства в роботі служби персоналу підприємства.

18. Які документи оформляються при прийомі на роботу.

19. Які документи формують вміст особистої справи працівника.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.1. Побудуйте схему взаємозв'язку завдань управління персоналом з загальними завданнями підприємницької діяльності. Наведіть конкретні приклади.

Завдання 1.2. Проаналізуйте функції кадрових служб, які працюють за традиційними (старими) технологіями. Опишіть функції служб персоналу в умовах ринкової конкуренції та орієнтації на сучасні технології управління.

Завдання 1.3. Організаційна структура управління персоналом ПрАТ включає такі підрозділи: відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, відділ організації праці і заробітної плати, відділ техніки безпеки, відділ соціального розвитку, інші підрозділи.

Слід закріпити функції управління за кожним із підрозділів.

Підрозділи управління персоналом	Сфери управління персоналом		
	Управління кадрами	Управління працею	Управління соціальним розвитком
Відділ кадрів			
Відділ підготовки кадрів			
Відділ організації праці і заробітної плати			
Відділ соціального розвитку			
Інші підрозділи			

Перелік функцій управління персоналом:

1. забезпечення потреби в персоналу;
2. розробка посадових інструкцій;
3. аналіз маркетингової інформації;
4. розробка системи цілей організації;
5. визначення зміст праці на кожному робочому місці;
6. вибір джерел найму персоналу;
7. адаптація персоналу;
8. формування системи управління персоналом;
9. добір персоналу;
10. визначення потреби в персоналі;
11. виробнича соціалізація персоналу;
12. мотивація трудової діяльності;
13. управління кар'єрою персоналу;
14. визначення змісту і процесу мотивації;
15. ділова оцінка персоналу;
16. використання матеріальних в нематеріальних мотиваційних систем;
17. розвиток персоналу;
18. організація навчання персоналу.

Завдання 1.4. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про звільнення Юренко О.П. з посади товарознавця 1-ї категорії вашого підприємства (ТОВ ТЦ «МАГНУС») та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

Тести для самоконтролю

Провідний фактор виробництва, який є найскладнішим об'єктом управління в підприємницькій діяльності, володіє можливістю самостійно діяти і мати суб'єктивні інтереси – це:

- А) капітал;
- Б) персонал;
- В) праця;
- Г) земля.

Яке з наведених визначень характеризує поняття «персонал»:

- А) сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності організації;
- Б) сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі та часі;
- В) керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.
- Г) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально - психологічними характеристиками.

Вибрати найбільш повне визначення «управління персоналом» як виду діяльності. Управління персоналом – це:

А) сукупність заходів, реалізованих державними службами зайнятості щодо працевлаштування осіб, що знаходяться на обліку та зайняті пошуком роботи;

Б) сукупність функцій управління, реалізованих керівниками різних рівнів;

В) система заходів з найму, вивільнення та оформлення трудових відносин працівника з підприємством, реалізована різними функціональними підрозділами апарату управління;

Г) система заходів щодо формування, управління та ефективного використання сукупних можливостей у сфері праці осіб, що вступають у трудові відносини з даним підприємством, реалізовані кадровими службами та керівниками різних рівнів.

До специфіки людських ресурсів, як об'єкту управління, відносять:

А) емоційну обмірковану реакцію на управлінські дії;

Б) довго тривалість відносин з організацією;

В) усвідомленість дій;

Г) все вище перелічене.

Традиційному управлінню кадрами не є властивим:

А) компроміс між економічними та соціальними партнерами;

Б) вертикальне управління;

В) централізована кадрова функція;

Г) націленість на формування команди.

Технології, які являють собою сукупність методів управління персоналом, що орієнтовані на оцінку й удосконалення людських ресурсів підприємства, відносять до:

А) кадрових технологій;

Б) персонал-технологій;

В) комунікаційних технологій;

Г) технологій мотивування.

Система управління персоналом на підприємстві включає наступні складові:

А) інформаційна, соціально-психологічна, виробнича, правова підсистеми;

Б) інформаційна, соціально-психологічна, виробнича, фінансова підсистеми;

В) інформаційна, правова, організаційна, фінансова підсистеми;

Г) інформаційна, соціально-психологічна, фінансова, правова підсистеми.

Вкажіть на документ, який стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад:

- А) Кодекс Законів про працю України;
- Б) положення про структурний підрозділ організації;
- В) класифікатор професій ДК 003:2010;
- Г) кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та інших службовців.

Суб'єктами управління персоналом на підприємстві виступають:

- А) працівники підприємства, які задіяні у виробничих підрозділах;
- Б) функціональні підрозділи апарату управління діяльністю підприємства;
- В) кадрові служби та керівники різних рівнів в межах наданих їм повноважень;
- Г) керівники низових рівнів управління.

До складу функцій сучасних менеджерів з персоналу входять:

- А) організація підбору персоналу;
- Б) розвиток персоналу;
- В) мотивація персоналу;
- Г) усі відповіді вірні.

Теми презентацій

Управління персоналом в системі управління підприємством.

Сучасне управління персоналом: завдання, принципи, методи, технології.

Побудова ефективної системи управління персоналом підприємства.

Професійна модель менеджера з персоналу.

Тема 2. Технології стратегічного управління персоналом та кадрового планування

Кадрова політика підприємства та її види. Місце та призначення стратегії в управлінні персоналом. Стратегії розвитку підприємства і управління персоналом, їх взаємозв'язок. Види стратегій за різними кваліфікаційними ознаками. Структура, зміст та логіка формування стратегії управління персоналом.

Завдання та процес планування персоналу, його фази. Види планування: стратегічне, тактичне та поточне. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу.

Прогноз потреби в персоналі та фактори, які її визначають. Визначення кількісної потреби в персоналі. Валова та чиста потреба в персоналі. Глобальні, детальні методи прогнозування персоналу. Розрахунок потреби в персоналі на основі поставлених завдань. Прогнозування зміни (припливу, відпливу) персоналу.

Планування якісної потреби в персоналі.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттям «стратегія та кадрова політика»
2. Завдання та функції кадрової політики
3. Типи кадрової політики.
4. Цілі кадрової політики та чинники, що впливають на їх формування.
5. Стратегія управління персоналом: зміст і роль у досягненні ефективності підприємства.
6. Охарактеризуйте стратегії управління персоналом відповідно до функціональної стратегії підприємства
7. Охарактеризуйте стратегії управління персоналом відповідно до генеральної стратегії розвитку підприємства.
8. Охарактеризуйте стратегії управління персоналом відповідно до філософії менеджменту та кадрової політики.
9. Зміст та складові елементи стратегії управління персоналом.
10. Порядок розробки стратегії управління персоналом.
11. Завдання планування персоналу.
12. Охарактеризуйте види планування персоналу.
13. Що слід розуміти під маркетингом персоналу?
14. Назвіть етапи маркетингу персоналу.
15. Які основні чинники необхідно враховувати при плануванні персоналу організації?
16. Які методи застосовуються при прогнозуванні кадрових потреб?
17. У чому полягає кількісна і якісна оцінка потреби в персоналі? Як визначаються загальна і додаткова потреба в персоналі?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 2.1. Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємства.

Завдання 2.2. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади.

Завдання 2.3. Визначте завдання кадрової політики для підприємства в сфері а) виробництва ковбасної продукції; б) надання транспортних послуг.

Завдання 2.4. Охарактеризуйте цілі стратегічного управління персоналом і дайте відповіді на такі питання:

- Чи є вони актуальними для сучасних вітчизняних підприємств?
- Назвіть приклади їх використання на практиці.

Завдання 2.5. Темп зростання продуктивності праці у підприємстві становив 125 %, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність

праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Завдання 2.6. Чисельність промислово-виробничого персоналу на підприємстві в базовому році склала 450 осіб. У плановому році обсяг виробництва збільшиться на 5,2%, а відносна економія працюючих складе 41 осіб. Знайдіть планову чисельність персоналу.

Завдання 2.7. Будівельно-виробниче об'єднання має річний обсяг будівельно-монтажних робіт, які виконує власними силами, в розмірі 950 000 тис.грн. Виробіток на одного працюючого у звітному році склав 550 тис.грн. Планування організаційно-технічних заходів зменшить витрати праці на виконання будівельно-монтажних робіт. Економія чисельності працюючих у плановому році за рахунок окремих факторів передбачається у такій кількості, осіб:

- підвищення питомої ваги збірного будівництва – 74;
- підвищення рівня механізації будівельно-монтажних робіт – 15;
- зміна структури виробництва – 65;
- запобігання внутрішньо змінним втратам робочого часу – 41.

Визначте планову чисельність працюючих.

Завдання 2.8. Розрахуйте планову чисельність працівників за такими даними: виробнича програма підприємства на рік – 4500 од. Трудомісткість окремих видів робіт на один виріб становить: свердловальні роботи – 15 нормо-годин, токарні – 10 нормо-годин, шліфувальні – 4 нормо-години, фрезерні – 8 нормо-годин, складальні роботи – 15 нормо-годин. Середній відсоток виконання норм виробітку – 110%. Річний корисний фонд часу одного працівника – 1680 год. Кількість допоміжних робітників – 25% від кількості відрядників.

Тести для самоконтролю

Визначте типи кадрової політики за ознакою орієнтації керівництва на власний чи зовнішній персонал при наборі кадрів:

- А) превентивна та реактивна;
- Б) активна та пасивна;
- В) закрита та відкрита;
- Г) внутрішня та зовнішня.

Виберіть варіант управління кадрами, який відповідає активній кадровій політиці:

А) керівництво організації не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків;

Б) кадрова служба не лише володіє засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;

В) підприємство має не лише прогнози кадрової ситуації, але і засоби впливу на неї, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми;

Г) при такій політиці керівництво здійснює контроль за кризовими явищами в сфері персоналу, приймає заходи з їх локалізації та усунення.

Демократичний підхід до управління персоналом - основа...

А) японської стратегії управління персоналом;

Б) змішаної стратегії управління персоналом;

В) інтегрованої стратегії управління персоналом;

Г) тейлорівської стратегії управління персоналом.

Генеральній стратегії лідерства в витратах в найбільшій мірі відповідає стратегія управління персоналом, орієнтована на...

А) залучення та закріплення вузькоспеціалізованих та висококваліфікованих фахівців;

Б) залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації;

В) залучення та закріплення вузькоспеціалізованих працівників;

Г) залучення персоналу високої кваліфікації.

До етапів формування стратегії управління персоналом не відноситься:

А) визначення проблем та цілей організації;

Б) визначення проблем та цілей управління персоналом;

В) розробка планів організаційно-технічних заходів;

Г) розрахунок ефективності управління персоналом.

Складовими частинами розробки стратегії управління персоналом

А) планування кадрової потреби, навчання та підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці;

Б) прогнозування, планування кадрової потреби, адаптація та навчання, просування та мотивація.

В) планування, підготовка, регулювання та звільнення персоналу, управління конфліктами;

Г) система підбору і відбору кадрів, створення згуртованого трудового колективу, мотивація персоналу.

Основними видами кадрового планування є:

А) стратегічне, тактичне, поточне;

Б) стратегічне, перспективне, тактичне;

В) перспективне, тактичне, середньострокове;

Г) тактичне, поточне, оперативне.

Загальна потреба підприємства в персоналі визначається за такими показниками:

- А) обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого;
- Б) обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника;
- В) продуктивність праці управлінських працівників;
- Г) трудомісткість виробничих операцій.

