

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

В. Г. Кудлай

# МЕНЕДЖМЕНТ

ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України*

УДК 005.95/96(076.5)  
ББК 65.291.6-21я73  
К 88

*Рецензенти*

**А. М. Судеркін**, к.е.н. (Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

**І. Л. Петрова**, д.е.н. (Університет економіки та права «КРОК»)

**К. І. Якуба**, д.е.н., **С. В. Мазуренко** (ННЦ «Інститут аграрної економіки»)

*Редакційна колегія факультету економіки агропромислового комплексу*

*Голова редакційної колегії* М. М. Коцупатрий, професор, к.е.н.

*Відповідальний секретар редакційної колегії* О. В. Садовник, доцент, к.е.н.

*Члени редакційної колегії:* В. Г. Андрійчук, професор, д.е.н., І. Д. Дудко, професор, д.політ.н., О. О. Єранкін, доцент, д.е.н., З. І. Зайцева, професор, д.і.н., І. Б. Карлова, доцент, к.пед.н., С. І. Ковач, доцент, к.е.н., Ю. Л. Соболев, доцент, к.пед.н., М. Й. Хорунжий, професор, к.е.н.

*Гриф надано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
Лист № 1/11-15239 від 01.10.2012*

**Кудлай В. Г.**

К 88 Менеджмент персоналу підприємства. Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. Г. Кудлай. — К. : КНЕУ, 2012. — 205, [3] с.  
ISBN 978-966-483-794-8

Практикум складено на основі програми навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу підприємства». Він призначений для аудиторних і практичних занять, а також для самостійного вивчення дисципліни.

Практикум включає практичні завдання та виробничі ситуації з менеджменту персоналу підприємств.

Видання розраховане на студентів, магістрів вищих навчальних закладів, слухачів закладів післядипломної освіти, викладачів, науковців, спеціалістів і керівників сфери управління АПК.

**УДК 005.95/96(076.5)**  
**ББК 65.291.6-21я73**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

**ISBN 978-966-483-794-8**

© В. Г. Кудлай, 2012  
© КНЕУ, 2012

Управління персоналом є органічною складовою менеджменту підприємств АПК і являє собою гнучку динамічну організаційну систему, здатну самостійно і швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Від того, наскільки менеджери підприємств АПК опанують знання з управління персоналу, наскільки ефективно вони зможуть застосувати їх на практиці, залежить те, як організація адаптується до вимог навколишнього середовища і досягатиме своїх цілей.

Практикум «Менеджмент персоналу підприємств АПК» розроблено для проведення аудиторних практичних занять, виконання домашніх завдань і самостійної роботи студентів із засвоєння теоретичних питань і розвитку вмінь з прийняття обґрунтованих рішень у процесі управління персоналом на підприємствах АПК.

**Мета дисципліни** — вивчення системи організаційних, соціально-економічних, психологічних, правових відносин на рівні підприємств АПК, що мають забезпечити ефективну реалізацію потенціалу працівника як в інтересах підприємства, так і в інтересах самого працівника.

**Основними завданнями**, що реалізуються в процесі викладання дисципліни, є:

- з'ясування сутності персоналу підприємств АПК як об'єкта управління;

- формування у студентів чіткого розуміння сучасних теорій, концепцій і методів управління персоналом;

- розгляд соціально-психологічних особливостей персоналу з метою забезпечення балансу інтересів з позиції соціальної й економічної ефективності;

- з'ясування методичних підходів до формування, розвитку і організації діяльності персоналу підприємств АПК;

— розгляд методів оцінювання, систем компенсації і винагород персоналу підприємства, які забезпечують активізацію і підвищення ефективності його діяльності.

**Предметом навчальної дисципліни** є процес відтворення й ефективного використання персоналу підприємств АПК, що відбувається у просторі та часі.

**Місце дисципліни** в навчальному процесі: навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу підприємств АПК» є нормативною в циклі фахових дисциплін для студентів магістерської програми «Економіка підприємств АПК». У результаті вивчення дисципліни студенти мають **знати**:

- напрями діяльності у сфері управління людськими ресурсами в сучасних організаціях;

- принципи побудови ефективної системи менеджменту персоналу на підприємствах АПК;

- практику роботи з управління людськими ресурсами кадрових підрозділів сучасних вітчизняних і зарубіжних підприємств АПК;

- ресурсне забезпечення менеджменту персоналу: нормативно-правову й інформаційну базу, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення;

- соціально-психологічні механізми, що зумовлюють трудову поведінку персоналу, та резерви підвищення ефективності діяльності організації за умов сприятливого соціально-психологічного клімату;

- основні функції та методи управління персоналом підприємств АПК;

- питання, пов'язані з організацією роботи служби персоналу та веденням кадрового діловодства;

- методи визначення потреб підприємств АПК у персоналі, джерела поповнення й оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів;

- технологію планування та організації розвитку персоналу на підприємствах АПК;

- види, чинники, показники, основні процеси руху персоналу та способи пристосування персоналу підприємств АПК до економічних змін;

- механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів діяльності, засоби регламентування діяльності структурних підрозділів та посадових осіб;

- питання, пов'язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання на підприємствах АПК;

- поняття, чинники, елементи умов праці, основні напрями та соціально-економічну ефективність вдосконалення умов праці на підприємствах АПК;

- теоретичні засади мотивації трудової діяльності, сутність і функції заробітної плати, зміст складових її організації, через які справляють вплив на мотиваційні настанови персоналу.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають **уміти**:

- організовувати практичну роботу з управління людськими ресурсами на підприємствах АПК;

- розподіляти завдання менеджменту персоналу між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами менеджменту персоналу;

- розробляти основні контури стратегії та політики менеджменту персоналу в організації залежно від конкретної ситуації;

- здійснювати аналіз якісного складу персоналу підприємств АПК;

- застосовувати різні методи планування потреби підприємства АПК у персоналі;

- використовувати залежно від ситуації методи добору і відбору персоналу на вакантні посади, аналізувати проблеми, що виникають при цьому;

- складати основні документи, що регламентують діяльність працівників;

- проводити періодичне оцінювання персоналу в організації;

- планувати професійне навчання персоналу та управляти діловою кар'єрою працівників;

- визначати вплив обраної системи стимулювання на ефективність роботи персоналу підприємств АПК;

- оцінювати соціально-психологічний клімат у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;

- ефективно використовувати різні методи управління конфліктними ситуаціями;

- аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу підприємств АПК;

- розраховувати й аналізувати показники обігу, плинності та стабільності персоналу;

- управляти процесами руху персоналу, розробляти заходи пристосування персоналу до економічних змін в організації, оцінювати витрати, пов'язані із заміною працівників;

- обґрунтовувати доцільність використання різних методів управління персоналом в організації;

- розробляти правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції;

- розробляти раціональні режими праці та відпочинку, проводити фотографію робочого дня, виявляти причини втрат робочого часу та розробляти рекомендації щодо продуктивнішого його використання;

- оцінювати умови праці в організації, розробляти план заходів з удосконалення умов праці та визначати їхню соціально-економічну ефективність.

Структурними складовими практикуму є:

- навчально-методичні матеріали до вивчення кожної теми дисципліни (запитання для обговорення, методика та приклади розв'язання типових задач, ситуаційні завдання, термінологічний словник, література);

- методичні поради щодо підготовки рефератів, а також тематика рефератів;

- тестові завдання для визначення рівня засвоєння знань студентами;

- запитання для поглибленого вивчення дисципліни;

- методика активізації процесу навчання;

- приклади типових завдань для поточного та підсумкового оцінювання знань студентів;

- список рекомендованої літератури.

Практикум рекомендований студентам економічних факультетів вищих закладів освіти III—IV рівнів акредитації, які навчаються за навчальними планами магістрів фахових спрямувань, слухачам магістерських програм економічного спрямування для здобуття базової економічної освіти, а також викладачам курсу «Менеджмент персоналу», керівникам і спеціалістам агропромислових формувань.



# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

## Розділ 1

---

### Методологічні аспекти менеджменту персоналу

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### **знати**

- ☞ методологічні засади менеджменту персоналу підприємства та напрями його розвитку;
- ☞ виникнення і склад функцій менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ тлумачення ключових понять менеджменту персоналу: об'єкт, предмет, суб'єкт менеджменту персоналу;
- ☞ сутність понять робоча сила, кадри, персонал;
- ☞ визначення поняття організація та типи організацій в АПК;
- ☞ основні якісні характеристики персоналу підприємств АПК;
- ☞ зміст і специфіку етапів входження людини в організацію;
- ☞ зміст та особливості моделей взаємодії людини й організаційного оточення;
- ☞ взаємозв'язок між індивідом і групою;

#### **уміти**

- ☞ грамотно оперувати ключовими термінами менеджменту персоналу підприємства;

- ☞ визначати функції менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ розкривати основні взаємозв'язки менеджменту персоналу із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємств АПК;
- ☞ визначати різні типи організацій в АПК;
- ☞ характеризувати види структур персоналу підприємств АПК;
- ☞ будувати статистичну та аналітичну структуру персоналу підприємств АПК;
- ☞ розраховувати облікову, середньоблікову, середньооблікову чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, явочну чисельність персоналу;
- ☞ розраховувати календарний, табельний та максимально можливий фонди робочого часу персоналу підприємств АПК;
- ☞ визначати забезпеченість підприємства персоналом та якість розміщення кадрів за посадами.

### **Запитання для обговорення**



1. Сутність менеджменту персоналу і напрями його розвитку.
2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
3. Цілі та функції менеджменту персоналу, об'єкти та суб'єкти менеджменту персоналу.
4. Ключові поняття менеджменту персоналу: менеджмент, персонал, організація.
5. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту.
6. Персонал організації та його структура.
7. Основні якісні характеристики персоналу підприємств АПК.
8. Навчання при входженні працівника в організацію та вплив організації на процес входження.
9. Завершення процесу включення працівника в організацію.
10. Поняття індивіда і групи, взаємодія індивіда та групи.
11. Адаптація і зміна поведінки людини в організації.

### **Література**



1. Галузева угода між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств харчової і переробної промисловості та підприємців і Профспілкою працівників агро-



промислового комплексу України на 2011–2013 роки // <http://www.minagro.gov.ua/page/11442>

2. Наказ Державного комітету статистики України від 28 вересня 2005 р. № 286 «Інструкція зі статистики кількості працівників» . — [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE11722.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE11722.html)

3. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 11—25; 47—63.

4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент, стратегия, организация, процесс : 2-е изд., учебник. — М.: Фирма Гардарики, 1996. — 416 с.

5. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х.: Видавничий дім ІНЖЕК, 2004. — С. 21—32.

6. Егоршин А. П. Управление персоналом : Учебник для вузов. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — С. 13—25.

7. Лук'яничін В. О. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Суми : ВТЮ «Університетська книга», 2004. — С. 13—89.

8. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ. — 2004. — С. 5—23.

9. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 18—29.

10. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 9—34.

11. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-тє, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. — С. 11—27.

12. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — С. 10—43.

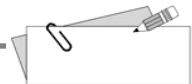
13. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, — 2007. — С. 39—46; 170—176.

14. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. — М., 1998. — С. 43—48.

15. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.

16. Управління персоналом фірми: Навч. посібник / За ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода, — К.: ЦНЛ, 2003. — С. 6—19.

## Практичні завдання



### Завдання 1.1

На підставі даних таблиці проаналізувати динаміку складу та структури персоналу агрохолдингу «Перемога». Визначити вплив

зміни персоналу на обсяги валової продукції. Сформулювати відповідні висновки за матеріалами розрахунків.

Таблиця 1.1.1

**ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДО ЗАВДАННЯ**

Показник	січень	лютий
Загальна чисельність персоналу на початок періоду, осіб, у тому числі:	1070	1110
керівники	120	120
спеціалісти та службовці	250	250
робітники	700	740
Загальна чисельність персоналу на кінець періоду, осіб, у тому числі:	1110	1170
керівники	120	120
спеціалісти та службовці	250	290
робітники	740	760
Валова продукція, тис. грн	1500	1600

**Методика виконання.** Розв’язок задачі має таку послідовність:

1. Для аналізу динаміки зміни складу та структури персоналу підприємства необхідно розрахувати показники абсолютного відхилення, темпів приросту та питому частку. Аналізувати динаміку персоналу доцільно на підставі їхньої середньої величини за відповідний період. Результати розрахунків наведено в таблиці 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

**ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ**

Показник	Січень		Лютий		Відхилення у складі персоналу		Відхилення у структурі, %
	осіб	Структура, %	осіб	Структура, %	Абсолютне, осіб	Темп приросту, %	
Загальна чисельність персоналу, осіб, у тому числі:	1090	100	1140	100	50	4,6	—
керівники	120	11,0	120	10,5	0	0,0	-0,5
спеціалісти та службовці	250	22,9	270	23,7	20	8	0,8
робітники	720	66,1	750	65,8	30	4,2	-0,3

2. Для визначення впливу зміни чисельності персоналу на обсяги валової продукції необхідно розрахувати показник продуктивності праці:

$$\text{ПП} = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}};$$

де ПП — продуктивність праці одного працівника;

ВП — обсяги виробництва продукції (товарної, валової, чистої);

Ч — чисельність персоналу в періоді.

Таким чином продуктивність праці у січні  $\text{ПП}_0 = 1500/1090 = 1,38$  тис. грн; у лютому  $\text{ПП}_1 = 1600/1140 = 1,4$  тис. грн.

1. Для оцінювання впливу зміни чисельності персоналу на зміни обсягів валової продукції потрібно використати метод абсолютних різниць за формулою:

$$\Delta\text{ВП}(\text{ч}) = \Delta\text{Ч} \cdot \text{ППО},$$

де  $\Delta\text{ВП}(\text{ч})$  — зміна обсягу валової продукції за рахунок зміни чисельності персоналу;

$\Delta\text{Ч}$  — зміна чисельності персоналу;

$\text{ППО}$  — продуктивність праці у базовому періоді (за умовою задачі — у січні).

$$\Delta\text{ВП}(\text{ч}) = 50 \cdot 1,38 = 69 \text{ тис. грн.}$$

2. Висновки: Результати аналізу свідчать, що чисельність персоналу в лютому становила 1140 осіб, що на 50 осіб (або 4,6 %) більше за попередній місяць. Зростання чисельності персоналу відбулося за рахунок збільшення чисельності робітників на 30 осіб (або 4,2 %), спеціалістів і службовців — на 20 осіб (або на 8 %). Чисельність керівного складу працівників не змінилася і становила 120 осіб.

У структурі персоналу підприємства переважають робітники, частка яких у лютому була 65,8 %, що на 0,3 % менше за попередній період. Частка спеціалістів і службовців у лютому збільшилась на 0,8 % і становила 23,7 %. Частка керівників на підприємстві у лютому дорівнювала 10,5 %, що на 0,5% менше за попередній період.

Зростання чисельності працівників відбувалося повільніше за зростання продуктивності праці на підприємстві. Так, у січні продуктивність праці становила 1,38 тис. грн, а у лютому 1,4 тис. грн. За рахунок збільшення чисельності працівників на 5 осіб обсяги валової продукції збільшилися на 69 тис. грн.

## ✉ Завдання 1.2

Підприємство працює з 21 квітня. Облікова чисельність тих, хто працює на новому підприємстві, становить: 21 квітня — 120 осіб; 25 квітня — 140, 28 квітня — 180, 30 квітня — 200 осіб. Середньооблікова чисельність працівників у травні становила 260 осіб, у червні — 270 осіб. Визначити середньооблікову чисельність працівників за третю декаду квітня, за квітень, за II квартал.

**Методика виконання.** Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за місяць визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі календарні дні місяця на кількість календарних днів у квітні. При цьому облікова чисельність працівників за вихідні дні прирівнюється до облікової чисельності працівників попереднього робочого дня.

Таким чином, середньооблікова чисельність працівників за квітень:

$$\frac{120 \cdot 4 + 140 \cdot 3 + 180 \cdot 2 + 200 \cdot 1}{30} = 49 \text{ осіб.}$$

2. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за третю декаду визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі календарні дні місяця на  $1/3$  кількості календарних днів у квітні. Отже,

$$\frac{120 \cdot 4 + 140 \cdot 3 + 180 \cdot 2 + 200 \cdot 1}{10} = 146 \text{ осіб.}$$

3. Середньооблікова чисельність працівників за II квартал визначається як частка суми чисельності працівників облікового складу за всі місяці II кварталу на кількість місяців у II кварталі. Отже,

$$\frac{120 \cdot 4 + 140 \cdot 3 + 180 \cdot 2 + 200 \cdot 1}{3} = 487 \text{ осіб.}$$

## ✉ Завдання 1.3

Визначити планову облікову чисельність службовців на молокопереробному підприємстві «Молочар» за рік на підставі інформації:

- явочна чисельність службовців на зміну — 30 осіб;
- облікова чисельність інших категорій зайнятих становить 20 осіб;

- підприємство працює у дві зміни;
- реальний фонд робочого часу одного середньооблікового службовця за рік становить 245 днів;
- підприємство працює 310 днів на рік.

**Методика виконання.** Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Облікова чисельність — чисельність працівників облікового складу на певну дату розраховується за формулою:

$$Ч_0 = Ч_я \cdot К_о,$$

де  $Ч_я$  — явочна чисельність облікових працівників;

$К_о$  — коефіцієнт облікового складу.

Коефіцієнт облікового складу ( $К_о$ ) розраховують за формулою:

$$К_о = \frac{\Phi_n}{\Phi_d},$$

де  $\Phi_n$  — номінальний річний фонд робочого часу;

$\Phi_d$  — реальний фонд робочого часу (це різниця кількості календарних днів і невиходів на роботу з поважних причин — відпустка, вихідний, хвороба тощо).

2. Отже, явочна чисельність службовців становить:

$$Ч_я = 30 \cdot 2 = 60 \text{ осіб.}$$

Коефіцієнт облікового складу:

$$К_о = 310/245 = 1,26 \text{ осіб.}$$

Облікова чисельність службовців  $Ч_0 = 60 \cdot 1,26 = 75,6$ , тобто 76 осіб.

Планова облікова чисельність зайнятих:

$$Ч_{пл} = 76 + 20 = 96 \text{ осіб.}$$

#### **Завдання 1.4**

За червень на молокопереробному підприємстві «Молочар» працівниками було відпрацьовано 3000 людино-днів, при цьому цілодобові простої становили 95; невиходи на роботу — 1560, у тому числі в зв'язку з черговими відпустками — 260, вихідними днями — 1300 людино-днів. Середньооблікова чисельність працівників — 160 осіб. Розрахувати календарний, табельний і максимально можливий фонди робочого часу на молокопереробному підприємстві.

**Методика виконання.** Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Календарний фонд робочого часу — це добуток кількості календарних днів планового або звітного періоду та середньо-спискової чисельності працівників. Календарний фонд робочого часу враховує всі явки і неявки на роботу. При цьому кількість людино-днів виходів на роботу — є сумою відпрацьованих людино-днів і цілодобових простоїв.

Таким чином, календарний фонд робочого часу визначається як:

$$\begin{aligned} & \text{кількість днів виходів на роботу} + \text{невиходи на роботу} \\ & \text{отже: календарний фонд робочого часу} = \\ & = 3000 + 95 + 1560 \text{ (людино-днів)}. \\ & \text{календарний фонд робочого часу} = 4655 \text{ (людино-днів)}. \end{aligned}$$

2. Табельний (номінальний) фонд робочого часу — це різниця між календарним фондом і вихідними днями.

Отже,

$$\begin{aligned} & \text{табельний фонд робочого часу:} \\ & 4655 - 1300 = 3355 \text{ (людино-днів)}. \end{aligned}$$

3. Максимально можливий фонд робочого часу — це табельний фонд за мінусом днів чергових відпусток.

Отже,

$$\begin{aligned} & \text{максимально можливий фонд робочого часу:} \\ & 3355 - 260 = 3095 \text{ (людино-днів)}. \end{aligned}$$

### **Завдання 1.5**

Проаналізуйте різні концепції менеджменту персоналу:

1) використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. — 60-ті рр. XX ст.);

2) управління персоналом (з 20-х рр. XX ст. до поточного часу);

3) управління людськими ресурсами (з 50-х рр. XX ст і до нинішнього часу);

4) управління людиною (з 60-х рр. XX ст до нинішнього часу).

Основні положення концепцій схарактеризуйте стосовно:

- ролі людини в організації;
- місця людини в організації;
- змісту керівництва;
- функцій стимулювання працівників;
- функцій навчання працівників тощо.

Результати досліджень оформити у вигляді таблиці.

### **Порядок виконання завдання.**

Завдання виконується в мінігрупах — 5—8 студентів. Спочатку студенти розробляють індивідуальне рішення, потім переходять до колективного обговорення в мінігрупах. Завершується завдання обговоренням отриманих в групах результатів і розроблення на цій основі спільного розв'язання зазначеного питання.

### **✉ Завдання 1.6**

Використовуючи літературні джерела (не менше 7), здійснити систематизацію підходів щодо визначення менеджменту персоналу. Результати оформити у вигляді таблиці.

*Таблиця 1.1.5*

#### **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

Визначення	Автор	Джерело
Менеджмент персоналу — цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розроблення концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації, а також їх реалізації	Н. Л. Гавкалова	Менеджмент персоналу : Навчальний посібник. — Х.: Видавничий дім «ІН-ЖЕК», 2004. — С. 40

### **✉ Завдання 1.7**

За вихідними даними, отриманими на занятті, побудувати статистичну й аналітичну структуру персоналу підприємства АПК. Оцінити побудовані структури за кількісним і якісним складом персоналу підприємства АПК. Обґрунтувати відповідні висновки за матеріалами розрахунків.

### **Термінологічний словник**



1. **Елементи системи менеджменту персоналу** — цілі, завдання менеджменту персоналу; суб'єкти та об'єкти управління; функції менеджменту; принципи та методи менеджменту персоналу; техніка і технологія управління; права, обов'язки та відповідальність суб'єктів і об'єктів менеджменту персоналу; норми праці; правила поведінки; стимули тощо.

2. **Кадри** — постійні (штатні) кваліфіковані працівники підприємства, які мають спеціальну освіту, володіють трудовими навичками, досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

3. **Організація** — група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

4. **Персонал** — сукупність людей, які перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, тобто утворюють певну організацію незалежно від виду трудового договору і терміну, на який договір укладено.

5. **Персонал аграрного підприємства** — весь особовий склад, представлений постійними і тимчасовими працівниками, представниками кваліфікованої і некваліфікованої праці.

6. **Підприємство** — самостійний статутний об'єкт господарювання, що має статус юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

7. **Посада** — встановлена (конституційована) соціальна роль, що її виконує працівник у державних, або приватних підприємствах, котра характеризує межі компетенції працівника, коло його прав, обов'язків і відповідальність.

8. **Предмет навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу»** — трудова поведінка людей у процесі спільної праці.

9. **Робоча сила** — чисельність населення, яке пропонує свою здатність до праці на ринку робочої сили.

10. **Структура персоналу** — співвідношення чисельності різних категорій працівників (професійно-кваліфікаційна, освітня, статева, вікова, структура персоналу за стажем роботи).

11. **Управління персоналом** — система організаційних, соціально-економічних, психологічних, правових відносин на рівні підприємств, які покликані забезпечити ефективну реалізацію потенціалу працівника як в інтересах підприємства, так і в інтересах самого працівника.

12. **Трудові ресурси** — частина населення країни, яка має належний фізичний розвиток, розумові здібності і знання, необхідні для роботи в народному господарстві. До них відносять працездатне населення віком 16—59 років, а також категорії населення, старші й молодші вказаного віку, задіяні в суспільному виробництві.



## Розділ 2

---

### Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### **знати**

- ☞ сутність стратегії менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ зміст і завдання політики менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ особливості пасивної, реактивної, превентивної, активної політики менеджменту персоналу;
- ☞ класифікацію політики менеджменту персоналу за рівнем відкритості стосовно зовнішнього середовища (відкрита, закрита);
- ☞ залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від різних видів генеральних стратегій розвитку організації;
- ☞ сутність і значення методів управління персоналом на підприємствах АПК;
- ☞ складові нормативно-правової бази менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ складові інформаційної бази менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ складові кадрового забезпечення менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ сутність і складові матеріально-технічного забезпечення менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ сутність і складові фінансового забезпечення менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ особливості гуманістичного підходу в менеджменті персоналу;
- ☞ особливості технократичного підходу в менеджменті персоналу;

#### **уміти**

- ☞ оперувати ключовими термінами, які викладені в Національному класифікаторі України. Класифікаторі професій. ДК.003 — 2005;

- ☞ розподіляти завдання з менеджменту персоналу між суб'єктами менеджменту персоналу;
- ☞ визначати чинники, що впливають на стратегію та політику менеджменту персоналу підприємств АПК;
- ☞ характеризувати нормативно-правові документи (закони, укази, постанови, положення, інструкції тощо), які використовують в нормативно-правовій базі менеджменту персоналу;
- ☞ працювати з Довідником кваліфікаційних характеристик професій.

### **Запитання для обговорення**



1. Стратегія розвитку і кадрова політика на підприємствах АПК.
2. Генеральні стратегії: лідерство в низьких витратах, диференціація, фокусування, зростання, помірне зростання, скорочення масштабів діяльності, комбінована й відповідні їм функціональні стратегії менеджменту персоналу на підприємствах аграрної сфери.
3. Методи управління персоналом на підприємствах АПК: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
4. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
5. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
6. Інформаційна база менеджменту персоналу.
7. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу підприємств АПК.
8. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
9. Гуманістичний підхід у менеджменті персоналу.
10. Технократичний підхід у менеджменті персоналу.

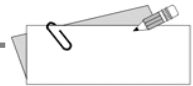
### **Література**



1. Національний класифікатор України. Класифікатор професій. ДК.003 — 2005. Наказ Держспоживстандарту України від 26 грудня 2005 р. № 375. — [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN1919Z.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN1919Z.html).
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 25—29; 125—155.
3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 32—40.

4. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004.— С. 25 —66.
5. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 38—53.
6. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — С. 11—18.
7. *Палеха Ю. І.* Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-тє, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. — С. 31—37.
8. *Палеха Ю. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — С. 29—35.
9. *Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О.* Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 47—58; 177—185.
10. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 60—107.
11. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 9—32; 84—103.
12. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации: 4-е изд. — М., 2000. — С. 48—64.

## Практичні завдання



### ✉ Завдання 2.1

Встановіть кваліфікаційний (тарифний) розряд тракториста-машиніста за такими вихідними даними: у минулому році трактористом (трактор МТЗ-82, II група) відпрацьовано 250 нормозмін, 266 машинозмін, 230 машиноднів. З 250 відпрацьованих нормозмін: 150 — відпрацьовано на сівбі та садінні сільськогосподарських культур, 25 — відпрацьовано на культивуванні та дискуванні ґрунту, 20 — на міжрядному обробітку рослин без підживлення, 5 — на міжрядному обробітку рослин з підживленням, 30 — на скошуванні трав начіпними косарками на сіно, 10 — на скиртуванні соломи підбирачами скиртувачами, 10 — на снігозатриманні. Працівник має загальноосвітню підготовку — 9 класів, спеціальну підготовку — закінчив дворічний термін навчання в профтехучилищі, за фахом працівник працює 7 років, клас кваліфікації працівника — II.

Таблиця 1.2.1.

**ЯКІСНА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ  
ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ ТАРИФНИХ РОЗРЯДІВ  
ТРАКТОРИСТАМ-МАШИНІСТАМ**

Показники	Коефіцієнт співвідношення значень показників	Оцінка, балів
Загальноосвітня підготовка, роки: 1—4 4—5 6—7 8—11	0,25 0,50 0,75 1,00	3 6 9 12
Спеціальна підготовка: — агрономічна підготовка; — тримісячні курси; — шестимісячні профтехкурси; — закінчення річного терміну навчання у профтехучилищі; — закінчення дворічного терміну навчання в профтехучилищі	0,25 0,50 1,00 1,50 2,00	3 6 12 18 24
Стаж роботи за професією, років: 1—3; 4—9; 10—15; понад 15	0,25 0,75 1,50 2,25	3 9 18 27
Клас кваліфікації III II I	0,25 0,50 0,75	9 18 27
Ступінь майстерності (середній відсоток виконання норм виробітку за попередній рік): до 70; 71—80; 81—90; 91—100	0,75 1,00 1,25 1,50 1,75	9 12 15 18 21
Ступінь трудової активності (відпрацьовано машин-днів за попередній рік): до 200; 201—220; 221—240; 241—260; 261—280; понад 280	1,00 1,25 1,50 2,00 2,50 3,00	4 5 6 8 10 12

Закінчення табл. 1.2.1.

Показники	Коефіцієнт співвідношення значень показників	Оцінка, балів
Складність застосовуваних знарядь праці (група тракторів):		
1	0,25	3
2	0,50	9
3	0,75	15
Складність виконуваних робіт (середньозважений розряд польових робіт, виконаних механізатором у попередньому році):		
до 3,5;	0,25	3
3,51—4;	0,50	6
4,01—4,5;	0,75	9
4,51—5;	1,00	12
вище 5	1,25	15

**Методика виконання:** основними критеріями для присвоєння тарифних розрядів мають бути кваліфікаційна характеристика та особисті якості працівника. До показників кваліфікаційної характеристики слід віднести: загальноосвітню та спеціальну підготовку, стаж роботи, класність, ступінь майстерності, складність виконуваних робіт і застосовуваних предметів праці. До показників, що характеризують особисті якості працівника, слід віднести: ініціативність, чесність, дисциплінованість. За всіма показниками, що впливають на формування тарифного розряду механізатора, рекомендовано певні співвідношення значимості показників і оцінка їх у балах із подальшим переведенням бальної оцінки в значення тарифного розряду.

Середній відсоток виконання норм виробітку за попередній рік розраховується як частка від ділення кількості відпрацьованих нормозмін до кількості відпрацьованих машинозмін. Середньозважений розряд польових робіт, виконаних механізатором у попередньому році, визначається шляхом ділення суми добутку виконаних змінних норм на розряд робіт, які були виконані протягом зміни, на кількість виконаних змінних норм за рік.

Щоб визначити тарифний розряд тракториста-машиніста відповідно до показників, за якими проводять якісне оцінювання праці, необхідно підрахувати загальну суму балів. Згідно зі шкалою, наведеною в табл. 1.2.3, бальну оцінку переводять у значення тарифного розряду.

Таблиця 1.2.2

## ТАРИФНІ РОЗРЯДИ МЕХАНІЗОВАНИХ РОБІТ

Вид робіт	Тарифні розряди за групами тракторів		
	I	II	III
Культивація суцільна, дискування	3	4	5
Снігозатримання	3	4	5
Сівба та садіння всіх сільськогосподарських культур	5	5	5
Міжрядний обробіток, розпушування, підгортання просапних культур			
— без підживлення	4	4	5
— з підживленням	5	5	6
Скошування трав причіпними, начіпними та іншими видами косарок на сіно	4	5	—
Скиртування сіна і соломи підбирачами — скиртувачами та начіпними волокушами	4	5	—

Таблиця 1.2.3

## ШКАЛА ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ ТАРИФНИХ РОЗРЯДІВ МЕХАНІЗАТОРАМ

Сума балів	Тарифний розряд
24—43	I
44—63	II
64—83	III
84—103	IV
104—123	V
124 і більше	VI

 **Завдання 2.2**

На прикладі підприємства АПК (фактичного чи певної моделі) різнить об'єкти і суб'єкти менеджменту персоналу в ієрархічній системі управління цього підприємства. Завдання виконується в довільній формі, але обов'язковою є інформація про організаційно-правову форму, галузь спеціалізації, організаційну структуру, організаційну структуру управління.

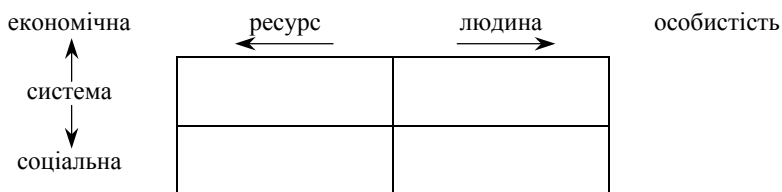
### ✉ **Завдання 2.3**

Відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій розглянути кваліфікаційні характеристики:

- керівників;
- професіоналів;
- фахівців;
- технічних службовців;
- робітників.

### ✉ **Завдання 2.4**

Розташуйте концепції менеджменту персоналу підприємства (управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент) у квадратах решітки схеми класифікації концепцій. Поясніть Ваш вибір.



### ✉ **Завдання 2.5**

Вихідними даними для розв'язання задачі є перелік функцій служби менеджменту персоналу підприємства АПК, причому цей перелік складений у вільній послідовності без дотримання логічного взаємозв'язку між функціями.

*Постановка завдання.* Розташуйте перелічені функції в логічній послідовності.

Функції служби менеджменту персоналу:

А) забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, управління мотивацією поведінки персоналу, організація найму персоналу, дотримання вимог психології праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, професійна підготовка персоналу, проектування нової структури управління, дотримання трудового законодавства, регламентація робіт;

Б) проведення консультацій з правових питань, управління житлово-побутовим обслуговуванням, організація і раціоналізація вихідництва, регламентація роботи, організація співбесід, розроблення стратегій управління персоналом, аналіз і регулювання осо-

бистісних і групових взаємовідносин, дотримання вимог ергономіки праці, розроблення форм матеріального заохочення, аналіз організаційної структури управління.

 **Завдання 2.6**

Важливою передумовою побудови належної системи управління персоналом на підприємстві є раціональний розподіл функцій управління між керівництвом підприємства, функціональним і лінійними підрозділами. Типовими помилками в розподілі функцій управління є перевантаження керівника з прийняття рішень, які варто передати на нижчі ланки управління; відсутність чіткого документального розподілу функцій управління між керівником підприємства, його заступником і керівниками підрозділів; велика кількість дрібних підрозділів і служб, функціональні завдання яких дублюються; відсутність чіткого технологічного взаємозв'язку операцій управління з основних функцій із зазначенням відповідальної особи.

Побудуйте за табл. 1.2.4. матрицю розподілу функцій управління між керівництвом підприємства і підрозділами апарату управління.

*Таблиця 1.2.4*

**РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ**

№ функції	Назва функції управління підприємством	Апарат управління				
		Керівник підприємства	Заступник керівника підприємства з комерційних питань	Головний економіст	Завідувач відділом № 1	...
1	Управління стратегією розвитку підприємства					
2	...	...	...	...	...	...

Застосування матриці дасть змогу визначити технологічну послідовність операцій управління і чітко закріпити операції за конкретними керівниками чи спеціалістами. Матриця являє собою таблицю, в рядках якої подано функції управління аграрним підприємством, у стовпчиках — керівники підрозділів апарату



управління. На перетині рядків і стовпчиків. Вам необхідно зазначити основні операції управління з конкретної функції. Для цього Вам слід скористатися умовними позначеннями операцій управління: Ф — формування завдання, постановка цілі; ПР — прийняття рішення, затвердження, координація; П — підготовка рішення, проведення розрахунків; У — розгляд, узгодження; В — виконання рішення (доведення рішення до підлеглих), контроль; ОУ — опосередкована участь, інформування; Н — повна участь в реалізації рішення.