Чиста потреба в персоналі – це:

- А) загальна потреба в персоналі на плановий період;
- Б) різниця між загальною потребою та найімовірнішою прогнозованою кількістю персоналу на початок планового періоду;
- В) найімовірніша прогнозована чисельність персоналу;
- Г) потреба в персоналі, визначена штатним розписом.

Основою визначення якісної потреби в персоналі є:

- А) трудомісткість виробничої програми;
- Б) штатний розпис, організаційний план, виробнича програма;
- В) план підвищення кваліфікації персоналу;
- Г) штатний розпис, виробнича програма.

Теми презентацій

Кадрова політика в системі стратегічного управління персоналом.

Розробка організаційно-технічних заходів в підприємницькій сфері при відкритому та закритому типах кадрової політики.

Вибір стратегії управління персоналом у взаємозв'язку з загальною стратегією підприємства.

Методологія планування персоналу на підприємстві.

Тема 3. Сучасні технології набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників на підприємство. Вимоги до кандидата на посаду: професійна придатність, професійна компетентність, психологічна готовність. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти та карти компетенції. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

Пошук кандидатів на посаду. Переваги та недоліки пошуку всередині організації. Зовнішній пошук та його джерела.

Відбір кандидатів та його методика. Етапи відбору кандидатів. Інтерв'ю, співбесіда, рекомендації, резюме, тести, конкурси на заміщення вакантних посад, робочі завдання та імітації, групові методи відбору. Система оцінки кандидатів.

Використання сучасних інформаційних технологій підбору персоналу. Соціальний, реферальний, мобільний рекрутинг, системи відслідковування кандидатів (ATS), гейміфікація, відеоспівбесіда, визначення місцерозташування, інтернет-сорсінг.

Наймання на роботу. Трудовий договір. Адаптація нових працівників. Причини та фактори вивільнення персоналу. Організація процесів вивільнення. Управління персоналом в умовах надлишкової чисельності.

Управління плинністю кадрів підприємства. Розробка заходів з регулювання плинності. Управління безпекою персоналу.

Сучасні підходи до задоволення потреби в персоналі: лізинг персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, скринінг, «плетіння мереж», хедхантинг, добір тимчасових груп.

Питання для самоконтролю

1. Висвітліть процедуру залучення персоналу на підприємство.
2. В яких документах визначаються вимоги до працівника? Опишіть їх зміст.
3. Визначте переваги та недоліки набору персоналу з внутрішніх джерел.
4. Назвіть зовнішні джерела пошуку персоналу. Які переваги та загрози властиві зовнішнім джерелам поповнення персоналу?
5. Сутність відбору персоналу та його етапи.
6. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.
7. Призначення та зміст резюме.
8. Опишіть методи відбору персоналу та порядок їх застосування.
9. Види та технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
10. Назвіть технології рекрутингу, які базуються на використанні Інтернет- можливостей
11. Назвіть переваги та недоліки застосування соціальних мереж для відбору персоналу.
12. Охарактеризуйте можливості мобільного рекрутингу.
13. Визначте сутність адаптації персоналу.
14. Перелічіть заходи регулювання вивільнення персоналу підприємства.
15. Опишіть управлінські дії в умовах надлишкової чисельності персоналу.
16. Розкрийте сутність персонал-технологій позикової праці (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг).
17. Сутність технологій, які застосовуються при наданні рекрутингових послуг на замовлення підприємств: хедхантинг, скринінг, «плетіння мереж».

Завдання для самостійної роботи

Завдання 3.1. Уявіть себе менеджером з персоналу великої торговельної компанії. Вам необхідно підібрати 2 менеджерів торговельного залу для об'єкта, що незабаром відкриється. Необхідно:

- а) визначити компетентності претендента, які вимагаються;
- б) визначити джерела набору для заповнення вакансій та обґрунтувати своє рішення;

- в) обрати та описати методи, які ви використаєте для відбору персоналу;
- г) підготувати анкету для проведення інтерв'ю з претендентом;
- д) визначити критерії відбору на посаду.

Завдання 3.2. Складіть оголошення про вакансію на посаду менеджера з персоналу ТзОВ, яке займається переробкою тваринницької продукції.

Завдання 3.3. Виробниче підприємство здійснює пошук кандидатів на вакантну посаду. На неї претендує кілька кандидатів. Підприємство розробило вимоги до кандидатів на посаду, які є підставою для оцінювання кандидатів під час відбору. Воно також має результати оцінювання кандидатів, проведеного власними силами, так і спеціалізованими закладами. Дані про результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду подано в таблиці.

За результатами наведених оцінок визначте, кому з претендентів слід віддати перевагу.

Якості	Коефіцієнт вагомості	Оцінки			
		Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В	Кандидат Г
Фізичне здоров'я	0,09	5	4	5	4
Аналітичне мислення, кмітливість	0,11	4	3	4	4
Працездатність, уміння переносити навантаження	0,07	3	3	4	4
Професійні знання та навички	0,12	4	5	4	3
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	0,08	3	4	4	4
Дисциплінованість і організованість	0,09	4	3	2	5
Вміння ставити цілі та наполегливо їх досягати	0,10	4	3	5	3
Вміння швидко та ефективно приймати рішення	0,13	3	4	4	2
Контактність і комунікабельність	0,06	2	5	3	4
Прагнення до нововведень	0,09	5	4	3	3
Вміння враховувати інтереси всіх сторін	0,08	3	4	4	4

Завдання 3.4. Складіть план ведення працівника на посаду.

Тести для самоконтролю

Професіограма - це:

- А) загальна характеристика професії та її значення;
- Б) «портрет» ідеального працівника, який визначає вимоги до сукупності його особистих якостей, здібностей виконувати ті чи інші функції і соціальні ролі;
- В) визначення особливостей трудового колективу і вимог до співробітника;
- Г) перелік основних вимог до індивідуальних психологічних якостей працівника.

Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на:

- А) зовнішні та спеціальні;
- Б) внутрішні та зовнішні;
- В) активні та пасивні;
- Г) приховані та явні.

До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:

- А) курси навчання в організації;
- Б) центри зайнятості;
- В) самостійний пошук через засоби масової інформації;
- Г) учбові заклади.

В якій послідовності здійснюється відбір працівників в організацію:

- А) медичний догляд, співбесіда, заповнення бланку заяви, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, наймання;
- Б) попередня відбіркова бесіда, заповнення бланку заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичний контроль, наймання.
- В) представлення резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних та рекомендацій, медичний контроль, рішення про наймання;
- Г) домовленість по телефону, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору;

Що таке первинний відбір кандидатів на посаду:

- А) обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації;
- Б) заходи, що проводяться організацією для зниження чисельності своїх співробітників;
- В) процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття посади;
- Г) всі відповіді вірні.

За допомогою яких методів проводиться оцінка кандидатів на посаду при їх первинному відборі:

- А) аналіз анкетних даних;
- Б) атестація;
- В) ротація;
- Г) інтеграція.

Якими є недоліки методу анкетування при відборі кандидатів?

- А) необ'єктивність та орієнтація на факти з минулого кандидата;
- Б) значні витрати часу на складання анкет;
- В) витрати часу на консультування кандидатів;
- Г) ймовірність неправильного висновку виходячи з першого враження.

Трудова адаптація працівника – це:

- А) входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;
- Б) пристосування працівника до оточуючого середовища;
- В) процес знайомства працівника з трудовим колективом;
- Г) поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

Скорочення тривалості робочого дня, стимулювання дострокового виходу на пенсію, допомога в пошуку нових робочих місць - способи:

- А) стимулювання персоналу;
- Б) регулювання чисельності;
- В) управління вивільненням персоналу;
- Г) запобігання скороченню персоналу

Що означає поняття «лізинг персоналу»?

- А) скорочення чисельності працівників або їх відбір на основі тестування;
- Б) тимчасове наймання робочої сили через відповідні організації;
- В) набір персоналу через рекрутингові агентства;
- Г) метод оптимізації чисельності торгово-оперативного персоналу.

Теми презентацій

Формування якісного та стабільного персоналу підприємства.

Використання цифрових технологій при наборі персоналу.

Відбір персоналу: етапи та методи.

Ефективна адаптація персоналу.

Управління плинністю персоналу на підприємстві.

Тема 4. Сучасні технології навчання та розвитку персоналу

Поняття компетенційного підходу в управлінні персоналом організації.

Загальний і професійний розвиток персоналу. Оцінка потреби в навчанні. Форми підготовки і підвищення кваліфікації. Підготовка на робочому місці: інструктаж, ротація, наставництво. Методи навчання дорослої аудиторії. Професійні, управлінські та психологічні інтерактивні тренінги. Використання методів генерування ідей.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб в розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Наступники (дублери) та молоді співробітники з лідерським потенціалом, їх виявлення та підготовка. Сучасні методи підготовки кадрового резерву: коучінг, менторинг, наставництво, Shadowing, консультування, супервізія, навчання діями, воркшоп і ін. Створення корпоративних університетів. Дистанційне навчання.

Оцінка резерву керівників. Ротація кадрів. Управління переводами та переміщенням на іншу посаду, роботу.

Професійна кар'єра та її моделі. Завдання та етапи програмування та управління кар'єрою. Показники ефективності управління кар'єрою.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність компетенційного підходу до управління персоналом підприємства.

2. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?

3. Розкрийте сутність поняття «професійне навчання».

4. Які форми професійного навчання робітників?

5. Охарактеризуйте форми навчання на робочому місці.

6. Які є методи професійного навчання поза робочим місцем?

7. Охарактеризуйте форми підвищення кваліфікації працівників підприємства

8. Назвіть етапи організації підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

9. Визначте принципи підвищення кваліфікації управлінського складу підприємства.

10. Розкрийте специфіку навчання дорослої аудиторії.

11. Що включає процес управління мобільністю персоналу підприємства?

12. Призначення та види ротації кадрів.

13. Розкрийте сутність та типи кадрового резерву.

14. Назвіть та охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів – «наступниками».

15. В чому особливість підготовки до управлінської діяльності молодих спеціалістів з лідерським потенціалом?

16. Назвіть та розкрийте сутність сучасних технологій підготовки кадрового резерву.

17. Які показники оцінюють управління кар'єрою на підприємстві?

18. Розкрийте сутність поняття «кар'єра». Які є види кар'єри?
19. Охарактеризуйте напрямки професійної та внутрішнь організаційної кар'єри.
20. Назвіть етапи програмування кар'єри.
21. Назвіть показники ефективності управління кар'єрою.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 4.1. У зв'язку із запровадженням в цеху машинобудівного заводу нової прогресивної технології виробництва відділ розвитку персоналу організував у навчальному центрі підвищення кваліфікації за погодженою програмою навчання 32 робітників. Середня річна продуктивність праці робітників цеху, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 550 тис. грн. Водночас середня річна продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 680 тис. грн. Рентабельність реалізованої продукції дорівнює 15%. Витрати заводу на підвищення кваліфікації за програмою навчання в розрахунку на одного робітника дорівнюють 8000 грн.

Визначте економічний ефект від підвищення кваліфікації робітників цеху за програмою навчання.

Завдання 4.2. Розробити проєкт Положення про професійне навчання робітників, включаючи можливості організації підготовки робітників на виробництві, в т.ч. професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації.

Положення може включати такі елементи: загальні положення, види професійного навчання кадрів на виробництві, навчально-виробнича база, планування та облік навчальної роботи, кваліфікаційна атестація, фінансування витрат на професійне навчання кадрів на виробництві.

Завдання 4.3. Розробіть Положення про формування резерву керівників.

Завдання 4.4. Підприємство, яке займається реалізацією сільськогосподарської продукції, розширило сферу своєї діяльності за рахунок оренди землі і вирощування сільськогосподарських культур з подальшою їх переробкою. Враховуючи необхідність кваліфікованих менеджерів для організації діяльності багатопрофільного підприємства, підприємство за свій рахунок направило на стажування за кордон в аналогічне підприємство Василькова О.В. Його вибір був зумовлений тим, що, по-перше, це молодий, перспективний працівник, по-друге, не виникало проблем з передачею виконання його обов'язків іншим співробітникам. Вартість та тривалість стажування відповідно становили 20 тис. євро за 6 місяців. Після повернення Васильков О.В., на основі набутих знань, досить успішно займався вирішенням проблем управління виробництвом на орендованих землях. Але через три місяці він вирішив звільнитися за власним бажанням, мотивуючи своє звільнення відсутністю перспектив посадового росту. Справді, усі ключові

керівні посади у підприємстві займали кваліфіковані працівники у молодому віці.

1. Визначити, чи були допущені помилки керівництвом підприємства при прийнятті рішення про скерування Василькова О.В. на стажування.

2. Встановити, чи були враховані потреби та інтереси працівника при прийнятті рішення щодо його направлення на підвищення кваліфікації.

3. Проаналізуйте, які втрати понесе підприємство при звільненні Василькова О.В.

4. Чи має зараз підприємство можливості уникнути втрат, пов'язаних зі звільненням?

Завдання 4.5. Керуючись наведеною в таблиці схемою плану кар'єри, складіть проєкт своєї кар'єрограми, який Ви могли б надати керівництву організації.

Схема плану кар'єри:

Пункти	Деталізація
1.Оцінка життєвої ситуації	
1.1. Робота	Чи маю я чітку картину про свою роботу та її цілі? Чи допомагає моя робота у досягненні інших життєвих цілей? Які мої цілі розвитку і просування у відношенні до роботи? Чи є у мене натхнення і мотивація? Що для мене є мотивацією сьогодні? Через 5 років? Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації? До яких заходів я можу вдаватися, щоб переконатися, що моя робота буде в найближчі роки відповідати моїм особистим потребам?
1.2. Економічний стан	Яке моє економічне становище? На чому базується моя оцінка? Чи є в мене особистий бюджет – який він, і чи притримуюсь я його рамок? Які заходи я зможу застосувати для покращення економічного стану?
1.3. Фізичний стан.	Яка моя загальна фізична форма? Чи потрібно мені займатися щоденною ранковою гімнастикою? Чи буваю я регулярно на оглядах у лікарів? Чи дотримуюсь я гігієни праці?
1.4. Соціальний стан (людські відносини)	Чи щиро я цікавлюсь думкою та точкою зору інших? Як я їх враховую? Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми? Чи нав'язую я іншим свої думки і враження? Чи вмю я слухати? Чи вмю я цінувати людей, з якими спілкуюсь? Як я турбуюсь про дружні стосунки? Як я можу розвивати свої стосунки з людьми?
1.5. Психологічний стан	Який мій психологічний стан? Які стресові чинники турбують мене сьогодні?

	Чи не слід мені сьогодні змінити роботу? Чи не слід мені змінити спосіб життя, коло спілкування, хобі? Чи потребую я допомоги психіатрів?	
1.6. Сімейне життя.	Чи є в мене умови для створення сім'ї? Чи планую я народження дітей? Чи надаю я достатню увагу батькам? Як краще проводити дозвілля в колі сім'ї? Куди проїхати на відпочинок? Яку освіту хочете дати вашим дітям? Як плануєте допомагати дітям, що матимуть свої сім'ї?	
2. Постановка особистих цілей кар'єри		
2.1. Цілями моєї кар'єри є:	А) _____ Б) _____ В) _____ Г) _____	
2.2. Моя кар'єра повинна здійснитись до 20__ року, найпізніше до _____		
2.3. Які чинники будуть сприяти досягненню моєї кар'єри? _____	_____	
2.4. Які чинники можуть перешкоджати реалізації моєї кар'єри? _____	_____	
2.5. Які найбільш критичні пункти досягнення моєї кар'єри? Що я можу зробити для цього? _____	_____	
2.6. Чого мені не вистачає для досягнення моєї кар'єри: компетентності, часу, грошей, здоров'я, тощо? _____	_____	
2.7. Чи готовий (а) я врахувати ці чинники, чи мені потрібно змінити цілі (як саме і коли)? _____	_____	
3. Особисті цілі та плани діяльності, які сприяють здійсненню моєї кар'єри		
Для досягнення поставлених життєвих цілей мені потрібно вирішити такі особисті завдання:	Заходи	Час
3.1. В плані розвитку службової діяльності		
3.2. В царині економічного стану		
3.3. В царині здоров'я і фізичного виховання		
3.4. В царині соціального взаємовпливу, дружніх відносин і захоплень		
3.5. В царині моральної мотивації та психологічного стану		
3.6. В царині сімейного життя		

Тести для самоконтролю

Які є види навчання персоналу?

- А) навчання кадрів, переміщення та ротація;
- Б) навчання без відриву від виробництва, передача провідного досвіду, перепідготовка кадрів;
- В) заочне навчання, ротація, підготовка кадрів;
- Г) підготовка кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

Які існують форми навчання персоналу на робочому місці?

- А) виробничий інструктаж, ротація, використання працівників асистентів, підготовка в проектних групах;
- Б) обмін досвідом, заочне навчання, проведення семінарів та курсова мережа;
- В) навчання без відриву від виробництва, спеціалізовані курси, тренінги, самоосвіта;
- Г) залучення нових працівників, обмін досвідом, ротація, стажування.

Навчання поза робочим місцем проводиться такими методами:

- А) інструктаж;
- Б) ротація;
- В) наставництво;
- Г) обговорення конкретних ситуацій.

Складіть схему процесу професійного навчання: 1- навчання; 2- формування бюджету навчання; 3- визначення потреб у навчанні; 4- визначення цілей навчання; 5- вибір методів навчання; 6 – оцінка ефективності навчання; 7 – визначення змісту програми; 8 – визначення критеріїв оцінки:

- А) 3,4,7,5,2,8,1,6;
- Б) 1,2,4,7,8,5,6,3;
- В) 2,4,3,5,6,8,7,1;
- Г) 5,4,3,7,8,2,1,6.

При якому методі професійного навчання проводиться аналіз і групове обговорення конкретної ситуації:

- А) ділові ігри;
- Б) інструктаж;
- В) кейси;
- Г) лекція.

Яке з нижченаведених визначень є правильним:

- А) наступники – це особи з лідерським потенціалом;
- Б) наступники – це особи, які призначаються на вивільнені управлінські посади;

В) наступники – група керівників та спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської праці, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову підготовку для зайняття посади відповідного рангу;

Г) наступники – це молоді особи, які заміняють посади, що обіймаються особами пенсійного віку.

До особливостей підготовки лідерів не належить:

- А) багатоцільовий характер підготовки;
- Б) постійне оновлення управлінських знань;
- В) робота в різних структурних підрозділах;
- Г) підготовка до обіймання конкретної посади.

Ефективність підготовки резерву визначається як:

- А) відношення ключових посад, зайнятих з резерву, до числа звільнених посад;
- Б) відношення числа посад, які мають наступників, до загального числа посад;
- В) відношення числа посад, зайнятих з резерву, до загального числа посад;
- Г) середній термін перебування в резерві.

Що означає поняття «вертикальна кар'єра»?

- А) переміщення в іншу функціональну сферу діяльності зі збереженням попередньої заробітної плати;
- Б) обіймання посади більш високого рівня без підвищення оплати праці;
- В) перехід до іншої організації з одночасним підвищенням статусу та заробітної плати;
- Г) підняття працівника на більш високий щабель структурної ієрархії, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці.

Процес співставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей працівника з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні планів професійного і посадового зростання, являє собою:

- А) просування за службою;
- Б) програмування кар'єри;
- В) управління динамічністю кар'єри;
- Г) управління професійним розвитком.

Теми презентацій

Навчання персоналу як фактор конкурентоздатності підприємства.

Управління кар'єрою на підприємстві.

Формування кадрового резерву в сучасній фірмі.

Підготовка та перепідготовка кадрів підприємства.
Службово-професійне та професійно-кваліфікаційне просування працівників підприємства.

Тема 5. Сучасні технології формування соціально-психологічного клімату в колективі

Психологічні риси особистості керівника, вимоги до його лідерських характеристик. Зміст управлінської праці. Лідерство та керівництво персоналом. Лідер і менеджер. Якості керівника. Імідж керівника. Неформальне лідерство. Стили керівництва. Класичні стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Одномірні та багатомірні стилі керівництва. Стили, орієнтовані на завдання і на людей.

Соціально-психологічні особливості поведінки особистостей. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності і удосконалювання якості праці. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними. Типи і причини конфліктів. Основні методи управління конфліктами.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність управлінської праці.
2. Дайте характеристику системи методів управління.
3. Назвіть функції, які властиві діяльності управлінців різного рангу.
4. Визначте якості, властиві сучасному менеджеру.
5. Хто такий лідер?
6. Джерела і сутність авторитету керівника.
7. Опишіть стилі керівництва за різними вимірами.
8. Опишіть соціально-психологічний портрет особи, як індивідуума.
9. Визначте типи поведінки залежно від характеристики особистості.
10. Умови конструктивної взаємодії в колективі.
11. Назвіть та охарактеризуйте фактори групової згуртованості.
12. Сутність та природа соціально-психологічного клімату в колективі.
13. Визначте соціально-психологічні резерви на всіх рівнях структурної організації колективу.
14. Розкрийте структуру, зміст та види управлінського спілкування.
15. Назвіть форми соціального зворотного зв'язку.
16. Визначте суть, різновиди та причини конфліктів.
17. Охарактеризуйте шляхи подолання конфліктних ситуацій.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 5.1. Ви - новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене ставлення до себе оточуючих вас співробітників. Причому ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. До того ж на вас ще тисне і вантаж боргів, що

залишилися після вашого попередника. Таким чином, вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену та успішну роботу вашого підрозділу. Ваші дії в цей період?

Завдання 5.2. Старшого майстра Сорокіна Івана Петровича як хорошого фахівця підвищили на посаді. Тепер він став заступником начальника цеху, проте через деякий час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він отримав повідомлення, що знижений на посаді (до старшого майстра). Іван Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи. Чи правильно він вчинив? Чому? Як би Ви поступово чи на його місці?

Завдання 5.3. Чи можна вважати вашу студентську групу згуртованим колективом? Поясніть свою думку. Охарактеризуйте умови формування згуртованої групи

Завдання 5.4. Важливе завдання менеджера - забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є такий діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).
3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.
4. Створювати умови для соціальної активності працівників.
5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.
6. Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.
7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

Дайте відповідь на такі питання:

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому?
2. Які ще заходи, на вашу думку, повинен здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?
3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують вашу відповідь.

Завдання 5.5. 1. Вирішіть, з ким ви хочете спілкуватися більше, а з ким менше? Можна відзначити ваші ідеї щодо зміни обсягу спілкування прямо в таблиці, написавши поруч з ініціалами, наприклад, математичні символи:

- «Спілкуватися менше» (<);
- «Спілкуватися більше» (>);

«Залишити без змін» (=);

«Зовсім відмовитися від спілкування» (0).