### **Завдання 2.7**

Навести перелік нормативно-правових документів (закони, укази, постанови, положення, інструкції тощо), які використовуються в нормативно-правовій базі менеджменту персоналу. Заповнити табл. 2.5.

*Таблиця 1.2.5*

#### **ВИКОРИСТАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТІВ**

№ з/п	Назва нормативно-правового документа	Назва завдань менеджменту персоналу, для виконання яких використовується документ
1. ...	Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»	здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними; визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів із вирішення колективних трудових спорів

### **Завдання 2.8**

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції, скласти тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповідей, серед яких одна правильна.

### **Завдання 2.9**

Ідентифікуйте правильне визначення кожного із термінів.

## УВІДПОВІДНЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників	А. Сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, що визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, використовувані для реалізації завдань організації праці та менеджменту персоналу
2. Закон України «Про колективні договори і угоди»	Б. Структурований за кодами та назвами класифікаційних угруповань (розділів, підрозділів, класів, підкласів і груп професій) перелік професій
3. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу	В. Визначає правові економічні й організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю
4. Інформаційна система менеджменту персонал	Г. Здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи; рівень підготовки працівника до виконання трудових функцій, певної роботи
5. Класифікатор професій ДК 003-2005	Д. Короткий виклад основних завдань, навичок, умінь, прав і обов'язків, що їх висувують до працівників
6. Закон України «Про зайнятість населення»	Е. Сукупність засобів, прийомів і методів пошуку, зберігання, оброблення, передання та використання кадрової інформації
7. Кваліфікація працівника	Є. Визначає правові засади розроблення, укладання та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і власників
8. Кваліфікаційна характеристика професії	Ж. Систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені у класифікаторі професій. Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: завдання та обов'язки; має знати; кваліфікаційні вимоги; спеціалізація; приклади робіт

## Термінологічний словник



1. **Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників** — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у класифікаторі професій.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: завдання та обов'язки, має знати, кваліфікаційні вимоги, спеціалізація, приклади робіт.

2. **Закон України «Про зайнятість населення»** — визначає правові економічні й організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

3. **Закон України «Про колективні договори і угоди»** — визначає правові засади розроблення, укладання та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і власників.

4. **Закон України «Про оплату праці»** — визначає економічні, правові й організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; визначає сфери державного й договірної регулювання оплати праці, спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулювальної функції заробітної плати.

5. **Закон України «Про охорону праці»** — визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участі відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

6. **Закон України «Про пенсійне забезпечення»** — гарантує всім працездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб якомога повніше враховувати суспільно-корисну працю як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, визначає єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

7. **Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»** — визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів з вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

8. **Інформаційна система менеджменту персоналу** — сукупність засобів, прийомів і методів пошуку, зберігання, оброблення, передання та використання кадрової інформації.

9. **Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу** — сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для виконання таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний добір персоналу, виробнича і соціальна адаптація нових працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

10. **Кадрове забезпечення менеджменту персоналу** — пред'явлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, кадровою службою та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговування функції.

11. **Кадрова політика** — система теоретичних поглядів, ідей, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

12. **Кадрова політика підприємства** — цілісна й об'єктивно зумовлена стратегія роботи з персоналом, що передбачає різні форми, методи і моделі кадрової роботи і має на меті формування персоналу здатного адекватно реагувати на динамічні умови навколишнього середовища.

13. **Кваліфікація працівника\*** — здатність виконувати завдання й обов'язки відповідної роботи; рівень підготовки працівника до виконання трудових функцій, певної роботи.

14. **Кваліфікація роботи\*** — характеристика певного виду роботи, яка встановлюється шляхом визначення рівня її складності, точності і відповідальності.

15. **Кваліфікаційний розряд працівника\*** — показник, що відображає рівень кваліфікації працівника.

16. **Кваліфікаційний розряд робіт\*** — показник, що акумулює рівень складності виконуваної роботи.

17. **Кваліфікаційна характеристика професії\*** — короткий виклад основних завдань, навичок, умінь, прав і обов'язків, які висувають до працівників.

18. **Класифікатор професій ДК 003-2005** — структурований за кодами та назвами класифікаційних угруповань (розділів, під-

розділів, класів, підкласів і груп професій) перелік професій. Ознаки класифікації розташовано в такій послідовності: рівень освіти (перший рівень класифікації — розділи професій); спеціалізація (другий, третій, четвертий рівні класифікації — підрозділи, класи та підкласи професій); кваліфікаційний рівень робіт, що виконуються (п'ятий рівень класифікації — групи професій). Класифікатор професій містить такі розділи: законодавці, вищі державні службовці, керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; працівники сфери торгівлі та побутових послуг; кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства; кваліфіковані робітники з інструментом; оператори та складальники устаткування і машин; найпростіші професії.

**19. Кодекс законів про працю (КЗпП)** — визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

**20. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП)** — форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначені для використання державами-членами МОП і міжнародною спільнотою. Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації членами МОП. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширюють зміст конвенції або стосуються питань, які не потребують формальних зобов'язань. Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми у сфері праці, які стосуються прав людини на працю; заборони дискримінації та примусової праці; зайнятості; соціальної політики; колективних трудових відносин; умов праці, оплати праці, безпеки та гігієни праці, охорони праці; соціального забезпечення тощо.

21. **Методи управління персоналом** — способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. У науці та практиці менеджменту відомі й широко використовуються 3 групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

22. **Міжгалузеві норми та нормативи** — призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва і праці.

23. **Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу** — сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, що визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, використовувані для виконання завдань організації праці та менеджменту персоналу.

24. **Принципи менеджменту персоналу** — правила, головні теоретичні норми та положення, якими мають керуватися керівники, професіонали та фахівці в процесі управління персоналом. Можна виокремити дві групи принципів менеджменту персоналу: принципи, що характеризують вимоги до формування системи менеджменту персоналу (збутовленість функцій менеджменту персоналу цілями організації, економічність, прогресивність, перспективність, оперативність, комплексність, простота, науковість); принципи, що визначають розвиток системи менеджменту персоналу (концентрація, спеціалізація, паралельність, адаптованість або гнучкість, безперервність).

25. **Професія\*** — 1) здатність виконувати подібні роботи, що вимагають від особи певної кваліфікації; 2) сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, набутих працівниками в результаті спеціальної підготовки чи тривалої практичної діяльності, які дозволяють людині виконувати встановлені трудові функції.

26. **Робота\*** — певні завдання й обов'язки, що виконані, виконуються чи мають бути виконані однією особою.

27. **Система** — сукупність взаємопов'язаних елементів, які безпосередньо впливають одне на одне та на систему загалом.

---

\* Визначення подано за: Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК.003-2005. — К.: Держстандарт України, 2005. — 865 с.

У результаті такого взаємного впливу система має властивості, відмінні від властивостей, притаманних окремим елементам. За належної організації системи корисний ефект (результат) від функціонування всієї системи буде значно більшим ніж сума ефектів (результатів) від функціонування кожного елемента по-одиноці.

28. **Системний підхід** — означає обов'язкове виявлення й оцінювання всіх впливових зовнішніх і внутрішніх чинників і виконання дій, необхідних для досягнення потрібного результату.

29. **Спеціалізація\*** — поглиблене набуття знань і навичок у певній обмеженій сфері діяльності.

30. **Спеціальність\*** — конкретизація виду трудової діяльності в рамках однієї професії, яка передбачає певні знання і трудові навички, що їх можна здобувати шляхом спеціальної освіти чи в результаті практичного досвіду.

31. **Стратегія менеджменту персоналу** — перспективний план забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом; визначає кількісні та якісні зміни у сфері добору персоналу, розвитку та навчання, оцінювання персоналу, стимулювання тощо.

32. **Технічні засоби менеджменту персоналу** — сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовують у процесі управлінської праці з метою її автоматизації та механізації. До технічних засобів належать прості пристрої та знаряддя праці; організаційна техніка (засоби складання, копіювання, розмноження, обробки, зберігання, пошуку і транспортування документів, засоби управлінського зв'язку); обчислювальні машини.

33. **Фінансове забезпечення менеджменту персоналу** — сукупність коштів, спрямовуваних на фінансування діяльності у сфері менеджменту персоналу. Фінансування діяльності у сфері менеджменту персоналу відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг).

34. **Функції системи менеджменту персоналу** — посадові обов'язки суб'єктів менеджменту персоналу, пов'язані з впливом на персонал задля досягнення цілей даної системи. До функцій менеджменту персоналу належать планування та маркетинг, добір та облік персоналу, використання, розвиток, мотивація персоналу, управління трудовими відносинами.

## Розділ 3

---

### Соціально-психологічні аспекти менедженту персоналу та їх особливості на підприємствах АПК

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### **знати**

- ☞ вимоги до особистісних якостей керівника підприємств АПК як до лідера;
- ☞ сутність і значення соціально-психологічних чинників трудової поведінки персоналу підприємств АПК;
- ☞ чинники, що впливають на створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємствах АПК;
- ☞ методологічні підходи щодо визначення комунікативного процесу;
- ☞ сутність і значення зворотного зв'язку в колективі;
- ☞ основні типи, причини, наслідки конфліктних ситуацій;
- ☞ причини та переваги різних методів розв'язання конфліктних ситуацій;
- ☞ переваги та недоліки стресових ситуацій на підприємствах;
- ☞ основні стресові чинники та їхній вплив на поведінку працівників;
- ☞ концепцію управління стресом;

#### **уміти**

- ☞ аналізувати психологічні риси керівника підприємств АПК;
- ☞ формувати себе як ефективного лідера та визначати, необхідні для цього якості;
- ☞ визначати стресові чинники;
- ☞ ідентифікувати основні причини конфліктів в організації;



- ☞ розробляти рекомендації щодо усунення стресових чинників і вирішення конфліктних ситуацій;
- ☞ будувати соціометричну матрицю колективу;
- ☞ обчислювати взаємності; індекс згуртованості; індекс конфліктності;
- ☞ визначати соціометричний статус кожного члена колективу;
- ☞ застосовувати методики щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- ☞ аналізувати стан ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (ЦОЄ);
- ☞ розробляти заходи щодо поліпшення ЦОЄ;
- ☞ виявляти соціально-психологічні резерви колективу та застосовувати різні методи використання їх для підвищення ефективності діяльності організації.

### Запитання для обговорення



1. Психологічні риси керівника підприємств АПК. Вимоги до нього як до лідера.
2. Соціально-психологічні характеристики колективу підприємств АПК.
3. Комунікативний процес. Стресові чинники та управління ними.
4. Сутність зворотного зв'язку, його значення для ефективного управління.
5. Стресові чинники та управління ними.
6. Типи та основні причини конфліктів в організації.
7. Управління конфліктною ситуацією.
8. Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.
9. Соціально-психологічні резерви колективу та методи використання їх для підвищення ефективності діяльності організації.

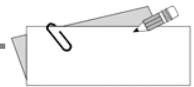
### Література



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 73—92; 101—116.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 61—63.

3. Эффект горизонта [Текст] : (Руководитель и кадры) / А. В. Жуплев. — М. : Моск. рабочий, 1989. — 168 с.
4. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Суми : ВТЮ «Університетська книга», 2004. — С. 413—460.
5. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 67—98.
6. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. / Под общ. ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000. — 144 с.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 132—141.
8. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 34—43.
9. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — С. 228—276.
10. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ. — 2007. — С. 58 —72.
11. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 328—365, 398—432.
12. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: 1998. — С. 358 —401.
13. Управление персоналом : Учебное пособие / Под. ред. Б. Ю. Сербиновского, и С. И. Самыгина. — М.: Приор, 1999. — С. 416—424.
14. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд. — М., 2000.—С. 93—309.

## Практичні завдання



У подальшому при розгляді практичних ситуацій скористайтеся наведеною пам'яткою, щоб уникнути необґрунтованих висновків і хибних пропозицій.

### *Пам'ятка до розгляду практичної ситуації*

1. Оцінити достатність інформації для вибору варіанта прийняття рішення. За необхідності розширити подану інформацію на підставі власних міркувань.
2. Оцінити позиції, цілі, статус сторін, мотиви їхніх вчинків, очікування. Організацію (підприємство) слід розглядати як одну зі сторін взаємодії суб'єктів.
3. Розглянути умови, обставини, що створили наведену ситуацію.
4. Звернути увагу на моральні аспекти поведінки й очікувань.
5. Розглянути кілька варіантів розв'язання ситуації, оцінювати наслідки для кожної зі сторін і організації загалом.

6. Якщо можливо, оцінити рівень ризику, втрат для кожної зі сторін і організації при виборі того чи іншого варіанта розв'язання ситуації.

7. Виокремити, сформулювати й обґрунтувати найприйнятніший варіант і критерії прийнятності для виходу із ситуації.

### ✉ **Завдання 3.1**

У відділі збуту молокопереробного підприємства «Молочар» працюють 6 працівників. З метою вивчення мікроклімату в колективі, визначення лідера та структури колективу було проведено анкетування. Респондентам ставили запитання: «З ким із членів Вашої групи Ви хотіли би працювати в одному кабінеті?». Результати наведено далі:

- Петров схвально відгукнувся про Іванова, Ковалю, Бурлаку;
- Коваль — схвально про Петрова, Бурлаку, Матуса; негативно — про Васильєва;
- Іванов — позитивно про Ковалю, Васильєва; негативно — про Матуса;
- Матус — схвально про Іванова, Ковалю, Васильєва; негативно — про Петрова;
- Васильєв — позитивно про Ковалю, Петрова; негативно — про Іванова, Бурлаку;
- Бурлака — схвально про Іванова, Ковалю; негативно — про Васильєва.

Побудувати соціометричну матрицю. За її допомогою обчислити індекс згуртованості, коефіцієнти взаємності та конфліктності. Визначити соціометричний статус кожного працівника. Хто є неформальним лідером у цьому колективі?

**Методика виконання.** Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Аналізуємо відповіді респондентів і робимо відповідні позначки в соціометричній матриці (табл. 3.1):

А) у рядку матриці під прізвищем особи, з якою бажають працювати, ставимо «+»;

Б) у рядку матриці під прізвищем особи, з якою не бажають працювати, ставимо «-»;

В) у рядку матриці під прізвищем особи, про яку є нейтральний (байдужий) відгук, ставимо «0».

2. Після внесення всіх позначень підраховуємо позитивні та негативні відгуки за кожним стовпчиком та рядком.

3. Підсумовуємо загальну кількість позитивних ( $\Sigma+$ ) і негативних ( $\Sigma-$ ) відповідей.

Таблиця 1.3.1

## СОЦІОМЕТРИЧНА МАТРИЦЯ

Кого	Хто						Σ+	Σ-
	Петров	Коваль	Іванов	Матус	Васильєв	Бурлака		
Петров	<del>+</del>	+	0	-	+	0	2	1
Коваль	+	<del>+</del>	+	+	+	+	5	0
Іванов	+	0	<del>+</del>	+	-	+	3	1
Матус	0	+	-	<del>+</del>	0	0	1	1
Васильєв	0	-	+	+	<del>+</del>	-	2	2
Бурлака	+	+	0	0	+	<del>+</del>	2	1
Σ+	3	3	2	3	2	2	15	×
Σ-	0	1	1	1	2	1	×	6

4. Обчислюємо індекс згуртованості за формулою:

$$I_{зг} = \frac{(\Sigma+) - (\Sigma-)}{n \cdot (n-1)},$$

де  $n$  — кількість членів у групі.

Значення показника можуть бути в межах  $[-1; 1]$ , чим більшим є значення показника, тим вищою є згуртованість колективу, що є позитивним явищем.

5. За діагоналлю соціометричної матриці визначаємо взаємні позитивні відгуки ( $B+$ ) та взаємні негативні відгуки ( $B-$ ). Такі відгуки є симетричними відносно діагоналі матриці. Наносимо позначки про взаємні позитивні відгуки у верхній частині матриці відносно діагоналі, а позначки про взаємні негативні відгуки — у нижній частині.

6. Підраховуємо суму взаємних позитивних відгуків ( $\Sigma B+$ ) і суму взаємних негативних відповідей ( $\Sigma B-$ ).

7. Обчислюємо індекс взаємності за формулою:

$$I_{вз} = \frac{\Sigma B+}{1/2n \cdot (n-1)}.$$

Якщо  $I_{вз} > I_{зг}$ , це свідчить про наявність груп у колективі. Чим вищим є значення індексу взаємності, тим краще.

8. Обчислюємо індекс конфліктності за формулою:

$$I_{\text{кн}} = \frac{\sum B-}{1/2n \cdot (n-1)}.$$

Якщо  $I_{\text{кн}} = 0$ , то в колективі не існує жодних конфліктних ситуацій.

9. Визначаємо соціометричний статус кожного члена колективу за формулою:

$$S_i = \frac{(\sum Ai+) - (\sum Ai-)}{(n-1)},$$

де  $(\sum Ai+)$  — сума позитивних відгуків про  $i$ -го працівника;

$(\sum Ai-)$  — сума негативних відгуків про  $i$ -го працівника.

Значення показника можуть бути в межах  $[-1; 1]$ , чим більшим є значення показника, тим вищий соціостатус працівника.

$Si = 1$  — особа є неформальним лідером у колективі;

$Si = 0$  — особа має абсолютно нейтральний статус;

$Si > 0$  — особа має статус «зірки» або «наближених до зірки»;

$Si < 0$  — особа не користується авторитетом у колективі.