2. Вирішіть, з ким ви хочете змінити характер спілкування, і вкажіть за допомогою стрілок спрямування цих змін (↑ більше, ↓ менше).

3. Необхідно вирішити, які зміни в індивідуальній системі комунікацій слід зробити в першу чергу? Тобто які зміни вашого кола спілкування є найбільш пріоритетними з т. з. зору оптимізації витрат часу на спілкування.

4. Виберіть 3-5 пріоритетних дій щодо зміни системи комунікації і прямо в таблиці (поруч з ініціалами людей, з якими необхідно змінити характер спілкування) проставте цифри, вказуючи пріоритетність дій («1» - «змінити в першу чергу» і т. д.).

Тести для самоконтролю

Яке поняття описує процес правової організації та управління спільною діяльністю членів колективу?

- А) керівництво;
- Б) лідерство;
- В) мотивування;
- Г) організування.

Що таке стиль керівництва?

- А) формування психологічного мікроклімату в групі (колективі);
- Б) філософія та політика впровадження системи управління персоналом;
- В) правила та норми поведінки керівників в організації;
- Г) гнучка поведінка керівника щодо підлеглих.

Яка поведінка притаманна керівнику демократичного типу?

- А) відрізняється надмірною централізацією влади;
- Б) практично не втручається у справи підлеглих.
- В) створює умови підлеглим для ініціативи і самостійності;
- Г) особисто доводить всі завдання до підлеглих.

Сукупність індивідуальних особливостей особистості, що характеризують динамічну та емоційну сторони її діяльності - це:

- А) темперамент;
- Б) емоції;
- В) здібності;
- Г) характер.

Інформування працівників, психологічний клімат колективу, стиль керівництва, сумісність членів, групова емоційна ідентифікація, особисті якості керівника визначає:

- А) організаційно-технічні фактори згуртованості;
- Б) економічні фактори згуртованості;
- В) соціально-психологічні фактори згуртованості;
- Г) загальний рівень згуртованості колективу.

Психологічна сумісність може бути зумовлена:

- А) як подібністю, так і відмінністю характеристик членів групи;
- Б) подібністю характеристик членів колективу;
- В) відмінністю характеристик членів групи;
- Г) специфікою діяльності підприємства.

Основні принципи побудови «здорових» соціально-психологічних відносин у трудовому колективі — це:

- А) дисципліна, децентралізація управління;
- Б) взаємопорозуміння, внутрішньоколективна сумісність;
- В) ініціативність, солідарність, інформованість, взаємоповага;
- Г) принциповість, об'єктивність, стратегічність.

Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на:

- А) спільності мети працівників;
- Б) спільності методів діяльності;
- В) спільності інтересів, цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час;
- Г) поєднанні колективних та індивідуальних цінностей, норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності.

Конфлікт, викликаний різним баченням стану об'єкту в майбутньому називають:

- А) конфліктом пізнання;
- Б) конфліктом цілей;
- В) емоційним конфліктом;
- Г) між груповим конфліктом.

Уступка до певної межі іншій точці зору в процесі розв'язання конфлікту належить до стилю розв'язання конфлікту:

- А) ухиляння від конфлікту;
- Б) згладжування;
- В) компроміс;
- Г) розв'язання проблеми.

Теми презентацій

Форми та методи врегулювання організаційних та міжособистісних конфліктів.

Системне управління конфліктами, як спосіб ефективного управління та розвитку підприємницької організації.

Керівництво та лідерство в організації сучасного підприємства.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Способи згуртування колективу.

Тема 6. Сучасні технології оцінювання персоналу.

Об'єктивна необхідність та цілі оцінювання персоналу. Вимоги до оцінки персоналу. Суб'єкти оцінювання: керівники, колеги, рейтингові групи, підлеглі. Самооцінка.

Критерії та методи оцінювання. Стандартні оцінки. Порівняльні методи оцінки. Аналіз роботи за цілями та якістю виконання. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу. Метод «360°». Психологічні методи оцінки. Особливості оцінювання різних категорій персоналу. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників.

Атестація персоналу: періодичність, документація, процедури проведення, використання результатів.

Питання для самоконтролю

1. Яким цілям слугує оцінювання персоналу? Наведіть приклади можливого практичного застосування результатів оцінювання.
2. Охарактеризуйте принципи оцінювання персоналу.
3. Розкрийте логічну послідовність кроків процесу оцінювання персоналу. Як забезпечується зворотній зв'язок в цьому процесі?
4. Які вимоги висуваються до розробки критеріїв оцінки персоналу? Наведіть суттєві ознаки ділових і особистісних якостей та показники діяльності, які можуть бути критеріями оцінювання різних категорій працівників.
5. Назвіть вихідні дані для оцінювання персоналу.
6. Класифікуйте види оцінки персоналу за відомими Вам критеріями.
7. Охарактеризуйте традиційні методи оцінювання персоналу підприємства.
8. Охарактеризуйте нетрадиційні підходи до оцінювання персоналу. Розкрийте сутність методу «360°».
9. Система Performance Management.
10. Сутність технологій Assessment Center.
11. Дайте визначення комплексній оцінці працівника.
12. Проаналізуйте практичні можливості використання відомих Вам методів оцінювання персоналу. Які з них здаються Вам найбільш ефективними?
13. Детально опишіть процедуру атестації кадрів. Які рішення можуть бути прийняті за її підсумками?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 6.1.

Розрахуйте сумарний показник складності виконуваних робіт згідно з наведеними в таблиці бальними оцінками рівнів кожної ознаки з урахуванням їх питомої ваги.

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначають діленням суми оцінок кожної ознаки, помножених на їх питому вагу, на постійну величину 8,3

(відповідає сумі максимальних оцінок по всіх ознаках складності з урахуванням їх питомої ваги):

$$K = \sum a_{ij} \times X_i / 8,3$$

Ознака складності	Питома вага ознаки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, які складають зміст праці	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0
		Інформаційно-технічні			Аналітико-конструктивні			Організаційно-адміністративні			
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05		1,2	
		Прості, часто повторювані роботи			Роботи, які проводяться в масштабі підрозділу			Виконання комплексних робіт			
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,5	0,75	1,0	1,25	1,5	1,75		2,0	
		Роботи, які виконуються під безпосереднім керівництвом			Роботи, які виконуються під оперативним і загальним керівництвом			Роботи, які виконуються самостійно			
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
		Керівництво підрозділами, що входять в склад відділу			Керівництво самостійними структурними підрозділами			Керівництво декількома підрозділами			
Додаткова відповідальність	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
		Матеріальна			Моральна			За керівництво виконанням завдань			

Завдання 6.2. Керуючись положеннями типової посадової інструкції слід розробити систему оцінки для однієї із категорій керівного складу підприємства (категорію обрати самостійно)

Методичні рекомендації: Формування системи оцінки складається з наступних основних етапів:

1. Визначення цілей, об'єкту та предмету оцінювання.
2. Формування опису посади та виконуваної роботи.
3. Встановлення показників (критеріїв) оцінки, їх значень та питомої ваги. Вимоги до критеріїв – релевантність, достатня кількість, кількісна вимірюваність критерію, надійність; зрозумілість для виконавців.

4. Визначення методу (комплексу методів) оцінювання.
5. Формування процедури оцінки (періодичність, регулярність, терміни оцінювання, виконавці);
6. Підготовка документації щодо здійснення оцінки (атестаційні листи, анкети тощо).

Завдання 6.3. Розробіть процедуру проведення атестації працівників для підприємства з діяльністю якого ви ознайомлені. Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

Завдання 6.4. Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємства (за вибором).

Завдання 6.5.

Вихідні дані:

Оцінюваний - співробітник відділу маркетингу. Вік - 39 років; 4 роки працює у відділі маркетингу фірми з виготовлення верхнього одягу. До цього 10 років працював у відділі збуту текстильної фабрики. 14 років назад закінчив текстильний інститут (спеціальність - інженер-технолог).

Дані, що характеризують діяльність співробітника за оцінюваний період, наведені нижче.

Протягом останніх 3 років веде самостійні переговори з замовниками. За 2 перших року обсяг продажу, за які він відповідав, зростав на 20% щорічно при запланованих 12%.

У минулому оціночному періоді при плані 20% фактичне зростання обсягу продажів склало 16%, так як ряд постійних замовників відмовилися пролонгувати договори на черговий термін (з 15 замовників відмовилися 4). При цьому було знайдено 7 нових замовників (з 9 об'єктів переговорів), але з меншими обсягами поставок.

Як стало відомо начальнику відділу, 2 замовники відмовилися після 4-годинних переговорів з одним з них, причому відмова безпосередньо слідувала за фразою співробітника: «З Вами неможливо вести переговори, так як Ви не знаєте, чого Ви хочете». Про це співробітник сам розповів в відділі (але не начальнику відділу). В звіті про переговори цей факт не був зафіксований.

Оцінюваний співробітник висловив ряд оригінальних пропозицій з організації недавно проведеної виставки.

На наступний планований період очікується укладення договорів з 10 замовниками, з 6 - торішніми і 5 - новими (з 6 об'єктів переговорів). При цьому зростання обсягу продажів планується на рівні 25% (при 18% спочатку запланованих).

За всі 4 роки роботи цей співробітник провів 47 переговорів, з них 40 - вдалих. Середня тривалість переговорів 2,5 години. Брав на себе обов'язки хворого співробітника, одного разу затримався з відходом у відпустку через несподівану відсутність колеги. Щодня відсутній на робочому місці в середньому 40-50 хв. Витрачає багато часу на пошук потрібних документів. Член збірної з риболовного спорту.

Постановка задачі

Проаналізуйте вихідні дані і сформууйте склад показників ділової оцінки. Ці показники повинні:

- бути основою методики ділової оцінки співробітників відділу маркетингу виробничого підприємства;
- бути достатньо універсальними, щоб з їх допомогою можна було оцінити діяльність співробітників на аналогічних посадах;
- дозволяти всебічно оцінити конкретного співробітника, загальна характеристика діяльності якого наведена в вихідних даних;
- включати показники, що характеризують: 1) результати праці співробітника; 2) його здатність до виконання загальних функцій управління; 3) професійну поведінку співробітника.

Склад показників оцінки співробітника відділу маркетингу може бути представлений у такій формі:

Показники ділової оцінки співробітника	Оціночна шкала (слід розробити)
1. Показники, що характеризують результати праці 1.1. 1.2.	
2. Показники, що характеризують умови досягнення результатів праці 2.1. 2.2.	
3. Показники, що характеризують професійну поведінку співробітника	

Тести для самоконтролю

Оцінка персоналу виконує такі функції (за Д.Макгрегором):

- А) адміністративну, інформативну, мотиваційну;
- Б) планову, системну, інформаційну;
- В) наукову, перспективну, адміністративну;
- Г) класичну, провідну, мотиваційну.

Визначте основні види ділової оцінки персоналу:

- А) оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна ділова оцінка працівників;
- Б) заключна оцінка при звільненні працівника, системна оцінка якостей працівників;
- В) оцінка продуктивності праці персоналу і дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Г) поточна ділова оцінка працівників, заключна оцінка при звільненні працівника.