**Висновки:** оскільки індекс згуртованості дорівнює 30 %, цей колектив не є надто згуртованим. Значення індексу взаємності становить 20 %, що свідчить про те, що члени колективу майже не взаємодіють один з одним під час виконання робіт; оскільки індекс взаємності менший за індекс згуртованості, в колективі відсутні певні групи працівників. Значення індексу конфліктності 6,7 % свідчить, що в колективі наявні конфліктні ситуації.

Аналіз соціометричного статусу кожного працівника доводить, що Іванов, Петров і Бурлака мають статус «наближених до зірки»; до Матуса та Васильєва ставлення в колективі нейтральне; людей, яких не поважають в колективі, немає. Неформальним лідером у групу є Коваль, оскільки його соціометричний статус дорівнює 1.

### ✉ Завдання 3.2

На основі методичних матеріалів лекції «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та їх особливості в аграрних підприємствах» складіть й обговоріть у групі набір особистісних якостей, що сприяють (і окремо тих, що не сприяють) успіху роботи на посаді:

- а) економіста аграрного підприємства;
- б) менеджера зі збуту аграрного підприємства;

в) керівника служби управління персоналом великого аграрного підприємства.

### ✉ **Завдання 3.3**

Між двома керівниками вищої ланки виник конфлікт, що заважає їм працювати. Кожен із них окремо звертався до Вас із проханням розібратися і підтримати його позицію.

*Постановка завдання.* Оберіть й обґрунтуйте свій варіант поведінки у цій ситуації:

- а) заборонити проявляти конфлікт на роботі і порекомендувати з'ясувати конфліктні взаємовідносини в неслужбовий час;
- б) запропонувати розібратися в конфлікті спеціалістів підрозділу служби управління персоналом;
- в) особисто спробувати з'ясувати мотиви конфлікту і знайти обґрунтований для обох сторін варіант примирення;
- г) виявити, хто із членів колективу слугує авторитетом для осіб, які конфліктують і через нього спробувати впливати на цих людей.

### ✉ **Завдання 3.4**

Підготуйте 2—3 невербальні повідомлення та продемонструйте їх у групі.

### ✉ **Завдання 3.5**

Доберіть з публікацій преси, літературних джерел приклади конфліктних ситуацій на підприємствах АПК. Проаналізуйте їх та опишіть:

1. Передумови, елементи конфліктної ситуації, інцидент.
2. Причини виникнення конфлікту. Які своєчасні профілактичні заходи змогли б запобігти конфлікту?
3. На якій стадії розвитку перебуває конфлікт?
4. Виявіть та сформулюйте інтереси опонентів.
5. Як відбувається розв'язання конфлікту?
6. Які альтернативні шляхи конструктивного розв'язання конфліктної ситуації можна запропонувати?

### ✉ **Завдання 3.6**

Ознайомлення з методикою Вайсмана з визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Укладено на основі опрацювання: Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 248 с.

**Методика виконання.** Сукупність індивідуальних цінностей зумовлює ціннісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ) колективу. Чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють одне одного, спільно взаємодіють, працюють задля досягнення цілей організації.

Щоб ефективно управляти міжособистісними відносинами трудового колективу та забезпечувати раціональне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особистості, з якого кожен має обрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід урахувувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Уміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Дотримання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Уміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення успіху.

ЦОЄ визначається за методикою Вайсмана за формулою:

$$\text{ЦОЄ} = \frac{n - m}{N} \cdot 100,$$

де  $n$  — сума виборів, що припадають на п'ять якостей, котрі отримали максимальну перевагу;

$m$  — сума виборів, що припадають на п'ять якостей, котрі отримали мінімальну перевагу;

$N$  — загальна кількість виборів, які зроблено членами даної групи.

Якщо всі без винятку члени колективу оберуть одні якості особисті, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, котрі отримали перевагу. У даному випадку рівень ЦОЄ дорівнюватиме 100 %.

Якщо розподіл виборів буде випадковим (не збігатиметься), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Понад 75 % — дуже високий рівень ЦОЄ, що позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш як 25 % — свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що зазвичай не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

### ✉ **Завдання 3.7**

Яким чином потрібно пояснити претенденту на посаду начальника цеху молокопереробного підприємства, що через яскраво виражений у нього холеричний темперамент, він не може обіймати цю посаду?

### ✉ **Завдання 3.8**

**Ситуація для аналізу.** Ви приступили до виконання обов'язків менеджера з маркетингу на молокопереробному заводі «Молочар». На підприємстві тривалий час існує конфліктна ситуація між вищим керівництвом підприємства і відділом маркетингу, зумовлена різними підходами до розуміння ролі маркетингової діяльності на підприємстві.

**Завдання щодо аналізу ситуації.** На підставі наведеної інформації потрібно:

Запропонувати методи усунення конфліктної ситуації та обґрунтувати Ваші дії як менеджера.

## **Термінологічний словник**



1. **Авторитет** — особистий статус працівника в колективі, який дозволяє йому впливати на поведінку інших працівників.



Авторитет з точки зору керівника визначається силою впливу на людей, а з точки зору підлеглих — ступенем виявленої довіри.

2. **Авторитет керівника** — загально визнаний неформальний вплив на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді.

3. **Влада** — форма впливу, яка дозволяє досягти зміни поведінки інших людей навіть всупереч їх волі.

4. **Керівник** — працівник, який відповідає за певний господарський об'єкт чи програму, має в своєму підпорядкуванні колектив співробітників і наділений необхідними правами і повноваженнями приймати управлінські рішення і нести відповідальність за наслідки їх реалізації.

5. **Комунікація** — обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Обмін інформацією «пронизує» усі види управлінської діяльності, тому комунікації названі з'єднуючим процесом.

6. **Конфлікт** — відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників. Це зіткнення протидіючих сторін, обумовлене відмінністю інтересів, цінностей, норм поведінки.

7. **Лідер** — людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

8. **Лідерство** — здатність впливати на групи людей з метою спонукання їх працювати для досягнення поставлених цілей.

9. **Методи управління конфліктами** — способи впливу на колективи та окремих працівників з метою ліквідації (мінімізації) причин появи конфлікту або корекції поведінки його учасників. Методи управління конфліктами поділяють на дві групи: структурні (роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагороди); міжособистісні (ухилення, згладжування, примушування, компроміс, розв'язання проблеми).

10. **Соціально-психологічний клімат** — духовна атмосфера, що існує в колективі і є відображенням реальної життєдіяльності колективу.

11. **Стиль керівництва** — стиль поведінки керівника в процесі здійснення своєї керівної ролі, відносно незмінний у різних ситуаціях.

12. **Стрес** — надмірне психологічне і фізіологічне напруження, зумовлене несприятливим впливом того чи іншого чинника.

13. **Ціннісні орієнтації** — відносно сталі, соціально зумовлені ставлення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на основі яких виникає бажання досягти певних цілей.

## Розділ 4

---

### Кадрова служба та кадрове діловодство підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### **знати**

- ☞ загальні характеристики функцій і завдань кадрової служби підприємств АПК;
- ☞ сутність чинників формування організаційної структури кадрової служби;
- ☞ механізм співпраці служби персоналу з іншими структурними ланками підприємства;
- ☞ професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів;
- ☞ основні напрями роботи з кадрового діловодства;
- ☞ склад і призначення кадрової документації ;
- ☞ сутність і основні характеристики документаційного забезпечення обліку та руху кадрів на підприємстві;
- ☞ специфічні риси кадрової політики в країнах із розвиненою ринковою економікою;

#### **уміти**

- ☞ характеризувати функції, завдання кадрової служби підприємств АПК;
- ☞ аналізувати чинники, що впливають на формування організаційної структури кадрової служби;
- ☞ наводити приклади співпраці служби персоналу з іншими структурними підрозділами;

- ☞ проводити аналіз професійно-кваліфікаційних вимог до керівника служби персоналу;
- ☞ розраховувати необхідну чисельність працівників відділу кадрів;
- ☞ визначати зміст документів, що забезпечують облік особового складу та рух кадрів в організації.

### **Запитання для обговорення**



1. Функції та завдання кадрової служби підприємств АПК.
2. Чинники формування організаційної структури кадрової служби.
3. Співпраця служби персоналу з іншими структурними ланками організації.
4. Права, обов'язки та відповідальність керівника служби персоналу.
5. Кадрова політика в країнах із ринковою економікою.
6. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
7. Склад кадрової документації підприємств АПК та її призначення.
8. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
9. Ведення особових справ. Облік особового складу організації.
10. Особові картки, штатно-посадова книга, алфавітна книга.
11. Ефективність роботи кадрової служби підприємств в аграрній сфері.

### **Література**



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 165—177.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 63—71.
3. Лук'яничін В. О. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Суми : ВТЮ «Університетська книга», 2004. — С. 290—376.
4. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Дянюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 99—124.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 33—36.

6. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 34—43.

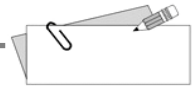
7. *Палеха Ю. І.* Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-тє, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. — С. 37—105, 289—346.

8. *Петюх В. М.* Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 72—77; 185—191.

9. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 107—148.

10. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 126—141.

## Практичні завдання



### ✉ Завдання 4.1

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

Таблиця 1.4.1

#### ВИХІДНІ ДАННІ ДО ЗАВДАННЯ

№	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій з виконання видуробіт	Час, необхідний для виконання однієї дії (годин)
1	Розрахунок грошової готівки	700	2
2	Облік доходів та витрат підприємства	5000	1,5
3	Розрахунок зведеного фінансового балансу	400	2,5

- річний фонд часу одного співробітника згідно з контрактом — 2900 годин;
- коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи, — 1,4;
- коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників, — 1,22;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову — 1,12.

**Методика виконання.** Формульне вираження залежності для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:

$$\text{Чисельність} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{\text{нрч}},$$

де:  $n$  — кількість видів організаційно-управлінських робіт, що означають завантаження підрозділу або групи співробітників;  $m_i$  — середня кількість певних дій (розрахунків, опрацювання замовлень, переговорів тощо) в рамках  $i$ -го виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);  $t_i$  — час, необхідний для виконання однієї дії в рамках  $i$ -го виду організаційно-управлінських робіт;  $T$  — робочий час одного співробітника згідно із трудовим договором (контрактом) за відповідний прийнятому в розрахунках проміжок календарного часу;  $K_{\text{нрч}}$  — коефіцієнт необхідного розподілу часу.

1. Розрахунок сумарного часу виконання організаційно-управлінських робіт:

$$m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$K_{\text{нрч}}$  = коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи  $x$  коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників  $x$  коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

3. Визначення розрахункової чисельності адміністративно-управлінського персоналу:

$$\frac{m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3}{T} \cdot K_{\text{нрч}}.$$

#### **Завдання 4.2**

Користуючись знанням вимог до робочого місця, складіть оголошення на вакантні посади:

- а) економіста аграрного підприємства;
- б) менеджера зі збуту аграрного підприємства;
- в) керівника служби управління персоналом великого аграрного підприємства.

Дайте критичну оцінку оголошенням сусідньої команди за такими напрямками:

— чіткість формулювання вимог до професійних й особистісних якостей претендента;

— широта й обмеженість вимог (визначається можливою кількістю претендентів, які відгукнуться на оголошення);

— легкість сприйняття інформації, наведеної в оголошенні.

Схарактеризуйте основні кадрові документи необхідні для оформлення на роботу.

### **Завдання 4.3**

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом, що досягається шляхом розроблення і застосування низки документів організаційно-розпорядницького характеру, що установлюють норми, права, вимоги, методи, використовувані в процесі управління. Одним із основних документів є оперограма. Оперограми окремих процедур з управління персоналом належать до організаційно-регламентаційних документів і являють собою таблицю із зазначенням управлінських робіт (операцій, дій), їхніх виконавців і часу виконання робіт. Лінія, що з'єднує окремі операції, показує послідовне (чи паралельне) виконання їх різними виконавцями процедури. В останньому стовпчику визначається трудомісткість кожної операції.

**Завдання:** Складіть оперограми таких процедур, виконуваних службою управління персоналом:

1. Прийом на роботу.
2. Звільнення.
3. Планування фонду оплати праці.
4. Складання плану соціального розвитку підприємства.
5. Планування потреби в персоналі.
6. Розроблення плану з охорони праці і техніки безпеки.
7. Аналіз виробничого травматизму.
8. Укладання трудового договору.
9. Розроблення плану підвищення кваліфікації фахівців.
10. Аналіз плинності кадрів.
11. Проведення атестації фахівців.
12. Укладання організацією договору з фірмою щодо відбору персоналу.
13. Укладання організацією договору із ВНЗ щодо підготовки молодих фахівців.
14. Формування резерву кадрів на висування.

Приклад оперограми процедури проведення відбору і прийому персоналу наведено в табл. 1.4.2.

Таблиця 1.4.2

**ОПЕРОГРАМА**

Назва операцій	Виконавці				Трудомісткість, люд./год.
	Президент компанії	Начальник відділу кадрів	Керівник відділу маркетингу	Претендент на посаду маркетолога	
1. Аналіз інформації про вакантні місця					30
2. Збирання документів претендентів					25
3. Вивчення документів презентів					25
4. Співбесіда зі спеціалістами служби персоналу					76
5. Оцінювання професійних знань					74
6. Оцінювання індивідуальних обов'язків					11
7. Складання наказу про призначення на посаду					14
8. Підписання наказу					1
9. Проведення інструктажу					16
10. Формування особливої справи					34
Разом					306

**✉ Завдання 4.4**

Розробити виробничо-психологічну характеристику для кандидата на посаду:

- а) головного економіста аграрного підприємства;
- б) головного агронома;
- в) начальника відділу кадрів;

г) завідувача молочно-товарної ферми за такими критеріями:

1. Професійно важливі вимоги до кандидата на посаду.  
2. Характеристика організації і умов праці для кандидата на даному робочому місці.

3. Детальний опис трудової діяльності впродовж робочого дня на конкретній посаді (в чому полягає його робота і функції).

4. Можливі помилки, яких можна припуститися при виконанні роботи на посаді, та ймовірні наслідки цих помилок.

5. Вимоги до загальної і спеціальної підготовки кандидата для виконання роботи на певній посаді.

#### ☒ **Завдання 4.5**

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тематичний кросворд. Кросворд має включати 15 термінів і визначень.

#### ☒ **Завдання 4.6**

Знайдіть відповідні тлумачення термінів

*Таблиця 1.4.3*

#### **ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНИХ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ**

1. Алфавітна книга	<b>А.</b> Документ, в якому міститься найсуттєвіша інформація про особу
2. Трудова книжка	<b>Б.</b> Сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові, особистісні якості
3. Трудовий договір	<b>В.</b> Діяльність, що охоплює організацію роботи з документами особового складу підприємства з питань працевлаштування, переведення, звільнення, обліку працівників тощо
4. Штатно-посадова книга (штатний формуляр)	<b>Г.</b> Ведеться для полегшення оперативного пошуку особової справи та особової картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників
5. Особа справа	<b>Д.</b> Основний документ про трудову діяльність працівника
6. Кадрова служба	<b>Е.</b> Угода між працівником та власником підприємства (організації, фізичною особою), згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись, внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства (або фізична особа) — виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін



7. Кадрове діловодство	Є. Основний робочий документ кадрової служби, який відображає стан укомплектованості персоналу підприємства
8. Особова картка	Ж. Самостійний підрозділ апарату управління, діє на підставі положення, затвердженого керівником організації і в своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством

#### ✉ Завдання 4.7

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тестові запитання. Тестові запитання передбачають чотири варіанти відповідей, одна з яких є правильною.

### Термінологічний словник



1. **Алфавітна книга** — ведеться для полегшення оперативного пошуку особової справи та особової картки, а також для отримання довідкової інформації про працівників. Книгу заводять на всіх працівників за підрозділами чи категоріями персоналу залежно від структури підприємства та чисельності персоналу. Прізвище, ім'я, по батькові прийнятого працівника записують у відповідному розділі на відповідну літеру алфавіту, а прізвище звільнених чи переведених працівників викреслюють тонкою червоною лінією. Даний документ містить таку інформацію: прізвище, ім'я, по батькові працівника, номер його особової справи (картки), дата прийняття на роботу, посада, дата звільнення.

2. **Кадрова служба** — самостійний підрозділ апарату управління, діє на підставі положення, затвердженого керівником організації і в своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством

3. **Кадрове діловодство** — діяльність, що охоплює організацію роботи з документами особового складу підприємства з питань працевлаштування, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

4. **Контракт** — особлива форма трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання, у тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

5. **Особова картка** — документ, в якому міститься найсуттєвіша інформація про особу. Особова картка включає такі розділи: загальні відомості (прізвище, ім'я та по батькові працівника, дата та місце народження, номер і серія паспорта, домашня адреса; освіта; спеціальність за дипломом; кваліфікація за дипломом; загальний, безперервний і спеціальний стаж роботи; останнє місце роботи, дата та причина звільнення; сімейний стан); відомості про військовий облік (група обліку; категорія обліку; військове звання; військово-облікова спеціальність; придатність до військової служби; назва райвійськкомату за місцем проживання; перебування на спеціальному обліку); призначення та переведення (дата прийняття на роботу, переведення на інші посади, зміна кваліфікації); відпустки (інформація про надання щорічних і додаткових відпусток).