Складові оцінки персоналу:

- А) зміст оцінки, система критеріїв, методи і процедура оцінювання;
- Б) зміст оцінки, оцінювання знань та навиків;
- В) зміст оцінки, система критеріїв, визначення потреби у навчанні;
- Г) зміст оцінки, дотримання дисципліни, процедура оцінювання.

Результативність роботи керівника оцінюється через:

- А) результативність роботи підпорядкованого йому колективу;
- Б) кількість та якість виконаної ним праці;
- В) порівняння фактично виконуваних функцій та робіт, з тими, що передбачені посадовою інструкцією;
- Г) показники творчої і суспільної активності, показники плинності кадрів у підпорядкованому йому колективі.

Який метод оцінювання дозволяє скласти ранг співробітників організації:

- А) метод стандартних оцінок;
- Б) оцінювання досягнення цілей;
- В) порівняльний метод;
- Г) метод «360°».

Які з методів передбачають оцінювання здатності працівника до професійного розвитку та роботи в команді:

- А) метод стандартних оцінок;
- Б) порівняльні методи оцінки;
- В) нетрадиційні;
- Г) традиційні.

Методи, які дозволяють оцінюють наявність та ступінь розвитку відповідних характеристик шляхом застосування спеціальних тестів, вправ, співбесід, називаються:

- А) методами стандартних оцінок;
- Б) порівняльними методами оцінки;
- В) традиційними;
- Г) психологічними.

Методика, яка передбачає участь у серії вправ/тестів в присутності спостерігачів та оцінювання результатів за низкою вироблених компетенцій або критеріїв, носить назву:

- А) Assessment Center;
- Б) Performance Management;
- В) 360°;
- Г) проблемно-ситуаційна оцінка.

Атестаційний лист – це документ:

А) який заповнюється співробітником особисто у формі відповідей на поставлені запитання (тести), за результатами якого проводиться ділова оцінка працівника;

Б) який містить формальні характеристики щодо атестованого співробітника, а також результати проходження ділової оцінки;

В) який заповнюється працівниками кадрової служби і відображає результати оцінки працівника у період його найму на роботу;

Г) у якому фіксуються усі позитивні та негативні результати роботи працівника за аналізований період, а також вміщує відгук безпосереднього керівника на даного працівника.

За підсумками оцінювання працівника атестаційна комісія виносить одне із таких рішень:

А) відповідає займаній посаді, може працювати довічно;

Б) відповідає займаній посаді, не відповідає займаній посаді, відповідає займаній посаді за певних умов;

В) не відповідає займаній посаді, зменшити заробітну плату на надбавки;

Г) відповідає займаній посаді за умов підвищення кваліфікації за власний рахунок.

Темати презентацій

Атестація як організаційно-правовий засіб оцінки діяльності персоналу.

Організація і процедури оцінювання персоналу.

Кадровий контролінг на підприємстві.

Оцінювання працівників методом «360°».

Змістовний модуль 2. Мотивація персоналу

Тема 7. Сутність, процес та види мотивації

Сутність мотивації, її необхідність в управлінні. Місце мотивації в системі управління, її зв'язок з функціями планування, організації, контролю, прийняттям рішень тощо. Організація управління мотивацією на підприємстві.

Мотивація як процес. Стадії та елементи мотиваційного процесу. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. Поняття про мотиви діяльності. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особистості. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Мотиваційні характеристики особистості: спрямованість, установки, інтереси, ідеали, очікування тощо. Складність мотивації персоналу в управлінні.

Види мотивації. Матеріальна мотивація як прагнення до більш високого рівня життя. Трудова мотивація, її джерела. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. Особливості нормативної мотивації. Характеристика примусової мотивації. Стимулювання як вид мотивації. Позитивна мотивація, її

види. Вплив негативної мотивації на поведінку працівника. Види мотивації за рівнем інтенсивності та формами соціальної поведінки працівників.

Питання для самоконтролю

1. Яке призначення мотивації персоналу в сфері підприємництва?
2. Які завдання мотивації персоналу підприємства?
3. Поняття мотивації, як категорії. Сутність мотивації як функції управління персоналом підприємства.
4. Принципи та вимоги до побудови мотивації персоналу підприємства.
5. Розкрийте сутність поняття «потреба». Об'єктивна та суб'єктивна сторони потреб.
6. Опишіть властивості та особливості потреб.
7. Охарактеризуйте види потреб відповідно до класифікацій за різними ознаками. Наведіть відповідні приклади.
8. Сутність та функції мотиву в трудовій діяльності.
9. Охарактеризуйте категорію «мотиваційний профіль працівника».
10. Види мотивів за різними кваліфікаційними ознаками.
11. Розкрийте сутність мотивів-спонукань та мотивів-суджень.
12. Розкрийте сутність та взаємозв'язок між категоріями «мотиваційна спрямованість», «сила мотивації», мотиватори, винагородження.
13. Що таке мотиваційний процес? Охарактеризуйте стадії мотиваційного процесу.
14. Розкрийте сутність категорії «стимул». Охарактеризуйте види стимулів відповідно до класифікацій за різними ознаками. Наведіть відповідні приклади.
15. Охарактеризуйте види мотивації, як складової управління персоналом.
16. Дайте тлумачення поняття «стимулювання персоналу». Розкрийте взаємозв'язок між мотивами та стимулами.
17. Чинники, які ускладнюють управління мотивацією персоналу підприємства.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 7.1. Зобразіть схематично взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», «цінності» та «трудова поведінка».

Завдання 7.2. Складіть власний режим праці та відпочинку на тиждень. Визначте, що Вас мотивує робити ті чи інші справи.

Завдання 7.3. Перелічіть чинники, від яких залежить сила впливу на працівника різних стимулів? Охарактеризуйте особливості дії цих чинників на процес мотивування персоналу.

Завдання 7.4. Визначте основні цілі мотиваційної політики підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Завдання 7.5. Ситуація: Мотиваційна система працівників підприємства «А».

Співробітникам підприємства «А» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітному періоді керівниками підприємства була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят.

Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15% робочих місць.

В період напруженої сезонної роботи працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продаж в наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці. По закінченню року була розглянута книга відгуків клієнтів і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами підприємства. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і неявку на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекламацій зі сторони клієнтів.

За результатами поточної атестації один співробітник був понижений по посаді, одному співробітнику була знижена заробітна плата, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

Визначити:

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:

- а) системи моральної/матеріальної мотивації;
- б) системи заохочувального/примусового стимулювання;
- в) які потреби задовольняються даною системою мотивації

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які - на результати в довгостроковому періоді?

3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представленій системі мотивації?

Тести для самоконтролю

Мотивація - це:

- А) стимулювання праці;
- Б) сукупність основних мотивів;
- В) актуальність тієї чи іншої потреби для працівника;
- Г) процес спонукання до діяльності для досягнення мети.

Яка категорія характеризує відчуття браку чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи:

- А) потреба;
- Б) мотив;
- В) інтерес;
- Г) стимул?

За природою виникнення потреби поділяються на :

- А) матеріальні та нематеріальні;
- Б) первинні та вторинні;
- В) особисті та групові;
- Г) разові та постійні.

Мотив – це:

- А) зовнішнє або внутрішнє винагородження;
- Б) усвідомлення відсутності чого-небудь, що спонукає до діяльності;
- В) безпосереднє спонукання працівника до діяльності, пов'язане з задоволенням його потреб;
- Г) блага, які надаються працівникові, як компенсація його трудових зусиль.

Стимулювання праці – це:

- А) процес спонукання себе і інших до досягнення особистих цілей та цілей підприємства;
- Б) сукупність мотивів праці;
- В) комплекс заходів, які застосовуються зі сторони менеджменту для підвищення ефективності праці працівників;
- Г) процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки.

Орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності – це:

- А) мотиваційна спрямованість;
- Б) сила мотивації;
- В) широта мотивації;
- Г) результат мотивації.

У якому разі стимул перетворюється на мотив:

- А) коли стимул усвідомлений і сприйнятий людиною;
- Б) коли стимул використаний керівником;
- В) стимул завжди перетворюється на мотив;
- Г) стимул ніколи не перетворюється на мотив?

Зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій – це:

- А) стимул;
- Б) інтерес;
- В) потреба;
- Г) благо.

Яка категорія характеризує будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби:

- А) дохід;
- Б) винагорода;
- В) трудовий дохід;
- Г) заробітна плата?

Відображення того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе – це:

- А) мотив;
- Б) потреба;
- В) трудова поведінка;
- Г) трудова мотивація.

Теми презентацій

Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством.
Мотиваційний профіль працівника.

Тема 8. Теорії мотивації

Історія розвитку управління мотивацією до кінця XIX століття. Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у розвиток теорії управління мотивацією персоналу. Внесок у розвиток управління мотивацією А. Файоля (адміністративна школа управління). Психологічні теорії мотивації. Первинні теорії мотивації: теорія «Х», «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі.

Сутність змістовних теорій мотивації. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія існування зв'язку і зростання К. Альдерфера. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації та їх особливості. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Комплексна теорія мотивації М.

Портера та Е. Лоулера: сполучення елементів теорії очікувань і теорії справедливості.

Концепція партисипативного управління.

Питання для самоконтролю

1. Висвітліть еволюцію теорій мотивації. Розкрийте сутність основних підходів до розуміння мотивації з позицій вчених-психологів, Ф. Тейлора, А.Файоля.

2. Розкрийте сутність «ХУ – теорії» Д. Мак-Грегора та теорії «Z» У. Оучі.

3. Розкрийте зміст теорії мотивації А. Маслоу. Які, на Вашу думку, існують можливості практичного застосування цієї мотиваційної теорії на підприємствах?

4. Розкрийте зміст теорії К. Альдерфера, двофакторної теорії Ф. Герцберга, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда та визначте можливості їх застосування на практиці для мотивування персоналу підприємства.

5. Проведіть порівняльну характеристику змістовних теорій, визначивши переваги та недоліки кожної із них.

6. Розкрийте зміст теорії очікувань В. Врума. Визначте можливості її практичного застосування.

7. Розкрийте зміст теорії справедливості С. Адамса. Визначте можливості її практичного застосування.

8. У чому полягає сутність комплексної моделі Портера-Лоулера? Поясніть взаємозв'язок елементів теорії очікувань і теорії справедливості при її побудові.

9. Наведіть приклади застосування процесійних мотиваційних теорій в діяльності окремих підприємств.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 8.1. Зобразіть схематично кореляцію в класифікації потреб різних змістових теорій мотивації.

Завдання 8.2. До яких груп (за різними класифікаціями – див. тему 7) можна віднести кожен з перерахованих стимулів:

- безкоштовні обіди в їдальні підприємства;
- робоче місце в неопалюваному приміщенні;
- корпоративна новорічна вечірка;
- участь у прийнятті управлінських рішень у структурному підрозділі;
- грамота;
- премія;
- творча робота?

Які потреби працівника може задовольнити кожен з цих стимулів? До яких груп доцільно віднести кожен з цих потреб за різними класифікаціями

(див. тему 7) та відповідно до яких змістовних теорій мотивації? Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 8.3. Визначте, які з перелічених факторів є гігієнічними, а які мотиваційними згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга:

- заробітна плата;
- змістовність роботи;
- професійне зростання;
- рівень відповідальності;
- корпоративна політика;
- умови праці;
- кар'єрне зростання;
- досягнення в роботі;
- міжособистісні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими;
- рівень безпосереднього контролю;
- творчий характер роботи;
- досягнення поставлених цілей;
- визнання результатів роботи;
- статус;
- гарантія робочого місця.