6. **Особова справа** — сукупність документів, що містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові та особистісні якості. Особова справа складається з таких документів: особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника, автобіографія, копії документів про освіту, учений ступінь, підвищення кваліфікації, перелік наукових праць (для працівників, які мають учений ступінь та звання), характеристики чи рекомендаційні листи, документи, на підставі яких видаються накази про прийняття, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо), копії наказів (розпоряджень) про прийняття, переведення та звільнення працівника або виписки із цих наказів, матеріали атестації, опис документів.

7. **Трудова книжка** — основний документ про трудову діяльність працівника. До трудової книжки заносять відомості про ім'я, прізвище та по батькові працівника, дату народження; прийняття на роботу (посаду), переведення на іншу роботу (посаду), звільнення з роботи (посади); нагородження державними нагородами та відзнаками Президента України, заохочення за успіхи в роботі та інші подяки відповідно до чинного законодавства України; відкриття, на які видано дипломи, використані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, виплачені у зв'язку з цим винагороди.

8. **Трудовий договір** — угода між працівником та власником підприємства (організації, фізичною особою), згідно якої працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства (або фізична особа) —

виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

9. **Штатно-посадова книга (штатний формуляр)** — основний робочий документ кадрової служби, який відображає стан укомплектованості персоналу підприємства. Штатно-посадову книгу складають працівники кадрової служби на основі штатного розпису. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведеться за цехами, відділами та іншими структурними підрозділами. Даний документ містить наступні дані про працівників: прізвище, ім'я, по батькові, посада, оклад, рік народження, стаж роботи, освіта, присвоєна кваліфікація зі спеціальності, дата і номер наказу про призначення на посаду.

## Розділ 5

---

### Планування й формування персоналу підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ виникнення і склад об'єктивних і суб'єктивних чинників зміни потреби в персоналі на підприємствах АПК;
- ☞ сутність аналізу наявної чисельності персоналу та її структури;
- ☞ сутність, основні відмінності методів визначення потреби в персоналі підприємств АПК;
- ☞ переваги та недоліки різних джерел поповнення й оновлення персоналу;

#### уміти

- ☞ аналізувати об'єктивні і суб'єктивні чинники, що впливають на зміну потреби в персоналі на підприємствах АПК;
- ☞ застосовувати методи аналізу наявної чисельності та структури персоналу підприємств АПК;

- 📖 розраховувати чисельність зайнятих;
- 📖 розраховувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу за формулою Розенкранца;
- 📖 наводити приклади джерел поповнення й оновлення персоналу;
- 📖 визначати зміст методів професійного підбору кадрів на підприємствах АПК.

### **Запитання для обговорення**



1. Внутрішньорганізаційні та зовнішні чинники зміни потреб у персоналі на підприємствах АПК.
2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу підприємств АПК.
3. Оцінювання розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.
4. Методи визначення потреб аграрних підприємств у кадрах різних професійно-кваліфікаційних груп.
5. Лізинг персоналу.
6. Зовнішній і внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
7. Планування персоналу в галузях рослинництва.
8. Планування персоналу в галузях тваринництва.
9. Методи професійного відбору персоналу та використання їх на підприємствах АПК.
10. Процедура найму персоналу.
11. Вимоги до кандидата на вакантну посаду.
12. Випробування.
13. Адаптація новоприйнятих працівників.
14. Оптимізація чисельності персоналу.
15. Звільнення за власним бажанням чи за ініціативою адміністрації.

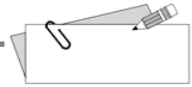
### **Література**



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 188—205; 214—264.

2. *Гавкалова Н. Л.* Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 73—84.
3. *Лук'янихін В. О.* Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Суми : ВТЮ «Університетська книга», 2004. — С. 160—180.
4. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Дянюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 124—147.
5. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 48—56.
6. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 57—64.
7. *Палеха Ю. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — С. 65—98.
8. *Петюх В. М.* Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 81—85; 192—201.
9. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 173—204; 241—257.
10. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 198—244.
11. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации. — 4-е изд. — М., 2000. — С. 106—133.

## Практичні завдання



### ✉ Завдання 5.1

Визначити планову чисельність робітників-відрядників на агрофірмі «Перемога», якщо відома така інформація:

- плановий річний обсяг виробництва товарної продукції — 800 тис. шт.;
- норма виробітку — 3 шт./год.;
- тривалість робочої зміни — 8 год., підприємство працює у дві зміни;
- втрати часу на регламентовані простої — 4 %, на внутрішньозмінні втрати з вини робітників — 2 %;
- коефіцієнт виконання норми виробітку — 1,5 %;
- кількість робочих днів на плановий період — 250.

**Методика виконання.** Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

1. Чисельність робітників-відрядників за нормою виробітку розраховується за формулою:

$$Ч_p = \frac{Q}{\Phi_d(\text{год}) \cdot N_{\text{вир}} \cdot K_v},$$

де  $Ч_p$  — чисельність робітників;

$Q$  —  $\Phi_d(\text{год})$  — реальний фонд робочого часу одного робітника, людино-год.;

$N_{\text{вир}}$  — норма виробітку;

$K_v$  — середній коефіцієнт виконання норм виробітку.

2. Дійсний фонд робочого часу — це кількість часу (в людино-днях або в людино-годинах, які відпрацьовані одним працівником за певний період. При визначенні показника внутрішньозмінних втрат робочого часу не враховуються втрати робочого часу з вини працівника.

$$\Phi_d(\text{год}) = \Phi_d(\text{дні}) \cdot T_3 \cdot \frac{100 - B_{\text{рч}}}{100},$$

де  $\Phi_d(\text{год.})$  — реальний фонд робочого часу, людино-год.;

$\Phi_d(\text{дні})$  — реальний фонд робочого часу, людино-дні;

$T_3$  — тривалість зміни;

$B_{\text{рч}}$  — внутрішньозмінні втрати робочого часу не з вини робітників.

3. Коефіцієнт виконання норм виробітку розраховується як відношення кількості нормо-годин на виготовлення продукції до кількості годин фактично відпрацьованого часу.

4. Отже,

$$\Phi_d(\text{год.}) = 250 \cdot 8 \cdot (100 - 4)/100 = 1720 \text{ людино-год.}$$

$$Ч_p = \frac{800\,000}{1720 \cdot 3 \cdot 1,5} = 103,35, \text{ тобто } 104 \text{ (округляти завжди в бік}$$

збільшення).

### **Завдання 5.2**

Визначити чисельність працівників молокопереробного підприємства «Молочар», зайнятих на нормованих роботах, якщо відома така інформація:

- реальний фонд робочого часу одного працівника — 1800 людино-год.;

Таблиця 1.5.1

## ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДО ЗАВДАННЯ

Продукція	Річний обсяг випуску, тис. штук	Нормативна трудомісткість виробництва одиниці продукції, год.	% виконання норм трудомісткості
Молоко, 2,5 % жирності, 1 л	15	5	95
Кефір, 2,5 % жирності, 1 л	16	5,4	110
Молоко, 3,2 % жирності, 1л	20	6	105

Як зміниться чисельність працівників, якщо за рахунок скорочення простоїв реальний фонд робочого часу збільшиться на 10 %.

**Методика виконання.** Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

1. Трудомісткість виробничої програми характеризує кількість часу, яку треба витратити працівникам на виробництво запланованої продукції.

$$T_{\text{вп}}(\text{год.}) = \sum \frac{Q_i \cdot T_{\text{mi}}}{K_{\text{vi}}},$$

де  $Q_i$  — план виробництва  $i$ -ї продукції;

$T_{\text{mi}}$  — нормативна трудомісткість виробництва  $i$ -ї продукції;

$K_{\text{vi}}$  — коефіцієнт виконання норми з виробництва  $i$ -ї продукції.

2. Планова чисельність працівників розраховується за формулою:

$$Ч_p = \frac{T_{\text{вп}}(\text{год.})}{\Phi_{\text{д}}(\text{год.})},$$

де  $Ч_p$  — планова чисельність робітників;

$T_{\text{вп}}(\text{год.})$  — трудомісткість виробничої програми, людино-год;

$\Phi_{\text{д}}(\text{год.})$  — реальний фонд робочого часу одного працівника, людино-год.

3. Зміну чисельності працівників за рахунок скорочення простоїв розраховують за формулою:

$$\Delta Ч_p = Ч_p \cdot \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta\% \Phi_p}\right),$$

де  $\Delta Ч_p$  — зміна чисельності працівників за рахунок скорочення простоїв;

$Ч_p$  — базова чисельність працівників;  
 $\Delta \% \Phi_d$  — відсоток приросту реального фонду робочого часу працівника за рахунок скорочення простоїв.

4. Отже,

$$T_{\text{вп}}(\text{год.}) = \frac{15\,000 \cdot 5}{0,95} \cdot \frac{16\,000 \cdot 5}{1,1} \cdot \frac{20\,000 \cdot 6}{1,05} = 271\,778,52 \text{ год.}$$

$$Ч_p = 271\,778,52/1800 = 150,98, \text{ тобто } 151 \text{ працівник.}$$

$$\Delta Ч_p = 151 \cdot \left(1 - \frac{100}{100 + 10}\right) = 15 \text{ працівників.}$$

**Висновок:** Для виконання виробничої програми молокопереробному підприємству «Молочар» потрібен 151 працівник. Якщо реальний фонд робочого часу збільшиться на 10 % за рахунок скорочення простоїв, це вплине на зменшення потреби у працівниках на 15 осіб. При цьому потреба у працівниках становитиме 136 осіб.

### **Завдання 5.3**

Визначити планову чисельність допоміжних робітників на агрофірмі «Перемога», якщо відома така інформація:

- обсяг робіт з технічного обслуговування — 4500 ремонтних одиниць;
- норма обслуговування одним робітником — 900 ремонтних одиниць;
- підприємство працює у дві зміни.

**Методика виконання.** Потреба в допоміжних працівниках розраховується за формулою:

$$Ч_{\text{др}} = \frac{Q_{\text{то}} \cdot Z_{\text{м}}}{H_0},$$

де  $Ч_{\text{др}}$  — чисельність допоміжних робітників;

$Q_{\text{то}}$  — обсяг робіт з технічного обслуговування за одну зміну;

$Z_{\text{м}}$  — кількість змін за один робочий день;

$H_0$  — норма обслуговування одним робітником.

Норма обслуговування — це встановлена кількість одиниць обладнання (кількість енергетичного обладнання або всього обладнання в одиницях ремонтної складності, робочих місць, квадратних метрів площі), яка обслуговується одним працівником або бригадою впродовж зміни.



Отже,

$$Ч_{др} = \frac{4500 \cdot 2}{900} = 10 \text{ працівників.}$$

#### **Завдання 5.4**

Розрахуйте потребу молокопереробного заводу в робітниках і службовцях. Заплануйте джерела погашення додаткової потреби у службовцях.

*Вихідна інформація.*

У минулому році молокозавод отримав продукції на 5944 тис. грн. Чисельність зайнятих на основному виробництві становила 92 особи, на допоміжному — 10, службовців — 12, з них керівників — 4, спеціалістів — 5, технічних виконавців — 3 особи. Загальна кількість продуктивних годин відпрацьованих працівниками основного виробництва 154,08 тис. людино-год.

Річні коефіцієнти природного вибуття робітників за останні 5 років становили:  $K_p1 = 2,7\%$ ,  $K_p2 = 2,9\%$ ,  $K_p3 = 2,5\%$ ,  $K_p4 = 3,2\%$ ,  $K_p5 = 3,0\%$ .

Річні коефіцієнти природного вибуття спеціалістів за останні 5 років становили:  $K_c1 = 2,7\%$ ,  $K_c2 = 2,9\%$ ,  $K_c3 = 1,6\%$ ,  $K_c4 = 2,3\%$ ,  $K_c5 = 2,5\%$ .

При розрахунках необхідно зважити на наступні прогнози на кінець планового періоду:

- 1) обсяг виробництва у зіставних цінах збільшиться на 15 %;
- 2) застосування нової технології виробництва продукції дозволить збільшити продуктивність зайнятих в основному виробництві на 5 %;
- 3) уведення нових форм організації праці персоналу дасть змогу збільшити ефективність використання робочого часу основних працівників на 5 %;
- 4) співвідношення між основними та допоміжними працівниками залишається незмінним;
- 5) номенклатура продукції збільшиться на 5 одиниць.

**Методика виконання.** Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

- 1) визначте обсяг виробництва продукції у плановому періоді;
- 2) обчисліть загальну трудомісткість виробничої програми шляхом ділення обсягу виробництва до продуктивності праці у плановому році. Для розрахунку продуктивності праці у плановому році необхідно використати інформацію про рівень продуктивності праці в базовому році та її зростання у плановому році;

3) розрахуйте річний плановий фонд продуктивного часу працівника основного виробництва:

4) здійсніть розрахунок планової чисельності працівників основного виробництва за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{о.п}} = \frac{\text{T}}{\text{Ф}},$$

де  $\text{Ч}_{\text{о.п}}$  — чисельність робітників основного виробництва,  $\text{T}$  — загальна трудомісткість виробничої програми, людино-год.,  $\text{Ф}$  — річний фонд робочого часу середньоспискового працівника основного виробництва;

5) розрахуйте загальну чисельність допоміжних робітників за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{д.р}} = \frac{\text{Ч}_{\text{д.р.б}}}{\text{Ч}_{\text{о.р.б}}} \cdot \text{Ч}_{\text{о.р.}}$$

де  $\text{Ч}_{\text{д.р}}$  — чисельність допоміжних робітників,  $\text{Ч}_{\text{д.р.б}}$  — чисельність допоміжних робітників у базовому році,  $\text{Ч}_{\text{о.р.б}}$  — чисельність робітників основного виробництва у базовому році;

6) визначте допоміжну потребу в робітниках основного і допоміжного виробництва за формулою:

$$\text{Д} = \text{Д}_{\text{пр}} + \text{Д}_{\text{у}},$$

де  $\text{Д}_{\text{пр}}$  — додаткова потреба робітників основного і допоміжного виробництва у зв'язку з розширенням обсягів виробництва продукції,  $\text{Д}_{\text{у}}$  — додаткова потреба на відшкодування природного вибуття робітників основного і допоміжного виробництва.

При цьому додаткова потреба на відшкодування природного вибуття робітників основного і допоміжного виробництва визначається за формулою:

$$\text{Д}_{\text{у}} = \text{Ч}_{\text{р.б}} \cdot \text{К}_{\text{в}}$$

$$\text{К}_{\text{в}} = (\text{K1} + \text{K2} + \text{K3} + \text{K4} + \text{K5})/5,$$

де  $\text{Ч}_{\text{р.б}}$  — чисельність робітників основного і допоміжного виробництва у базовому році,  $\text{К}_{\text{в}}$  — коефіцієнт природного вибуття робітників у середньому за 5 років.

7) визначте загальну потребу в службовцях за формулою:

$$Ч_c = (Ч_{o.p.} + Ч_{д.p.}) \cdot Н,$$

де Н — коефіцієнт насиченості службовцями, який визначають як відношення чисельності службовців на кінець базового періоду до загальної чисельності зайнятих у базовому періоді;

8) визначте додаткову потребу у службовцях;

9) встановіть співвідношення керівників, спеціалістів і технічних працівників у звітному році;

10) на підставі отриманих розрахунків складіть баланс потреби персоналу підприємства за формою:

Таблиця 1.5.2

**БАЛАНС ПОТРЕБИ ПЕРСОНАЛУ**

Група працівників	Чисельність працівників у базовому році	Чисельність працівників у звітному році	Нестача (+), надлишок (-) працівників	Рух персоналу		Джерела покриття додаткової потреби	
				Переміщення в інші посадові групи	Звільнення	Внутрішнє переміщення	Зовнішні джерела
Керівники							
Спеціалісти							
Технічні працівники							
Робітники основного виробництва							
Допоміжні робітники							

**✉ Завдання 5.5**

Хлібопекарня «Караван» працює безперервно і цілодобово 358 днів на рік, робоча зміна триває 8 годин, при цьому на 1 робітника припадає 240 днів роботи. На підприємстві є 3 робочі місця допоміжних робітників: слюсаря, наладчика обладнання, вантажника. Визначити планову облікову чисельність основних і допоміжних робітників хлібопекарні, використовуючи такі дані:

— плановий річний обсяг виробництва хліба — 4200 т, булочних виробів — 580 т;

— змінна норма виробітку 1 основного робітника: хліба — 5 ц, булочних виробів — 4 ц.

**Методика виконання. Розрахувати:**

- 1) плановий ефективний фонд робочого часу одного робітника;
- 2) коефіцієнт переведення явочної чисельності робітників в облікову;
- 3) облікову чисельність основних робітників для виконання плану з виробництва хліба;
- 4) облікову чисельність основних робітників для виконання плану з виробництва булок;
- 5) загальну облікову чисельність основних робітників;
- 4) планову облікову чисельність допоміжних робітників (хлібопекарня працює цілодобово, тому 3 зміни).

**✉ Завдання 5.6**

Заплануйте потребу в робітниках підприємства методом від досягнутого рівня за наявності такої інформації: базова чисельність робітників — 80 осіб, індекс збільшення обсягу виробництва 112 %, індекс зростання продуктивності праці 101 %. На яких виробництвах у сільському господарстві доцільно використовувати цей метод?

**✉ Завдання 5.7**

При розробленні стратегічного плану аграрного підприємства (підрозділу управління трудовими ресурсами) виявилось, що у підприємства в найближчі п'ять років виникне потреба в заміні висококваліфікованих спеціалістів: бухгалтера, економіста та менеджера зі збуту. Обґрунтуйте Ваш вибір джерела задоволення потреби підприємства в персоналі.