Завдання 8.4. Зі збільшенням чисельності відділу продажів почали погіршуватися відносини в колективі. Постійно виникали конфлікти. Співробітники приходили до керівника відділу скаржитися на своїх колег. Окремі працівники часто брали лікарняні листки. У зв'язку з цим незрідка порушувалися терміни виконання завдань. Збільшилася також кількість стресових ситуацій. Особливо некомфортно почував себе досвідчений і старанний співробітник з уразливим характером.

Щоб певним чином компенсувати працівникові погіршення соціально-психологічного клімату, керівник відділу звернувся до дирекції з проханням підвищити працівникові посадовий оклад. Проте за деякий час співробітник звільнився і перейшов працювати до іншої компанії з меншою заробітною платою. Під час надання заяви про звільнення співробітник сказав: «Нехай там заробітна плата менша, проте спокійніше, немає конфліктів і стресів».

Поясніть ситуацію з позиції теорії Ф. Герцберга. Визначте, який фактор став для співробітника мотиваційним і якої помилка припустився керівник. Що потрібно було зробити керівникові, аби уникнути даної помилки?

Завдання 8.5. Використовуючи основні положення теорії Д. Мак-Клелланда, дібрати сфери діяльності, професії (посади) та роботи, де людина зможе реалізувати потреби досягнення (успіху), влади та співучасті (причетності).

Потреби	Сфери діяльності, професії (посади) та роботи
Досягнення (успіху)	
Влади	
Співучасті (причетності)	

Завдання 8.6. Щоб забезпечити безперебійність роботи компанії у червні - серпні, керівникові потрібно переконати кількох працівників погодитися на перенесення щорічної основної відпустки з літніх місяців на осінні.

Як керівникові найкраще це зробити, ґрунтуючись на основних положеннях теорії очікувань В. Врума?

Завдання 8.7. Визначити, на положеннях яких теорій мотивації ґрунтується практика діяльності компаній:

- торговельним агентам компанія виплачує лише комісійні у відсотках від обсягів продажу товарів, виходячи з того, що жодна інша система оплати праці так не стимулюватиме до збільшення обсягів продажу;

- участь у тренінгах беруть найкомпетентніші співробітники, оскільки керівництво компанії вважає, що в інших випадках вкладання коштів у навчання буде неефективним;

- плани роботи відділів складають з урахуванням пропозицій усіх співробітників компанії.

Тести для самоконтролю

До змістовних теорій мотивації не відноситься:

- А) динамічна мотиваційна теорія Маслоу;
- Б) теорія набутих потреб Мак-Келланда;
- В) двофакторна теорія задоволеності роботою;
- Г) теорія справедливості Адамса.

За теорією А. Маслоу, потреби задовольняються в такому порядку:

- А) від вищих до нижчих;
- Б) від нижчих до вищих;
- В) від нижчих до вищих і в зворотному напрямку;
- Г) потреби в безпеці, соціальні, у самовираженні, у повазі.

«Мотиви більш високого мотиваційного рівня ініціюють дію лише тоді, коли задоволені потреби нижчого мотиваційного рівня» - твердження, яке доводиться:

- А) теорією Портера –Лоулера;
- Б) двофакторною моделлю задоволеності роботою;
- В) динамічною теорією Маслоу;
- Г) теорією набутих потреб Мак-Келланда.

За двофакторною моделлю задоволеності роботою на мотивацію працівника впливають дві групи чинників:

- А) матеріальні та нематеріальні;
- Б) економічні та соціально-психологічні;
- В) гігієнічні та мотиваційні;
- Г) внутрішні та зовнішні.

Теорія набутих потреб Мак-Келланда виділяє такі групи потреб:

- А) досягнень, співучасті, влади;
- Б) фізіологічні, безпеки, соціальні, «власного я», самореалізації;
- В) визнання, винагороди, задоволення роботою;
- Г) існування, зв'язку, росту.

До теорій процесу мотивації не належить:

- А) теорія очікування;
- Б) теорія справедливості;
- В) теорія Портера-Лоулера;
- Г) теорія набутих потреб Мак-Келланда.

«Людина обирає те, що максимально відповідає суб'єктивно очікуваній нею користі» – твердження, яке доводиться:

- А) теорією Портера –Лоулера;
- Б) двофакторною теорією задоволеності роботою;
- В) теорією очікування В. Врума;
- Г) теорією справедливості Адамса.

За теорією справедливості С. Адамса:

- А) всі працівники в одному підрозділі повинні одержувати однакову заробітну плату;
- Б) люди, які вважають, що їм платять недостатньо, будуть працювати краще, щоб більше заробити;
- В) при несправедливій оплаті працівники працюють гірше, ніж могли б;
- Г) перед працівниками необхідно ставити конкретні, справедливі завдання

Елементи теорії очікувань та теорії справедливості об'єднують:

- А) концепція партисипативного управління;
- Б) теорія Портера –Лоулера;
- В) двофакторна теорія задоволеності роботою;
- Г) теорія набутих потреб Мак-Келланда.

Згідно з теорією очікувань Врума, зусилля, які людина виявляє на роботі, залежать від:

- А) порівняння власної отриманої винагороди з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу;
- Б) очікування того, що зусилля дадуть бажані результати;
- В) валентності винагороди;
- Г) цілей підприємства.

Теми презентацій

Еволюція концепцій мотивації праці.

Застосування змістовних теорій мотивації в практиці управління персоналом.

Процесуальні теорії мотивації: сутність та застосування.

Тема 9. Матеріальне стимулювання персоналу

Система стимулювання та її функції. Матеріальне та нематеріальне, грошове та негрошове стимулювання. Принципи побудови системи стимулювання в організації. Методи стимулювання відповідно до теорії підкріплення.

Економічні та неекономічні методи стимулювання. Поняття компенсаційного та соціального пакету.

Сутність заробітної плати. Традиційні форми та системи оплати праці. Тарифна система. Відрядна, почасова та змішана форми оплати, умови їх застосування. Особливості відрядної форми оплати праці та її системи. Відрядно-преміальна система оплати праці її різновиди. Особливості погодинної форми оплати праці. Системи погодинної оплати праці. Терміни та періодичність виплат. Безтарифні системи оплати праці. Комісійна оплата. Рейтингова система. Співвідношення в оплаті окремих категорій працюючих.

Фонд оплати праці. Основна і додаткова заробітна плата.

Система преміювання, її складові, вимоги до побудови.

Грейдинг, умови та порядок його застосування. Формування грейдів та диференціація в оплаті праці. Групування за методом Hay Group.

Побудова стимулювання на основі сучасних управлінських концепцій. Управління за цілями (MBO). Технологія встановлення цілей SMART. Система збалансованих показників (BSC). Ключові показники ефективності (KPI), методика їх формування і використання в цілях мотивації.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність функцій стимулювання.
2. Визначте принципи побудови системи стимулювання на підприємстві.
3. Методи стимулювання, визначені мотиваційною теорією підкріплення.

4. Визначте сутність економічних та неекономічних методів стимулювання.
5. Що таке матеріальна мотивація? Які чинники визначають її рівень та побудову?
6. Дайте характеристику системи матеріальних стимулів.
7. Що таке компенсаційний пакет? Дайте його визначення у широкому та вузькому розумінні.
8. Розкрийте сутність заробітної плати, як економічної категорії.
9. Перерахуйте та охарактеризуйте основні складові тарифної системи оплати праці. В чому, на Вашу думку, полягає мотивуючий характер тарифної системи оплати праці?
10. Відрядна та почасова системи оплати праці, їх види та застосування.
11. Безтарифна, комісійна та рейтингова системи оплати праці та їх мотивуюча роль.
12. Основна та додаткова оплата праці. Які чинники визначають їх співвідношення та мотивуючу роль.
13. Визначте основні складові, що формують систему преміювання персоналу підприємницької організації.
14. Які критерії лягають в основу преміювання персоналу?
15. Розкрийте основні вимоги до розробки системи преміювання.
16. Наведіть етапи грейдового підходу до оцінювання посад і робіт та формування параметрів основної заробітної плати.
17. Розкрийте технологію формування грейдів.
18. Висвітліть сутність застосування методу Hay Group.
19. Визначте принципи побудови управління за цілями (MBO) та встановлення цілей за технологією SMART.
20. Сутність та складові елементи системи збалансованих показників (BSC).
21. Поняття та застосування KPI в матеріальному стимулюванні персоналу.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 9.1. Розрахуйте тарифну заробітну плату для робітників I та II при простій погодинній та при простій відрядній системах оплати праці.

Вихідні дані

№ п/п	Показники праці	Робітники	
		I	II
1.	Фактичні затрати робочого часу, год	162	168
2.	Кількість виготовленої продукції, шт	315	340

3.	Норма часу на виготовлення одиниці продукції, н-год/шт	0,5
4.	Годинна тарифна ставка: – при погодинній оплаті праці, грн/год – при відрядній оплаті праці, грн/н-год	27,52 30,07

Зробіть висновки щодо мотивуючої ролі кожної з цих форм оплати праці на основі порівняння результатів розрахунків.

Завдання 9.2. Робітник перебуває на відрядно-прогресивній системі оплати праці. Розмір його тарифної ставки становить 40,50 грн/н-год. Робітник відпрацював 176 годин та виготовив 420 одиниць якісної продукції при нормі часу 0,4 н-год/од. Вихідний рівень виконання норм, з якого починається збільшення відрядної розцінки, – 100%. При одноступеневій шкалі відрядна розцінка зростає на 30%. Розрахуйте розмір заробітної плати робітника.

Завдання 9.3. Визначте заробітну плату робітника за місяць при почасово-преміальній системі оплати праці, якщо годинна тарифна ставка дорівнює 37,95 грн, норма часу становить 0,8 н-год/шт. За місяць робітник виготовив 207 виробів належної якості. За виконання норми виробітку (100%) передбачена премія у розмірі 20%, а за кожен процент перевиконання – у розмірі 1,5% тарифного заробітку. Працівник відпрацював 21 робочий день. Тривалість робочого дня – 8 годин.

Завдання 9.4. Посадовий оклад інженера з якості відповідно то штатного розпису становить 12500 грн. З 22 робочих днів, передбачених графіком, він відпрацював 19 днів (три дні знаходився у неоплачуваній відпустці). Однак у святковий день виходив на роботу через виробничу необхідність (без надання додаткового дня відпочинку). Надбавка за вислугу років – 20% посадового окладу. Розрахуйте загальний розмір заробітної плати працівника за місяць.

Завдання 9.5. «Вилка» місячних посадових окладів змінних майстрів виробничих ділянок становить 10800-12200 грн. Базовий посадовий оклад змінних майстрів встановлено на рівні середнього значення у вилці. Показниками роботи ділянки, закріпленій за майстром, від яких залежить зміна базових посадових окладів майстрів, є:

- виконання норм виробітку;
- виконання завдання за сортністю;
- перевищення норм відходів;
- порушення графіка доставки у суміжні підрозділи.