**✉ Завдання 5.8**

Проаналізувати переваги, недоліки, ситуації, коли потрібно використовувати різні методи набору кадрів в організації. Форма подання відповіді у табличній формі (табл. 1.5.3)

*Таблиця 1.5.3*

**ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ НАБОРУ КАДРІВ**

Методи набору кадрів	Переваги	Недоліки	Ситуації, в яких використовують метод

**✉ Завдання 5.9**

Ви започаткували власну справу — відкрили молокопереробне підприємство «Молочар». Загальна чисельність персоналу на підприємстві — 100 осіб.

### Завдання щодо аналізу ситуації:

1. Розробити організаційну структуру управління.
2. Використовуючи матеріал [Петюх В.М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007, — С. 80], скласти опис роботи посади:
  - головного технолога;
  - директора підприємства;
  - головного маркетолога;
  - керівника відділу кадрів.
3. Використовуючи матеріал [Петюх В.М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 80—81] скласти оголошення про наявну вакансію:
  - комерційного директора;
  - головного технолога;
  - головного маркетолога;
  - керівника відділу кадрів.

### Термінологічний словник



1. **Адаптація** — процес пізнання нового середовища та пристосування до нього.
2. **Адаптація працівника** — процес пристосування до змісту роботи, умов трудової діяльності і соціального оточення. Вирізняють професійну та соціально-психологічну адаптацію.
3. **Балансовий метод** — передбачає розроблення балансів. Баланс являє собою двосторонню бюджетну таблицю, у лівій частині якої відображають джерела ресурсів, а у правій — їхній розподіл. Сума залишків ресурсів на початок періоду та надходження їх із внутрішніх і зовнішніх джерел має дорівнювати сумі їхніх витрат (поточне споживання, реалізація на сторону) і залишку на кінець періоду. У балансі ресурси подають із виділенням головних джерел, що дає змогу контролювати їхній рух. Розподіл ресурсів здійснюється з урахуванням того, щоб забезпечити виконання виробничих завдань, зобов'язань, реалізувати програми розвитку.
4. **Внутрішні чинники, що визначають напрями маркетингової діяльності**, — чинники, що піддаються управлінському впливу з боку організації: цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал організації, джерела покриття потреби в кадрах.
5. **Зовнішні чинники, що визначають напрями маркетингової діяльності**, — умови, котрі організація, як правило, не може

змінити, але обов'язково має враховувати для визначення кількісної та якісної потреби в персоналі та оптимальних джерелах її покриття. До них належать ситуація на ринку праці, розвиток технології, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства у сфері охорони праці, зайнятості, оплати праці, кадрова політика організацій-конкурентів тощо.

6. **Лізинг персоналу** — форма тимчасової зміни чисельності персоналу, поширена в Японії, за якої підприємство — «кредитор» передає на певний термін своїх співробітників, з якими воно має трудовий договір, у розпорядження іншого підприємства — «позичальника», зобов'язуючи цих працівників протягом зазначеного терміну працювати на підприємстві — «позичальнику».

7. **Метод екстраполяції** — перенесення наявної в організації ситуації на плановий період з урахуванням коефіцієнтів, котрі ураховують зміни виробничих показників.

8. **Методи експертних оцінок** — ґрунтуються на використанні досвіду експертів (як правило, професіоналів і керівників).

9. **Методи математичного моделювання** — ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими величинами (наприклад, обсягами виробництва чи послуг).

10. **Нормативний метод** — базується на застосуванні нормативів і норм навантаження, обслуговування, часу, підлеглості, чисельності тощо.

11. **Планування персоналу** — частина загальної системи планування на підприємстві, що включає визначення потреби в персоналі, планування залучення персоналу, планування використання персоналу, планування звільнення персоналу, планування розвитку персоналу.

12. **Професійна (виробнича) адаптація** — пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, режимів праці та відпочинку, взаємодії між працівниками в процесі праці.

13. **Професіограма** — документ, що містить основні професійні вимоги сформульовані на основі аналізу професійної діяльності працівників, які працюють найуспішніше. Професіограма містить модель співробітника і модель посади.

14. **Соціальна адаптація** — пристосування до норм поведінки та взаємовідносин у первинному трудовому колективі; включення працівника у колектив як рівноправного члена.

15. **Спискова чисельність персоналу** — чисельність усіх працівників, які є у списках організації: постійних, сезонних, тимчасових.

16. **Формування вимог до персоналу** — формування якісних характеристик персоналу, яке здійснюється на підставі штатного розпису, поточного та перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць.

17. **Штатно-номенклатурний метод** — використовується для визначення кількісної та якісної потреби в керівниках, професіоналах і фахівцях. Кількісна потреба визначається на підставі штатного розпису, якісна — на підставі номенклатури посад, які підлягають заміщенню спеціалістами із вищою освітою. Типові штатні розписи та номенклатури посад розробляються і затверджуються міністерствами та відомствами.

18. **Явочна чисельність** — кількість людей, необхідних для забезпечення безперервного функціонування робочих місць.

19. **Якісна потреба в персоналі** — потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікації. Розраховується, виходячи із професійно-кваліфікаційного поділу робіт, зафіксованого у виробничо-технологічній документації на робочий процес, вимог до посад і робочих місць, штатного розпису організації.

## Розділ 6

### Розвиток і професійне навчання персоналу підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

#### знати

- ☞ сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу підприємств АПК;
- ☞ зміст і завдання концепції людського капіталу;
- ☞ особливості первинної професійної підготовки кадрів для сільського господарства у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві;
- ☞ сутність і значення підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів для підприємств АПК;
- ☞ переваги та недоліки форм підвищення кваліфікації робітників на підприємствах АПК;

## ВМІТИ

- ☞ визначати чинники, що впливають на розвиток персоналу як засіб забезпечення його;
- ☞ аналізувати складові процесу розвитку персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ визначати зміст первинної професійної підготовки кадрів для сільського господарства у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві;
- ☞ проводити аналіз форм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів для підприємств АПК;
- ☞ розробляти заходи щодо створення резерву керівників підприємств АПК.

## Запитання для обговорення



1. Сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу підприємств АПК.
2. Необхідність інвестування в людину та його ефективність.
3. Основні положення концепції людського капіталу.
4. Первинна професійна підготовка кадрів для сільського господарства у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві.
5. Система службово-професійного просування лінійних керівників.
6. Розвиток організації та її співробітників.
7. Процес професійного навчання персоналу.
8. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів для підприємств АПК.
9. Програми «Магістр бізнес-адміністрування» (МВА).
10. Методи професійного навчання: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво, лекції, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, самостійне навчання.

## Література

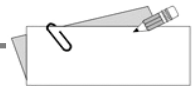


1. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 84—95.
2. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Суми : ВТЮ «Університетська книга», 2004. — С. 207—223.



3. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия. Учебн. пособи. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2000. — С. 178—218.
4. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 148—158.
5. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 68—73; 75—82; 103—109.
6. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 332—348.
7. *Петюх В. М.* Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 110—114; 201—226.
8. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 80—154; 227—272.
9. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 287—325.
10. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 272—305.
11. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — 4-е изд. — М., 2000. — С. 144—204.

## Практичні завдання



### Завдання 6.1

**Ситуація для аналізу.** Розрахуйте вартість підготовки менеджера аграрного підприємства. Визначте, за який термін окупляться інвестиції в людський капітал даного спеціаліста.

Відповідно до загальноприйнятої системи розподілу інвестицій у людський капітал за віком їхня щорічна величина становить до 6 років — 30 % річних витрат на дорослого члена сім'ї;

6—10 років — 50 % річних витрат на дорослого члена сім'ї;

10—15 років — 80 % річних витрат на дорослого члена сім'ї;

15—17 років — 100 % річних витрат на дорослого члена сім'ї.

Приймаємо, що витрати на дорослого члена сім'ї становлять 15 000 грн на рік. Під час навчання людини у ВНЗ розмір річних витрат збільшується на суму оплати на навчання (враховуються і неявні витрати при навчанні за державний кошт), плата за гуртожиток, витрати на придбання підручників (при розрахунках використовуйте реальні дані).

Ставка дисконтування 3 % на рік. Вік закінчення ВНЗ 22 роки. Відсоткова ставка 17 %.

**Методика виконання.** Вартість підготовки менеджера аграрного підприємства після закінчення ВНЗ можна розрахувати за формулою:

$$C = \frac{(1+r)^t - 1}{r} \cdot p,$$

де  $r$  — ставка дисконтування,  $t$  — час,  $p$  — річні витрати.

Щоб розрахувати, за який час окупляться витрати на навчання, слід скористатися формулою:

$$Y = X \cdot \frac{1 - \frac{1}{(1+r)^n}}{r},$$

де  $Y$  — обсяг інвестицій,  $X$  — щорічний дохід,  $r$  — ставка дисконтування,  $n$  — кількість років.

### **Завдання 6.2**

У зв'язку із запровадженням у цеху молокопереробного підприємства «Молочар» нової прогресивної технології виробництва відділ розвитку персоналу організував у навчальному центрі підвищення кваліфікації за погодженою програмою навчання 150 робітників. Середня річна продуктивність праці робітників цеху, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, становить 150 тис. грн. Водночас середня річна продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання, становить 160 тис. грн. Рентабельність реалізованої продукції дорівнює 15 %. Витрати заводу на підвищення кваліфікації за програмою навчання у розрахунку на одного робітника дорівнюють 1000 грн.

Визначити економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників цеху за програмою навчання.

#### **Методика виконання:**

1. Визначити економічний ефект унаслідок підвищення продуктивності праці робітників цеху, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання.

2. Розрахувати витрати заводу на підвищення кваліфікації робітників за програмою навчання.

3. Визначити економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників цеху за програмою навчання (збільшення прибутку підприємства у результаті професійного навчання робітників).

### ✉ Завдання 6.3

**Ситуація для аналізу.** Навчально-консультативний центр отримав пропозицію про підготовку та подальшу реалізацію програми навчання керівників аграрних підприємств району. За задумом спонсорів реалізація цієї програми має забезпечити набуття навичок з урахування впливу динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища в процесі управління аграрним підприємством. При підготовці програми слід врахувати таку інформацію: лише 30 % керівників аграрних підприємств району мають економічну освіту, 35 % — агрономічну чи зоотехнічну; із загальної сукупності лише 45% керівників мають вищу освіту, решта — середню спеціальну.

**Завдання щодо аналізу ситуації.** На підставі наведеної інформації сформулювати основні положення програми навчання керівників аграрних підприємств, керуючись у своїй роботі такими запитаннями:

- 1) Якою, на ваш погляд, має бути оптимальна тривалість програми? Період і час проведення програми.
- 2) Якою має бути послідовність дій з підготовки програми?
- 3) Якими є основні моменти реалізації програми?
- 4) яким, на ваш погляд, має бути змістовне наповнення основних навчальних курсів програми?
- 5) які методи навчання виявляються найприйнятнішими для реалізації програми?
- 6) як оцінити ефективність програми?

### ✉ Завдання 6.4

**Ситуація для аналізу.** Підприємство, що займалося реалізацією сільськогосподарської продукції, розширило сферу своєї діяльності за рахунок оренди землі і вирощування сільськогосподарської продукції з подальшою її переробкою. Ураховуючи необхідність кваліфікованих менеджерів для організації діяльності багатопрофільного підприємства та наявні можливості, підприємство за свій рахунок відрядило на стажування за кордон в аналогічне підприємство менеджера Ворона. Вибір менеджера Ворона був зумовлений тим, що, по-перше, це молодий, перспективний працівник, по-друге, не виникало проблем з переданням виконання його обов'язків іншим співробітникам. Вартість та тривалість стажування відповідно становили 20 тис. марок і 6 місяців. Після повернення менеджер Ворона на основі здобутих знань вельми успішно вирішував проблеми управління виробництвом на орендованих землях. Але попрацювавши після повер-

нення зі стажування на підприємстві 3 місяці менеджер Ворон вирішив звільнитися за власним бажанням. Своє звільнення він мотивував відсутністю перспектив посадового росту. Справді, всі ключові керівні посади на підприємстві обіймали кваліфіковані працівники досить молодого віку.

**Завдання щодо аналізу ситуації.** На підставі наведеної інформації проаналізувати вищенаведену ситуацію, використовуючи теоретичні знання, набуті у процесі опрацювання матеріалу лекції. Дати відповіді на такі запитання:

1) Чи припустилося керівництво підприємства помилок при виборі працівника, якого відрядили на підвищення кваліфікації за кордон?

2) Чи були враховані потреби й інтереси працівника при прийнятті рішення щодо відстеження його направлення на підвищення кваліфікації?

3) Яких втрат зазнало підприємство внаслідок менеджера Ворона?

4) Чи має зараз підприємство можливість уникнути втрат, пов'язаних зі звільненням менеджера Ворона? Яких заходів слід ужити підприємству, щоб у подальшому уникати аналогічних ситуацій?

#### ✉ **Завдання 6.5**

На основі критичного узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду розробити програму розвитку персоналу для сільськогосподарського підприємства «Перемога» Кагарлицького району. При цьому потрібно врахувати, що працівники не можуть відриватися від безпосереднього виробництва.

Розробити програму професійно-кваліфікаційного просування керівників агрофірми «Перемога».

#### ✉ **Завдання 6.6**

Ознайомитися з різними методами та видами навчання. Подати в табличній формі їхню суть, характерні риси методів, переваги та недоліки (табл. 1.6.1).

*Таблиця 1.6.1*

#### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лекція			
Групове обговорення			
Лабораторне навчання			
....			

### ✉ **Завдання 6.7**

Побудуйте та проаналізуйте логічні ланцюжки організації навчання персоналу агрохолдингу «Дакор АгроХолдинг» — вертикально інтегрованої аграрної компанії, що об'єднує 3 цукрові заводи, розташовані у трьох областях України, 30 сільськогосподарських підприємств, що контролюють 106 тис. га землі, автотранспортне підприємство, завод з виробництва альтернативного палива, елеватор та інші підрозділи.

### ✉ **Завдання 6.8**

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тестові запитання. Тестові запитання передбачають чотири варіанти відповідей, одна з яких є правильною.

## **Термінологічний словник**



1. **Бакалавр** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти людини, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні та спеціальні вміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для певних посад у певному виді економічної діяльності.

2. **Вища освіта** — рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

3. **Внутрішньоорганізаційна кар'єра** — послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані в межах однієї організації.

4. **Ефективність інвестицій у людський капітал** — співвідношення витрат на освіту та очікуваних зисків від її здобуття. Витрати, пов'язані зі здобуттям освіти, включають: прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні втрати. Очікувана віддача від інвестицій: прямі матеріальні зиски, непрямі матеріальні зиски, моральні зиски.

5. **Людський капітал** — сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистісних

рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють підвищенню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

**6. Магістр** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для певних посад у певному виді економічної діяльності.

**7. Молодший спеціаліст** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, що передбачені для певних посад у певному виді економічної діяльності.

**8. Первинна професійна підготовка керівників, професіоналів і фахівців** — здобуття вищої освіти особами у вищих навчальних закладах. В Україні діють такі типи вищих навчальних закладів: технікум (училище), коледж, консерваторія (музична академія), інститут, академія, університет.

**9. Первинна професійна підготовка робітників** — здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Професійно-технічна освіта здобувається громадянами у державних і комунальних професійно-технічних навчальних закладах.

**10. Перепідготовка робітників** — професійно-технічне навчання, спрямоване на опанування іншої професії робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка робітників на підприємстві здійснюється для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією підприємства; для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці; при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

**11. Підвищення кваліфікації робітників** — професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог вироб-

ництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що у цьому випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично ставляться до організації і змісту навчання намагаються насамперед здобути ті нові знання, котрі їм знадобляться безпосередньо на робочому місці.

**12. Післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців** — система фахового вдосконалення громадян, що забезпечує поглиблення, розширення й оновлення професійних знань, умінь і навичок, здобуття нової кваліфікації, нової спеціальності на основі здобутого раніше рівня освітньої і професійної підготовки та набутого практичного досвіду роботи. Післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців проводиться за такими формами: спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, короткострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання (самоосвіта), стажування, навчання в аспірантурі або докторантурі, інші форми.

**13. Перепідготовка** — це набуття працівником іншої спеціальності.

**14. Професійне навчання персоналу** — цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому. Професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, керівників, професіоналів і фахівців, перепідготовку та підвищення їхньої кваліфікації.

**15. Резерв на заміщення вакантних посад керівників** — група працівників, відібраних для висунення на керівні посади за результатами оцінювання їхніх здібностей, професійних знань, умінь і навичок, ділових та особистих якостей.

**16. Розвиток персоналу** — сукупність організаційно-економічних, соціальних і педагогічних методів, форм і заходів у сфері професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву на заміщення вакантних посад і вдосконалення соціальної структури персоналу.

**17. Службово-кваліфікаційне (професійно-кваліфікаційне) просування** — запропонована організацією послідовність різних ступенів (посад, робочих місць), які співробітник може пройти.

18. **Спеціаліст** — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для певних посад у певному виді економічної діяльності.

## Розділ 7

---

### Управління діловою кар'єрою персоналу

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ сутність, значення й організацію планування трудової кар'єри працівників підприємств АПК;
- ☞ сутність поняття, загальні характеристики етапів і видів кар'єри
- ☞ переваги та недоліки моделей ділової кар'єри персоналу;
- ☞ порядок планування й організації професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємствах АПК;
- ☞ порядок професійно-кваліфікаційного просування керівників, професіоналів і фахівців на підприємствах АПК;

#### уміти

- ☞ характеризувати основні риси процесу планування трудової кар'єри працівників підприємств АПК;
- ☞ визначати зміст етапів та видів кар'єри персоналу підприємств АПК;
- ☞ наводити приклади моделей ділової кар'єри персоналу підприємств АПК;
- ☞ розробляти рекомендації щодо планування й організації професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємствах АПК;



☞ розробляти рекомендації щодо планування й організації професійно-кваліфікаційного просування керівників, професіоналів і фахівцівна підприємствах АПК.