Рівень виконання показників на закріплених за майстрами ділянках та коефіцієнти підвищення та зниження базових показників окладів змінних майстрів наведено в таблиці:

ПІБ	Виконання місячного завдання		Якість		Економія сировини		Ритмічність	
	Рівень виконання норм виробітку, %	К (+, -)	Виконання завдання за сортністю, %	К (+)	Перевищення норм відходів, %	К (-)	Порушення графіка доставок у суміжні підрозділи	К (-)
А	109,2	0,10	99,2	0,08	-	-	-	-
Б	103,7	0,05	96,7	-	2	-0,02	1	-0,04
В	98,7	-0,05	99,1	-0,08	-	-	2	-0,08

Завдання 9.6. У квітні минулого року підприємство уклало з генеральним директором контракт, у якому встановлено розмір базового посадового окладу на наступний рік на рівні 19000 грн. У контракті також передбачено шкалу збільшення /зменшення посадового окладу директора залежно від рівня рентабельності:

Збільшення /зменшення рівня рентабельності у поточному кварталі порівняно з попереднім, %	Збільшення /зменшення посадового окладу, %
від 2,1 до 4,0	2
від 4,1 до 7,0	4
від 7,1 до 11,0	6
від 11,1 до 16,0	8
понад 16,0	10

Розрахуйте посадовий оклад генерального директора на III квартал поточного року, якщо рівень рентабельності:

- у II кварталі минулого року зріс на 1,8% порівняно з I кварталом минулого року;
- у III кварталі минулого року зменшився на 2,4% порівняно з II кварталом минулого року;
- у IV кварталі минулого року зріс на 3,5% порівняно з III кварталом минулого року;
- у I кварталі поточного року зріс на 6,7% порівняно з IV кварталом минулого року;
- у II кварталі поточного року зріс на 7,2% порівняно з I кварталом поточного року.

Тести для самоконтролю

Стимулювання класифікується як:

- А) матеріальне та нематеріальне;
- Б) соціальне та біологічне;
- В) духовне та матеріальне;
- Г) моральне та грошове.

Методи стимулювання діляться на:

- А) матеріальні та нематеріальні;
- Б) економічні та неекономічні;
- В) економічні та організаційні;
- Г) організаційні та морально-психологічні.

Форма оплати праці, при якій розмір заробітку працівника залежить від його тарифного розряду та кількості відпрацьованого часу, називається:

- А) відрядною;
- Б) безтарифною;
- В) погодинною;
- Г) рейтинговою.

Форма оплати праці, при якій розмір заробітку працівника визначається кількістю виробленої продукції і встановленою розцінкою за неї називається:

- А) відрядною;
- Б) безтарифною;
- В) погодинною;
- Г) рейтинговою.

Форма оплати праці, за якою фонд оплати визначається, як відсоток від досягнутого працівником виробничого результату:

- А) відрядною;
- Б) безтарифною;
- В) погодинною;
- Г) комісійною.

Встановлена заробітна плата робітника за одиницю відпрацьованого часу - це:

- А) одинична відрядна розцінка;
- Б) нормативна трудомісткість;
- В) тарифна ставка;
- Г) одинична почасова розцінка.

Заробітна плата працівників не залежить від їхньої продуктивності праці при системі оплати праці:

- А) відрядно-прогресивній;
- Б) простій відрядній;
- В) відрядно-преміальній;
- Г) простій почасовій.

Основна заробітна плата – це:

А) будь-який заробіток, що залежить від результатів праці робітника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;

Б) встановлений державою розмір заробітної плати , нижче якого не може здійснюватися оплата за фактично виконану роботу;

В) заробіток у вигляді винагород, інших заохочувальних та компенсаційних витрат;

Г) заробіток в розмірі посадових окладів.

Збільшення виробітку продукції – це показник преміювання робітників за:

А) освоєння нової техніки;

Б) зростання продуктивності праці;

В) зниження собівартості продукції;

Г) поліпшення якості продукції.

Відсутність претензій до продукції з боку служб технічного контролю - це показник преміювання робітників за:

А) покращення якості продукції;

Б) зростання продуктивності праці;

В) освоєння нової техніки;

Г) зниження собівартості продукції.

Теми презентацій

Застосування принципів економічної ефективності та справедливості при визначенні заробітної плати.

Матеріальні стимули і їх застосування в практиці підприємств.

Преміювання, як засіб мотивації працівників.

Сучасні управлінські технології матеріального стимулювання персоналу.

Тема 10. Негрошове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу

Соціальна політика та планування соціального розвитку персоналу. Соціальні виплати, їх функції та призначення. Склад соціальних виплат та принципи їх розподілу.

Нематеріальне стимулювання персоналу. Організаційні методи мотивації, їх види. Методи дисциплінарного впливу. Характеристика морально-психологічних методів мотивації. Гуманізація праці. Стимулювання часом та режимом роботи. Дистанційна робота та її мотивуючий аспект.

Мотивація персоналу з використанням системи «Кафетерій». Управління мотивацією на основі теорії поколінь. Гейміфікація та ігропрактика в мотивуванні співробітників.

Організаційна культура та її елементи. Мотиваційна функція організаційної культури. Типи організаційної культури. Мотивація персоналу у різних типах організаційної культури.

Питання для самоконтролю

1. Завдання та функції соціальної політики підприємства.
2. Функції негрошового матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.
3. Поняття та призначення соціального пакету. Склад та призначення соціальних виплат.
4. Визначте напрямки нематеріального стимулювання персоналу.
5. Розкрийте сутність гуманізації праці, як основи нематеріальної мотивації персоналу.
6. Дайте характеристику організаційного стимулювання.
7. Назвіть морально-психологічні стимули трудової мотивації.
8. Розкрийте можливості стимулювання вільним часом та режимом роботи.
9. Висвітліть сутність та переваги застосування системи «Кафетерій».
10. В чому полягає мотивуючий вплив використання гейміфікації в організації трудових процесів.
11. Поняття, мета та чинники, що визначають організаційну культуру.
12. Рівні організаційної культури та їх зміст. Побудова мотивації на базі організаційної культури підприємства.
13. Розкрийте сутність мотиваційного механізму в різних типах організаційної культури.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 10.1. До яких груп за різними класифікаціями (*див. тему 7*) та відповідно до різних змістовних теорій мотивації (*див. тему 8*) доцільно віднести кожен з наступних потреб:

- керувати діями інших людей;
- безпеки в процесі праці;
- спілкування з іншими людьми;
- працювати в комфортному приміщенні;
- визнання як висококваліфікованого фахівця?

Запропонуйте перелік стимулів, які доцільно застосувати до працівника, для якого найбільш актуальною є кожна з цих потреб. До яких груп (за різними класифікаціями – *див. тему 7*) можна віднести кожен із запропонованих Вами стимулів?

Завдання 10.2. Дайте детальну характеристику таких чинників нематеріального стимулювання персоналу:

- планування кар'єри;
- партисипативне управління;
- регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

Завдання 10.3. Складіть анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах з метою їх урахування під час формування соціального пакета на підприємстві.

Завдання 10.4. Керівництво невеликої туристичної компанії почало видавати співробітникам проїзні квитки на громадський транспорт, а власникам автомашин компенсувати витрати на бензин у межах вартості проїзного квитка. Цю новацію позитивно сприйняли працівники компанії й за рік роботи після запровадження цих соціальних благ жоден співробітник не звільнився за власним бажанням. Але через рік керівництво відмовилося від компенсації співробітникам транспортних витрат без жодного пояснення. У результаті близько третини співробітників звільнилося.

Визначте, якої помилки припустилося керівництво. Запропонуйте заходи, яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників на підприємстві.

Тести для самоконтролю

Стимули, які мають матеріальну цінність, але реально представлені в вигляді спеціальних пільг та компенсацій:

- А) премія;
- Б) заробітна плата;
- В) соціальний пакет;
- Г) стимулювання вільним часом.

До цілей формування системи нематеріального стимулювання відноситься:

- А) розробка системи оцінювання праці персоналу підприємства;
- Б) створення основи для планування розвитку співробітників;
- В) встановлення чітких меж вартості всіх посад на підприємстві;
- Г) ріст кваліфікації персоналу.

Регулювання поведінки працівника на основі зміни його задоволеності роботою в підприємстві:

- А) управління персоналом;
- Б) матеріальне стимулювання;
- В) організаційне стимулювання;
- Г) зміна організаційної культури.

Надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення й тривалість робочого дня за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових завдань та забезпечення нормального ходу виробничого процесу передбачається:

- А) жорстким графіком робочого часу;

- Б) гнучким графіком робочого часу;
- В) графіком відпусток;
- Г) гуртками контролю за якістю.

Розробка офіційної програми, моделей службового просування персоналу, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для досягнення цілей підприємства, здійснюється у межах:

- А) планування кар'єри працівників;
- Б) забезпечення технічних та психофізіологічних умов праці на підприємстві;
- В) забезпечення естетичних та санітарно-гігієнічних умов праці на підприємстві;
- Г) формування режиму роботи й відпочинку на підприємстві.

Метод морального стимулювання, заснований на систематичному забезпеченні персоналу підприємства інформацією про поступки, дії, досягнення будь-якого члена колективу, гідних поваги та визнання зі сторони інших працівників:

- А) інформування;
- Б) офіційне визнання заслуг;
- В) організація корпоративних святкувань;
- Г) регулювання взаємовідносин в колективі.

Усне вираження подяки зі сторони керівництва є метод мотивації, який відноситься до методів:

- А) економічних;
- Б) організаційних;
- В) морально-психологічних;
- Г) соціальних.

Програми професійного розвитку, кар'єрне зростання, мотивація перспективою - метод мотивації, який відноситься до методів:

- А) економічних;
- Б) організаційних;
- В) морально-психологічних;
- Г) соціальних.

Контроль та моніторинг процесів та показників, винагородження за результатами діяльності, оцінювання керівником результатів діяльності підлеглих, довгострокове наймання працівників - елементи, властиві мотиваційному механізму при організаційній культурі:

- А) бюрократичній;

- Б) клановій;
- В) ринковій;
- Г) адаптивній.

Мотиваційний механізм за адаптивної організаційної культури не передбачає:

- А) заохочення особистої ініціативи;
- Б) навчання за принципами організаційного новаторства;
- В) преміювання індивідуальних досягнень;
- Г) програми участі в управлінні та доходах.

Теми презентацій

Соціально-психологічна мотивація персоналу підприємства.

Організаційні методи мотивації персоналу.

Мотиваційний механізм в різних типах організаційної культури.

Тема 11. Управління мотивацією персоналу

Завдання, функції та структура управління мотивацією. Зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Діагностика існуючої системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві та її зміст. Методи збору та опрацювання інформації, виявлення проблем. Технології мотиваційного моніторингу.

Стратегії мотивації персоналу, їх види та умови застосування. Стратегічна модель «мотивація – стимул».

Принципи та вимоги до побудови управління мотивацією персоналу. Рівні управління мотивацією: особистісний, груповий, загальноорганізаційний. Врахування віку, статі, рівня освіти, адаптивності особи при встановленні пріоритетності потреб та мотивів.

Основні стратегічні підходи до розробки системи винагородження працівників. Порядок її проектування. Особливості винагородження менеджерів.

Питання для самоконтролю

1. Що таке управління мотивацією? Які елементи воно включає?
2. Які завдання вирішує управління мотивацією персоналу?
3. Які специфічні функції виконує управління мотивацією персоналу?
4. Охарактеризуйте систему зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на управління мотивацією персоналу.
5. Які питання вивчає діагностика системи мотивації персоналу.
6. Перелічіть методи дослідження конкурентоспроможності системи мотивації персоналу підприємства.
7. Назвіть стратегії мотивації персоналу підприємства та визначте їх взаємозв'язок з загальною стратегією.
8. Опишіть варіанти побудови стратегічної моделі «мотивація- стимул».

9. За якими принципами будується управління мотивацією персоналу?
10. Які вимоги ставляться до побудови системи мотивації персоналу?
11. Визначте особливості управління мотивацією на особистісному, груповому, загальноорганізаційному рівні.
12. Визначте особливості мотивації працівників різних вікових груп, статі, рівня освіти та заново прийнятих на роботу.
13. Висвітліть місце винагородження в системі управління мотивацією персоналу.
14. Назвіть основні стратегії побудови систем винагородження та умови їх застосування.
15. Визначте етапи проектування систем винагородження персоналу та розкрийте зміст робіт на кожному із них.
16. Назвіть складові системи винагородження на підприємстві.
17. Охарактеризуйте підходи до проектування винагородження керівного складу персоналу підприємницької організації.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 11.1. Підготуйте анкету для оцінювання конкурентоспроможності мотиваційної системи на підприємстві.

Завдання 11.2. Підготуйте логіко-структурну схему побудови винагородження працівників малого підприємства (сферу діяльності виберіть самостійно).

Тести для самоконтролю

Управління процесом цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу підприємства через вплив на умови його життєдіяльності з використанням стимулів та мотивів, які спонукають до праці – це:

- А) процесне управління;
- Б) тайм-менежемент;
- В) управління персоналом;
- Г) управління мотивацією персоналу.

Ресурси підприємства в сфері управління персоналом, мотиваційне значення яких виражається в зміні кількісних та якісних мотиваційних характеристик персоналу:

- А) кадрові;
- Б) майнові;
- В) управлінські;
- Г) організаційні.

Ресурси підприємства з управління персоналом, мотиваційне значення яких виражається через формування форм стимулювання з врахуванням вимог підприємства та персоналу:

- А) репутаційні;
- Б) технологічні;
- В) організаційні;
- Г) інформаційні.

Управління мотивацією на особистому рівні включає:

- А) відповідність винагород за працю очікуванням працівників;
- Б) потребу працівника продати свої знання, вміння, навички;
- В) підтримку цінності матеріальних і нематеріальних стимулів;
- Г) згуртованість та співробітництво членів команди.

Управління мотивацією на загально організаційному рівні включає:

- А) створення умов для командної роботи;
- Б) підтримку цінності матеріальних і нематеріальних стимулів;
- В) відповідність винагород за працю очікуванням працівників;
- Г) згуртованість та співробітництво членів команди.

Пріоритетним мотиваційним чинником для працівників віком від 23-х до 35 років є:

- А) створення умов для навчання;
- Б) збереження посадового статусу, що відповідає кваліфікаційному рівню та компетентності;
- В) створення умов для розвитку кар'єри;
- Г) позитивний соціально-психологічний клімат.

Формування змінної частини винагородження персоналу визначається:

- А) кваліфікаційною тарифікацією робіт;
- Б) внутрішніми критеріями;
- В) ринковими критеріями;
- Г) зовнішніми критеріями.

Залежність винагород працівників від їх особистих якостей, які впливають на якість праці, передбачає стратегія:

- А) винагородження відповідно до ринкової вартості праці;
- Б) винагородження за результатами праці;
- В) винагородження за видом роботи;
- Г) винагородження відповідно до компетенції.

Стратегія винагородження, яка передбачає залежність винагород від рівня складності робіт, – це стратегія:

- А) за видом робіт;

- Б) за результатами праці;
- В) за компетенціями;
- Г) за ринковою вартістю праці.

Трудовий внесок, ефект праці, час праці, термін найму – елементи системи:

- А) організації праці;
- Б) винагородження праці;
- В) умов праці;
- Г) ефективності праці.

Теми презентацій

Мотиваційний моніторинг, як основа ефективних управлінських рішень.

Побудова управління мотивацією персоналу на підприємстві: організаційний та методологічний аспекти.

Тема 12. Ефективність управління та мотивації персоналу

Загальні положення ефективності в економіці і управлінні. Економічні, соціальні та організаційні аспекти ефективності роботи з персоналом.

Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом. Ефективність витрат на персонал.

Оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу в системі оцінювання ефективності управління персоналом. Експертні оцінки, метод бенчмаркінгу, розрахунку віддачі інвестицій, методики Д.Філліпса та Д.Ульріха.

Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «ефективність управління персоналом» та «ефективність мотивації персоналу».
2. Охарактеризуйте складові аспекти ефективності управлінської роботи з персоналом.
3. Які показники оцінюють економічну ефективність управління персоналом.
4. Які фактори визначають результативність роботи працівника?
5. Назвіть складові витрат на персонал.
6. Які показники відображають організаційну ефективність управління персоналом.
7. Які показники характеризують соціальну ефективність персоналу.
8. Назвіть основні підходи до вивчення ефективності управління мотивацією персоналу.
9. Який порядок та зміст розрахунку комплексного показника ефективності управління персоналом.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Проаналізуйте диференціацію системи оцінок ефективності управління персоналом підприємства та розробіть власний проект побудови оцінювання ефективності управління та мотивації персоналу.

Завдання 2. В ТОВ «Вишенька» середньоспискова чисельність працівників складає 100 осіб. До приходу нової управлінської команди мали місце наступні економічні показники.

Умови праці та соціально-психологічний клімат незадовільні. Висока плинність персоналу. В середньому щомісячно звільнялося біля 20 осіб. Затрати на пошук одного працівника складають в середньому 30 у.о. Продуктивність праці становить 28 у.о. в день на людину. Кількість відпрацьованих днів в місяць в середньому дорівнює 20.

Після проведення мотиваційних заходів на протязі 3-х місяців плинність персоналу зменшилася до 5 осіб в місяць. Продуктивність праці зросла до 28,5 у.о. в день на людину. 3-и співробітники виявили бажання пройти навчання за рахунок підприємства (360 у.о. на людину) з наступним суміщенням суміжних професій.

Як наслідок, вдалося скоротити посади 3-х менеджерів, добавивши до посадових окладів (250 у.о. на людину) трьох співробітників, що пройшли навчання по 100 у.о. на одну людину. Таким чином затрати на заробітну плату даних менеджерів склали різницю між старими окладами та надбавками.

Слід розрахувати за квартал:

- а) ефект від збільшення продуктивності праці;
- б) ефект від зменшення плинності персоналу;
- в) ефект від навчання з наступним суміщенням посад;
- г) сумарну ефективність мотиваційного управління персоналом.

Тести для самоконтролю

Ефективність управління персоналом – це:

А) характеристика якості, корисності управління персоналом на підприємстві;

Б) характеристика кількості, корисності управління працездатним населенням в регіоні;

В) характеристика засобів та предметів праці, корисності управління на підприємстві;

Г) оцінка якості продукції, корисності ви плаченої заробітної плати персоналу підприємства.

До затрат на персонал не відносяться:

- А) винагорода за виконану роботу;
- Б) соціальні виплати;
- В) затрати на технічне оснащення робочих місць;
- Г) затрати на утримання служби управління персоналом.

Компонентами оцінювання економічної ефективності управління персоналом є:

- А) співвідношення результати роботи/затрати;
- Б) рівень трудової дисципліни;
- В) соціальні трудові витрати підприємства;
- Г) ступінь задоволеності персоналу роботою.

Найважливішими показниками, які характеризують економічну ефективність управління персоналом є:

- А) загальна продуктивність, продуктивність праці, продуктивність персоналу;
- Б) використання робочого часу, втрат робочого часу, аут плейсмент персоналу;
- В) технологічна трудомісткість, трудомісткість обслуговування виробництва;
- Г) натуральні, трудові, умовно-натуральні та вартісні показники.

Для оцінювання ефективності управління персоналом необхідно визначити:

- А) конкретну суму сукупних або повних витрат на персонал та окремих складових цих витрат;
- Б) повну суму витрат на оплату праці та окремих складників цих витрат;
- В) конкретну суму сукупних або повних витрат на засоби праці та окремих складових цих витрат;
- Г) конкретну суму сукупних або повних витрат для керівників та службовців.

До компонент соціальної ефективності управління персоналом не відноситься:

- А) стан морально-психологічного клімату в колективі;
- Б) соціальні витрати на персонал;
- В) ефективність використання робочого часу;
- Г) ступінь задоволеності персоналу роботою.

Виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства:

- А) соціальна ефективність управління персоналом;
- Б) економічна ефективність управління персоналом;
- В) загальна ефективність управління персоналом;
- Г) організаційна ефективність управління персоналом.

Показниками організаційної ефективності управління персоналом є:

- А) забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, ефективне використання робочого часу, рівень ритмічності виробництва, якості продукції;

Б) збільшення собівартості продукції, зменшення обсягів виробництва продукції;

В) динаміка зростання реальної заробітної плати, рівень соціального страхування;

Г) стабільність кадрового складу, можливості навчання.

До показників соціальної ефективності управління персоналом слід віднести:

А) рентабельність реалізованої продукції;

Б) виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції;

В) гарантії зайнятості на тривалий період часу;

Г) можливий приріст обсягу товарного виробництва.

Визначальними чинниками ефективності управління персоналом є:

А) якість людського капіталу та рівень менеджменту;

Б) кількісні характеристики персоналу та рівень кваліфікації;

В) якісні характеристики керівників та рівень оплати праці;

Г) кількісні показники персоналу та рівень трудомісткості продукції..

Теми презентацій

Проблеми визначення ефективності управління персоналом як визначальним ресурсом підприємства.

Фактори, які визначають ефективність управління персоналом в сучасних умовах.

Проблеми планування і аналізу витрат на персонал та їх оптимізації.

Рекомендована література

Базова

1. Конституція України: Документ № 254к/96-ВР від 28.06.1996 (зі змінами) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Кодекс законів про працю України: Закон №322-VII від 10.12.1971 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про зайнятість населення: Закон України №5067-VI від 5.07. 2012 5 липня 2012 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
4. Про колективні договори та угоди: Закон України № 3356- XII від 01.07.1993 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
5. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про охорону праці: Закон України № 2694- XII від 14.10.1992 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч.посіб. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 512с. URL: http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya_personalom_-_balabanova_l_v
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
10. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. пос. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник К. : КНЕУ, 2011. 397с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11643>
13. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник К. : КНЕУ, 2014. 479с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11650>
14. Управління персоналом: підручник /В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/2496704/>
15. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <http://lib.lntu.edu.ua/>

Допоміжна

1. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 294-297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf>
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2019. №20. С. 142-148 URL: <http://repository.hneu.edu.ua/>
3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3 С 239-247. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=926>
4. Джон Ньюстром (John В. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp>
6. Жулавський А.Ю., Лобанова А.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організації. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>
7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf
8. Збрицька Т.П., Саавченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. — 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
9. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5131&i=16>
10. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 397–402. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>
11. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки № 1 (47), 2021. С. 72-77. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf
12. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397 7. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2022/727-1654454960.pdf>
13. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5>

14. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021. С. 54-60. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692>
15. Управління персоналом в інституційній економіці. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209с. URL: <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf>
16. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294с. URL: <http://projects.dune-hd.com/handle/2010/35636?show=full>
17. Armstrong, M. A Handbook of Personnel. Management Practice, 1st edn, London, Kogan. 1977.
18. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
19. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.

Інформаційні ресурси

- <http://www.management.com.ua>
<https://www.facebook.com/laborsalary/>
<https://hrliga.com/index.php>
<https://mediapro.ua/catalog/kadri-ta-personal>
<https://www.kadrovik.ua>
<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x>