### **Запитання для обговорення**



1. Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри.
2. Професійна кар'єра та кар'єра в організації.
3. Поняття, етапи і види кар'єри.
4. Моделі ділової кар'єри.
5. Планування, розвиток та управління діловою кар'єрою.
6. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємствах АПК.
7. Професійно-кваліфікаційне просування керівників, професіоналів і фахівців.
8. Планування і підготовка резерву керівників.
9. Принципи і методи роботи з резервом керівників підприємств АПК.
10. Виявлення і розвиток молодих співробітників з лідерським потенціалом.
11. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників підприємств АПК

### **Література**



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 47—63; 312—347.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 95—102.
3. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. — М., 1997. — 432 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : Учебн. пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2000. — С. 178—218.
5. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 158—176.
6. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О. А. Страховой. — СПб.: Питер, 2000. — 144 с.

7. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 75—100; 111—117.

8. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-те вид., виправл. і доповн. — К.: Знання, 2008. — С. 98—106; 332—348.

9. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К.: Ліра-К, 2010. — С. 98—132; 190—207.

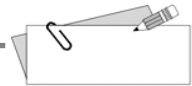
10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 273—323.

11. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 287—325.

12. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 272—305.

13. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд. — М., 2000. — С. 144—204.

## Практичні завдання



### Завдання 7.1

Складіть план індивідуального розвитку на навчальний рік (з 1.01.20... року до 1.07.20... року).

*Рекомендації до виконання.* План має містити перелік знань, умінь, навичок, яких ви волієте набути чи вдосконалити за зазначений період. Стосовно кожного елемента вашого плану (знань, умінь, навичок) вкажіть: термін, за який ви плануєте його набуття, метод (спосіб) набуття, обґрунтуйте необхідність такого набуття для Вас. Результати виконання запишіть помістіть у таблицю (табл. 1.7.1).

Таблиця 1.7.1

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ..... (П.І.П.)  
НА ПЕРІОД ВІД 1.01.20.. р до 1.07.20... р.**

Знання, уміння, навички, яких я планую набути	Період, за який я планую набути/поглибити знання, уміння, навички	Методи, способи, набуття/поглиблення знань, умінь, навичок	Необхідність для мене набуття/поглиблення зазначених знань, умінь, навичок
Удосконалення знань з дисципліни «Економіка підприємства»	Листопад 20... року	Самостійне опрацювання книг «Економіка підприємства»	Для успішного складання іспиту з дисципліни
...	...	...	...

### ✉ Завдання 7.2

Ви керівник великого агрохолдингу, розташованого в Київській області. Вам необхідно підібрати працівників на посади:

- А) головного економіста;
- Б) менеджера (управителя) з персоналу;
- В) завідувача складу;

Г) начальника відділу збуту (маркетингу), що будуть працювати у філії Вашого підприємства, яка відкривається в Кіровоградській області.

1. Визначте джерела відбору, якими Ви скористаєтесь, й обґрунтуйте свій вибір.

2. Визначте методи, якими Ви скористаєтесь для відбору претендентів.

3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентами

4. Визначте критерії відбору на дану посаду

5. Складіть профіль особистості «ідеального» менеджера з кадрів.

### ✉ Завдання 7.3

Розробіть бланк аналізу роботи для посади:

- А) начальника фінансового відділу;
- Б) економіста зі збуту,
- В) бухгалтера.

### ✉ Завдання 7.4

**Ситуація для аналізу.** Молокопереробний завод «Молочар», розташований у місті Полтава, щорічно приймає на роботу молодих фахівців. При цьому молокопереробне підприємство «Молочар» потребує управлінського персоналу вищої ланки. Директор молокопереробного заводу вважає, що тільки молоді фахівці здатні коректно сформулювати стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо лише теоретичних знань молодих фахівців, необхідні практичні навички.

**Завдання щодо аналізу ситуації.** На підставі наведеної інформації потрібно:

1. Визначити етапи підготовки керівника вищої ланки на молокопереробному підприємстві «Молочар».

2. Визначити мінімальний вік керівника, готового до прийняття правильних стратегічних рішень

3. Які принципи управління кар'єрою необхідно використовувати при підготовці керівників вищої ланки?

### ✉ **Завдання 7.5**

Навести визначення одного з наведених далі понять, використовуючи не менше семи літературних джерел:

- кар'єра;
- резюме.

### ✉ **Завдання 7.6**

Використовуючи літературні джерела, скласти кросворд з теми «Управління діловою кар'єрою персоналу». У кросворді має бути не менш як 12 слів.

### ✉ **Завдання 7.7**

Проаналізуйте різні етапи кар'єри менеджера агропромислового підприємства «Молочний світ». Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 1.7.2).

*Таблиця 1.7.2*

**ЕТАПИ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА**

Етап кар'єри	Вік, років	Зміст етапу	Моральні потреби на етапі	Фізіологічні і матеріальні потреби на етапі
Попередній	До 25	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
....				

### ✉ **Завдання 7.8**

Скласти алгоритм формування резерву й організації робіт з його підготовки.

### **Термінологічний словник**



1. **Кадровий резерв** — частина персоналу, яка проходить планомірну підготовку для посідання суміжних посад вищої кваліфікації.

2. **Кар'єра** — успішне просування у царині суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення успіху, визнання, високого соціального статусу.

3. **Кар'єрапосадова** (внутрішньоорганізаційна) — зміна посадового статусу працівника, його соціальної ролі в організації; траєкторія посадового переміщення працівника як по вертикалі, так і по горизонталі посадової структури в організації.

4. **Підбір персоналу**— ідентифікація характеристик кандидата і вимог організації, посади. При підборі посада підшукується під можливості людини. З цією метою на підставі загальних і конкретних вимог, що висуваються до кандидата на конкретну посаду, й оцінювання всіх наявних кандидатів на цю посаду приймається рішення про вибір найкращого із кандидатів. Добір можна здійснювати у трьох різновидах: а) набір — призначення (або конкурс), пов'язане із залученням у сферу управління працівників, які раніше працювали на підприємстві; б) висування — призначення працівника, який працює в даному колективі, на нову, вищу по вертикалі посаду; в) ротація — призначення, за якого місце роботи, посада можуть змінюватися по горизонталі.

5. **Планування кар'єри** — визначення цілей професійного розвитку працівника та шляхів їх досягнення.

6. **Професійна кар'єра** — становлення працівника як професіонала у своїй справі, що відбувається впродовж усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах чи організаціях.

7. **Резюме** — короткий опис біографії потенційного працівника, де вказується його освіта, досвід, інтереси й інша інформація. Мета резюме — самохарактеристика, об'єктивний життєпис, ефективний спосіб самореклами, самомаркетингу на ринку праці. Резюме має відображати три основні якості, необхідні працівникові: освіченість, продуктивність і необмеженість можливостей.

8. **Рекрутер** — людина, яка займається найманням персоналу. Її обов'язки — формувати потреби замовника; пояснити замовникові, скільки бажаний професіонал у середньому сьогодні «коштує» на ринку праці.

9. **Характеристика** — офіційний документ, в якому сформульовано громадську думку про працівника як члена колективу й висловлено її офіційно за підписами представника адміністрації та колективу.

10. **Хедхантінг** — («полювання за головами») — один із напрямів діяльності або спеціалізація рекрутингової компанії (агентства); цілеспрямований пошук і добір (найчастіше здійснюваний на конкретне замовлення) управлінського персоналу та кваліфікованих фахівців високого рівня.

## Розділ 8

### Рух персоналу на підприємствах АПК

#### *Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### **знати**

- ☞ сутність поняття руху персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ сутність, основні відмінності горизонтального і вертикального руху персоналу в організації;
- ☞ сутність та особливості ротації кадрів на підприємствах АПК;
- ☞ переваги та недоліки плинності персоналу;
- ☞ основні характеристики методики аналізу плинності персоналу та рівня стабільності персоналу;
- ☞ наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників підприємств АПК;
- ☞ сутність і роль системи заходів пристосування персоналу до економічних змін;
- ☞ сутність поняття абсентеїзму; основні причини, економічні наслідки і методи регулювання цього явища на підприємствах АПК;

#### **уміти**

- ☞ визначати загальні риси руху персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ характеризувати причини, переваги, недоліки ротації кадрів на підприємствах АПК;
- ☞ розраховувати показники обігу за прийомом, обігу за звільненням, загального обігу робочої сили, заміни кадрів, плинності кадрів;
- ☞ ідентифікувати чинники, що впливають на плинність персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ використовувати систему заходів пристосування персоналу до економічних змін на підприємствах АПК.

## Запитання для обговорення

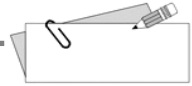


1. Поняття руху персоналу в організації.
2. Сезонність сільськогосподарського виробництва та процеси руху персоналу в аграрних підприємствах.
3. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу в організації.
4. Ротація кадрів.
5. Поняття «плинність персоналу», «стабільність персоналу» та особливості застосування їх для аналізу руху персоналу аграрних підприємств.
6. Методика аналізу плинності персоналу.
7. Рівень стабільності персоналу.
8. Підстави для припинення трудової угоди.
9. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників аграрних підприємств.
10. Система заходів пристосування персоналу до економічних змін.
11. Практика пристосування персоналу до економічних змін у зарубіжних фірмах і компаніях.
12. Абсентеїзм, його причини, економічні наслідки і методи регулювання.

## Література



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 360—379.
2. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 177—201.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 152—157.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
5. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 277—287.
6. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 114—122; 226—234.
7. Шекиня С. В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд. — М., 2000. —С. 185—204.
8. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : Монография. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.



✉ **Завдання 8.1**

Розрахувати показники руху персоналу для молокопереробного підприємства «Молочар», кадровий склад якого характеризується такими даними:

- а) обліковий склад на початок звітнього періоду — 3500 особи;
- б) прийнято на роботу протягом року — 500 осіб;
- в) звільнилося протягом року:
  - у зв'язку з виходом на пенсію, в армію та на навчання — 120 осіб;
  - за власним бажанням — 200 осіб;
  - за прогули та інші порушення трудової дисципліни — 21 осіб;
- г) середньооблікова чисельність працівників за рік — 2800 осіб.

**Методика виконання.** Обороти з прийому визначають за формулою:

$$O_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{со}}},$$

де  $Ч_{\text{пр}}$  — кількість прийнятих на роботу за календарний рік;  $Ч_{\text{со}}$  — середньооблікова чисельність працівників за рік.

Оборот за звільненням розраховують за такою формулою:

$$O_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{со}}},$$

де  $Ч_{\text{зв}}$  — число звільнених з роботи за календарний рік.

Показник плинності кадрів визначаються діленням меншої величини з числа прийнятих або звільнених працівників на середньооблікову чисельність і множенням на 100 %.

$$З_{\text{к}} = \frac{Ч_{\text{пр}}(Ч_{\text{зв}})}{Ч_{\text{со}}} \cdot 100 \%.$$

Показник плинності кадрів визначають за формулою:

$$\Pi = \frac{Ч_{\text{зв1}}}{Ч_{\text{со}}} \cdot 100 \% ,$$

де  $Ч_{\text{зв1}}$  — число звільнених за власним бажанням, за прогули чи інші порушення дисципліни.



Показник постійності персоналу — питома вага працівників, які відпрацювали повний календарний рік:

$$C = \frac{Ч_p}{Ч_{co}} 100 \%,$$

де  $Ч_p$  — кількість працівників, які перебували у списках організації повний календарний рік.

### ✉ **Завдання 8.2**

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тестові запитання. Тестові запитання передбачають чотири варіанти відповідей, одна з яких є правильною.

### ✉ **Завдання 8.3**

Необхідно проаналізувати та сформулювати визначення одного із наведених понять, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

- абсентеїзм;
  - ротація;
  - плинність персоналу;
  - стабільність персоналу.
- Результати оформити у вигляді таблиці.

### ✉ **Завдання 8.4.**

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тематичний кросворд. Який має містити не менше 15 термінів і визначень.

## **Термінологічний словник**



1. **Абсентеїзм** — показник соціального клімату на підприємстві, рівня завантаження робочої сили та непродуктивних витрат робочого часу. Його елементи: тимчасова відсутність на роботі (хвороба, нещасний випадок, догляд за дитиною, з дозволу адміністрації), запізнення, відпустки з родинних обставин; байдуже ставлення громадян до суб'єктів управлінської діяльності, втрата довіри й інтересу до владних структур.

2. **Вертикальний рух** — переміщення працівників службовою драбиною, перехід з одного рівня кваліфікації на інший, що пов'язано з ускладненням посадових обов'язків, підвищенням рівня знань і навичок.

3. **Горизонтальний рух** — переміщення працівників в іншу функціональну сферу діяльності, розширення чи ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі, що не дістає жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами).

4. **Мобільність кадрів** — здатність швидко перебудовуватися відповідно до змін в умовах виробництва, трудових функцій чи місця докладання праці.

5. **Ротація** — перерозподіл персоналу в середині організації між окремими видами робіт та структурними підрозділами.

6. **Уведення на посаду** — це елемент руху та розташування кадрів, що являє собою сукупність процедур, покликаних дати людині відчуття про те, що на неї очікували, до її приходу готувалися, дають змогу уникнути багатьох помилок, сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків.

7. **Управління рухом персоналу** — сукупність управлінських впливів, спрямованих, по-перше, на формування задоволеності працівником організацією загалом і конкретним робочим місцем, по-друге, на цільову організацію й раціональне регулювання внутрішньовиробничого руху персоналу. Основою Управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів і залежності інтенсивності плинності від соціально-демографічних характеристик працівників. Знання цих закономірностей дає змогу прогнозувати кількість звільнень і знаходити шляхи пом'якшення негативного впливу вказаних чинників. Наприклад, майбутній рівень плинності можна спрогнозувати залежно від часу перебування працівників в організації, з огляду на відому зворотну залежність інтенсивності звільнень за власним бажанням від стажу роботи в організації.

## Розділ 9

---

### Регулювання трудової діяльності персоналу підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

**знати**

☞ сутність і завдання регулювання трудової діяльності персоналу підприємств;

- ☞ складові та характеристику процесу створення умов для ефективної діяльності персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ основні підходи в організації й обслуговуванні робочих місць;
- ☞ завдання та методи нормування праці на підприємствах АПК;
- ☞ основні характеристики засобів регламентування діяльності посадових осіб підприємств АПК;
- ☞ основні характеристики засобів регламентування діяльності структурних підрозділів підприємств АПК;
- ☞ суть і значення контролю в регулюванні трудової діяльності персоналу підприємств АПК;

### **уміти**

- ☞ визначати в трудовому процесі виробничі операції, прийоми, дії та рухи;
- ☞ характеризувати принципи раціональної організації трудових процесів на підприємствах АПК;
- ☞ застосовувати методи нормування праці на підприємствах АПК;
- ☞ визначати причини, переваги, недоліки ротації кадрів на підприємствах АПК;
- ☞ прогнозувати вплив адміністративних, економічних, правових і соціально-психологічних методів управління персоналом на трудову поведінку працівників підприємств АПК;
- ☞ складати положення про структурній підрозділи підприємств АПК;
- ☞ складати посадову інструкцію для працівників підприємств АПК;
- ☞ складати Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників на підприємствах АПК;
- ☞ наводити приклади застосовування запобіжного, підсумкового та поточного контролю трудової діяльності персоналу.

### **Запитання для обговорення**



1. Урахування індивідуальних та групових інтересів в управлінні персоналом.
2. Трудовий процес.

3. Розчленування трудового процесу на операції, прийоми, дії та рухи.

4. Принципи раціональної організації трудових процесів на підприємствах АПК.

5. Організація й обслуговування робочих місць.

6. Завдання нормування праці на підприємствах АПК.

7. Методи нормування праці на підприємствах АПК.

8. Підтримання встановленого ритму виробництва на підприємствах АПК.

9. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.

10. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів і посадових осіб.

11. Типова структура положення про структурний підрозділ.

12. Структура посадової інструкції.

13. Правила поведінки й дисциплінарні процедури.

14. Значення контролю в регулюванні трудової діяльності персоналу.

15. Запобіжний, підсумковий і поточний контроль трудової діяльності персоналу.

## Література



1. Кодекс Законів про працю України. — Глава IV, с. 85—90.

2. Аграрні соціально-трудова відносини / За ред М. Г. Лобаса. — К. : НВАТ «Агроінком», 1997. — С. 35—41; 57—67; 125—131.

3. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — К.: УФІНБ, 1997. — 543 с.

4. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 205—225.

5. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 152—157.

6. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-те вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 98—106; 332—348.

7. *Палеха Ю. І.* Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-те, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. — С. 11—27.

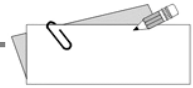
8. *Палеха Ю. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — С. 98—132; 190—207.

9. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / за ред Ю. Я. Лузана. — К.: Центр «Агропромпраця», 2000. — С. 64—68.

10. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 122—127; 229—234.

11. Червінська Л. П. Економіка праці : Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2010. — С. 95—137.

## Практичні завдання



### ✉ Завдання 9.1

Використовуючи типові посадові інструкції, проаналізуйте їх призначення, структуру, зміст; схарактеризуйте переваги та недоліки. На основі методичних матеріалів лекції складіть посадову інструкцію:

- а) економіста аграрного підприємства;
- б) менеджера зі збуту аграрного підприємства;
- в) керівника служби управління персоналом великого аграрного підприємства;
- г) агронома.

### ✉ Завдання 9.2

Обґрунтуйте особливості побудови служби менеджменту персоналу підприємства. Складіть положення про службу персоналу, яке б відповідало концепції управління цього підприємства.

Інформація. Типова структура положення має такі розділи:

1. Загальні положення (кому підпорядковується даний підрозділ, ступінь його самостійності, якими нормативно-правовими актами керується у своїй діяльності).
2. Завдання служби менеджменту персоналу.
3. Організаційна структура служби менеджменту персоналу.
4. Функції служби менеджменту персоналу.
5. Взаємини з іншими ланками організації (інформація, документація, яка отримується, передається даним підрозділом із зазначенням від кого та кому, термін і періодичність подання).
6. Права підрозділу (в межах покладених на нього функцій).
7. Відповідальність підрозділу (в рамках наданих йому повноважень за неякісне, несвоєчасне їх виконання).

### ✉ Завдання 9.3

Розробити положення про відділ маркетингу, бухгалтерію, фінансово-економічний відділ аграрного підприємства.

### ✉ **Завдання 9.4**

Ідентифікувати правильне визначення кожного із термінів.

Таблиця 1.9.1

#### ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ

Термін	Визначення
1. Норма керованості (число підлеглих)	<b>А.</b> Система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва і між собою, що створює певний порядок здійснення трудового процесу
2. Нормовані завдання	<b>Б.</b> Система заходів з оснащення робочого місця засобами і предметами праці та функціонального розміщення їх
3. Організація праці	<b>В.</b> Зона трудової діяльності одного або кількох виконавців, оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків
4. Організація робочого місця	<b>Г.</b> Кількість працівників, які мають безпосередньо підпорядкуватися одному керівникові
5. Робоче місце	<b>Д.</b> Необхідний асортимент і обсяг робіт, що має бути виконаний одним працівником або бригадою за відповідний відрізок часу

### ✉ **Завдання 9.5**

Необхідно дати визначення одного з наведених понять далі, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

- організація праці;
- нормування;
- робоче місце;
- атестація робочого місця.

Результати оформити в табличній формі.

### **Термінологічний словник** —————



1. **Аналітичні методи нормування** — методи, що передбачають поділ операцій чи комплексу робіт на дрібніші елементи, ретельний аналіз їх змісту, дослідження чинників, що визначають тривалість кожного елементу. До них належать аналітично-дослідний та аналітично-розрахунковий методи.

2. **Атестація робочого місця** — комплексне оцінювання відповідності робочого місця нормативним вимогам технології виконання певних операцій і їх елементів.

3. **Використання кадрів** — комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого та фізичного трудового потенціалу працівників. До головних напрямів ефективного використання кадрів належать: забезпечення кількісної та якісної збалансованості робочих місць і працівників, застосування гнучких форм зайнятості, уточнення та конкретизація меж використання персоналу з урахуванням поточних та майбутніх потреб організації, створення таких умов праці та забезпечення такої організації праці, які б сприяли максимальній реалізації трудового потенціалу працівників, диференційований підхід і забезпечення зайнятості працівників із різним рівнем працездатності на різних стадіях життєвого циклу: навчання, виховання дітей, передпенсійний та пенсійний вік.

4. **Заключний (підсумковий) контроль** — зорієнтований на фіксацію наслідків з метою оцінювання людей, усунення відхилень і виправлення помилок.

5. **Колектив** — соціальна організація, для якої характерна сумісна соціально-значуща діяльність.

6. **Контроль** — процес, що передбачає встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і проведення коригування у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

7. **Норми виробітку** — обсяг робіт у натуральних одиницях, який потрібно виконати за одиницю робочого часу (зміну, місяць) одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації. Розробляються на продукцію, що підлягає кількісному обліку та контролю.

8. **Норми обслуговування** — характеризують співвідношення між кількістю персоналу, що виконує функції обслуговування певних об'єктів, та кількістю цих об'єктів. Застосовують при нормуванні чисельності багатостатників, ремонтного персоналу, прибиральниць тощо.

9. **Норми часу** — величина витрат робочого часу, необхідного для виконання робіт та їх окремих елементів одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації за даних організаційно-технічних умов. Норми часу встановлюють у людино-хвилинах, людино-годинах, людино-днях. Норми часу включають: норми підготовчо-завершального часу, норми оперативної роботи (норми основного часу та допоміжного часу), норми часу на організаційно-технічне обслуговування обладнання та інших виробничих об'єктів, норми часу перерв у роботі (перерви, зумов-

лені технологією та організацією виробництва та праці, перерви на відпочинок та особисті потреби).

10. **Норми чисельності персоналу** — визначення кількості працівників, необхідної для якісного виконання певного обсягу робіт або функцій. Різновидом норм чисельності є норми підлеглості, які визначають співвідношення між кількістю керівників і підлеглих їм працівників.

11. **Нормування** — обґрунтоване визначення кількості конкретних ресурсів, об'єктивно потрібної для ведення ефективного виробництва за досягнутого рівня розвитку продуктивних сил.

12. **Паспорт робочого місця** — первинний документ, що містить нормативні значення показників, які встановлюють організаційно-технічні характеристики робочого місця та їх фактичні показники.

13. **Поведінка** — форми взаємодії індивіда із зовнішнім середовищем, які залежать від низки чинників: уроджених властивостей індивіда (активність, емоційність), індивідуально-психологічних особливостей (темперамент особистості, риси характеру), системи потреб, мотивів та інтересів.

14. **Положення про структурні підрозділи організації** — документи, що регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками і затверджуються першим керівником організації.

15. **Попередній (запобіжний) контроль** — зорієнтований на попередження небажаних наслідків, здійснюється під час планування та розподілу завдань й обов'язків.

16. **Посадові інструкції** — документи, що регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Посадові інструкції затверджує керівник організації.

17. **Поточний контроль** — здійснення коригувальних заходів під час виконання функцій чи посадових обов'язків.



18. **Регламентация праці** — встановлення й суворе дотримання окремих правил, інструкцій, нормативів, положень.

19. **Розстановка кадрів** — раціональний розподіл кадрів організації за структурними підрозділами, дільницями, робочими місцями тощо. Розстановку кадрів треба здійснювати з урахуванням специфіки організації, відповідності психофізіологічних якостей людини, її професійно-кваліфікаційного рівня змісту праці. Важливе значення має психологічна сумісність членів трудового колективу, вирівнювання інтенсивності праці на суміжних робочих місцях і посадах.

20. **Сумарні методи нормування** — методи, за якими норми встановлюють на операцію загалом без розчленування її на складові. Характерним для сумарних методів є слабе обґрунтування норм. До них належать досвідний, порівняльний, статистичний методи.

## Розділ 10

---

### Управління робочим часом працівників підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ сутність і завдання управління робочим часом працівників підприємств АПК;
- ☞ основні положення законодавчого регулювання робочого часу та тривалості відпусток працівників підприємств АПК;
- ☞ основні підходи, визначення режиму праці та відпочинку;
- ☞ суть і значення Правил внутрішнього трудового розпорядку як засобу регулювання робочого часу;

#### уміти

- ☞ складати Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників на підприємствах АПК;
- ☞ визначати графіки змінності для бригад упродовж робочого тижня;

- ☞ застосовувати типові режими праці та відпочинку для працівників підприємств АПК;
- ☞ передбачати гнучкі режими праці для працівників підприємств АПК;
- ☞ визначати особливості методів аналізу ефективності використання робочого часу працівниками підприємств АПК.

### Запитання для обговорення



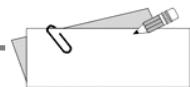
1. Поняття робочого часу як універсального вимірника кількості праці.
2. Законодавство України про регулювання робочого часу.
3. Регулювання тривалості відпусток.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку, їх значення як засобу регулювання робочого часу на підприємствах АПК.
5. Робочий і позаробочий час.
6. Класифікація витрат робочого часу протягом зміни.
7. Способи вивчення витрат робочого часу.

### Література



1. Аграрні соціально-трудові відносини / За ред. М. Г. Лобаса. — К. : НВАТ «Агроінком», 1997. — С. 47—57; 131—137.
2. Кодекс Законів про працю України. — Глави IV, V.
3. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Дянюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 225—242.
4. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 259—307.
5. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / За ред. Ю. Я. Лузана. — К.: Центр «Агропромпраця», 2000. — С. 71—76.
6. *Петюх В. М.* Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 128—133.

### Практичні завдання



#### ✉ Завдання 10.1

Для агрофірми «Перемоги» розробіть можливий розпорядок робочого дня (опишіть і зобразіть графічно).

А) Для працівників із перервним процесом виробництва:

— на літній період по господарству загалом із тривалістю робочого дня 8, 9, 10 годин, перерва на обід 1 година, початок робочого дня відповідно о 9-й, 8-й, 7-й годинах;

— те саме на зимовий період при 5-годинній робочій зміні і початком робочого дня о 9-й годині;

— для працівників планово-економічної служби за 8-годинного робочого дня і 1- та 2-годинною обідньою перервою;

— для механізаторів за двозмінні роботи на одній машині (переміна змін щоденна) із початком роботи о 5-й годині ранку, тривалістю зміни 8, 9, 10 годин і 30-хвилинним відпочинком у середині зміни.

Б) Для робітників з неперервним процесом виробництва (тваринництво, овочівництво закритого ґрунту тощо):

— для робітників молочно-товарної ферми за дво- і трициклічного однозмінного режиму з початком роботи о 5-й годині, закінченням о 21-й годині 30 хвилин і тривалістю зміни 8 годин;

— для доярок за двозмінної роботи і виконання другого доїння (початок о 12-й годині) спільно за таких умов: початок роботи о 5-й годині, закінчення о 21-й годині 30 хвилин і тривалість кожного робочого циклу 2 години.

### ☒ **Завдання 10.2**

У процесі опрацювання фотометражу робочого часу механізатора, який працює в агрофірмі «Перемога», припущено помилок при встановленні категорії витрат та їх індексації. Виправте помилки й обґрунтуйте вибір нової індексації для окремих витрат часу, якщо ТО — основний час, ТПЗ — підготовчо-завершальний час, ТД — допоміжний час, ТП — час перерв, спричинених порушенням нормального перебігу виробничого процесу:

- 1) технічне обслуговування трактора — ТО;
- 2) переїзд на поле — ТП;
- 3) очікування підвозу насіння — ТО;
- 4) завантаження сівки насінням — ТО;
- 5) запуск трактора двигуна — ТПЗ;
- 6) посів — ТО;
- 7) поворот — ТО.

### ☒ **Завдання 10.3**

**Ситуація для аналізу.**Проблемою ефективного використання робочого часу та його планування переймаються керівники будь-якого рангу. Візьмемо, наприклад, вищий організаційний рівень — керівника підприємства.

Для цього рівня характерні дуже напружений темп і величезний обсяг роботи, що визначається багатогранністю завдань і безупинно змінними зовнішніми умовами. Керівник такого рівня не може бути впевнений, що успішно завершив свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє та внутрішнє середовище первинно змінюються, тобто постійно існує ризик припуститися помилки.

Робочий тиждень керівників вищої ланки на підприємстві, а це директор і керівники функціональних відділів, триває 60 год. на тиждень і розподіляється таким чином:

- заплановані засідання, зустрічі — 20 %;
- незаплановані зустрічі — 10 %;
- робота з паперами — 20 %;
- поїздки, огляди — 5 %;
- розмови по телефону — 5 %.

Керівники середньої ланки, що координують і контролюють роботу молодших начальників, є буфером між керівниками вищої та нижчої ланок. Вони готують інформацію для рішень, ухвалених керівниками вищої ланки, та передають ці рішення в технічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкурентних завдань низовим лінійним керівникам.

У деяких дослідженнях, що їх проводить підприємство, наголошується, що керівники середнього рівня витрачають близько 60 % часу на усну взаємодію. Це спілкування насамперед відбувається з іншими керівниками середньої та нижчої ланок. Відповідно до інших досліджень, такий керівник проводить лише 20 % свого робочого часу на самоті, а переважну частину часу витрачає на усне спілкування.

Характеризуючи роботу керівників нижчої ланки, необхідно зазначити, що їхня робота є напруженою, сповненою різноманітних дій, має часті перерви, переходить від одного завдання до іншого. Завдання за змістом потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що середній час, що його витрачає майстер на виконання одного завдання, дорівнював 10 хв.

Часовий період для реалізації рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються протягом менш як двох тижнів.

Дослідження, під час яких з'ясували основні причини перевантаження керівників вищого та середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, привели до таких результатів (за значимістю):

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу — 66 %;
- непорядкованість інформації — 50 %;

- низький рівень механізації праці в управлінні — 50 %;
- неорганізованість виробництв — 32%;
- нечіткий розподіл прав та обов'язків — 30 %;
- велика кількість — 28 %.

Аналіз використання робочого часу керівниками свідчить про таке: тривалість робочого часу перевищує норму на три—чотири год., а корисна зайнятість при цьому становить лишень п'ять—шість год.; заступники директора, головні інженери «переробляють» по дві—три год., а корисна зайнятість відповідно становить п'ять і шість год. Начальники цехів використовують час приблизно так само, як і головні інженери. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень, що належать до компетенції лише цих керівників. Ефективність використання часу не означає, що він задалегідь розписується до останньої хвилини. Така ефективність у плані гнучкої й мобільної роботи була би повним абсурдом. Разом із тим ефективність не означає «вжимання поту». Навпаки, ефективність пов'язана з безперервністю, що передбачає плановість у використанні часу й дає можливість відпочити після роботи, зібратися із силами для успішного продовження діяльності.

А тепер спробуймо більш предметно розглянути питання, пов'язані з процесом планування видів діяльності та необхідного часу для їхнього виконання. І звернімося, насамперед, до етапів, принципів і правил планування ефективного використання робочого часу й особистої роботи. Розривати ці елементи та напрями не можна. Планування діяльності має бути як довготерміновим (цілі на три—п'ять років і більше); середньотерміновим (один—три роки), так і оперативним (поточні цілі—три місяці, місяць, декада, тиждень, план «на сьогодні», «на завтра»). Передусім складають перелік найважливіших робіт, потім визначають терміни їх виконання.

При плануванні особистої роботи керівникові організації потрібно дотримуватися такої послідовності:

- визначення витрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);
- аналіз змісту планованих справ і визначення часу, необхідного для їх виконання;
- порівняння витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;
- складання перспективного плану;
- складання плану-графіка;
- запис поточних справ і складання плану робочого дня.

Правильний підхід до проблеми ефективного використання часу обов'язково передбачає визначення того, наскільки серйозною є ця проблема для кожного конкретного випадку. А це залежить від того, є проблема часу серйозною чи зводиться до економії кількох хвилин при вирішенні окремих питань. Вважається, що сам керівник є кращим суддею стосовно того, як оцінити своє становище. Якщо він відчуває, що проблема часу для нього є важливою, він має витратити певний час на її розв'язання.

### **Запитання для обговорення**



1. На які завдання витрачає час керівник упродовж робочого тижня?
2. Якими є причини неефективного використання робочого часу?
3. Якої послідовності необхідно дотримуватися при плануванні особистої роботи керівника?

#### **Завдання 10.4**

Скласти річний баланс робочого часу (за планом і звітом) для працівників молочнотоварної ферми:

- оператора машинного доїння (доярки);
- оператора з обслуговування корів (скотара);
- фуражира за:
  - а) 40-годинного робочого тижня;
  - б) 36-годинного робочого тижня;
  - в) 24-годинного робочого тижня.

Проаналізувати структуру фонду робочого часу та розробити заходи щодо вдосконалення використання робочого часу в плановому році.

#### **Завдання 10.5**

Створюється молокопереробне підприємство. Вас призначили:

- головним технологом;
- головним економістом;
- головним бухгалтером;
- комерційним директором;
- головним маркетологом.

Необхідно розробити план першого робочого тижня, а також баланс робочого часу. Відповідь обґрунтуйте.

## ✉ Завдання 10.6.

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тестові запитання. Тестові запитання мають передбачати з чотири варіанти відповідей, одна з яких є правильною.

### Термінологічний словник



1. **Гнучке місце (flexiplace)** — концепція, що передбачає можливість вибору працівниками місця роботи. Працівникам дозволяється або заохочується робота вдома чи у філії ближче до дому.

2. **Гнучкий графік роботи (flexitime)** — надання працівникові можливості самому визначати початок, кінець і тривалість робочого дня, але за умов дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм, збереження нормального перебігу виробничого процесу.

3. **Гнучкий рік** — концепція, за якої працівники можуть обрати (протягом 6 місяців) кількість годин, які вони ладні відпрацювати щомісяця. Працівник, який воліє працювати в середньому 110 годин на місяць, може, наприклад, відпрацювати 150 годин у січні, а в лютому — 70 годин.

4. **Добовий режим праці та відпочинку** — визначає кількість змін за добу, час відновлення працездатності між змінами.

5. **Змінний режим праці та відпочинку** — визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці й частоту регламентованих перерв на відпочинок.

6. **Місячний режим праці та відпочинку** — визначає кількість робочих і неробочих днів у кожному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток.

7. **Робочий час** — тривалість участі працівника у трудовому процесі. Робочий час вимірюється тривалістю робочого дня, робочого тижня, робочого місяця чи робочого року.

8. **Розподіл роботи** — Перша концепція (*job sharing*) передбачає можливість двом або більше особам поділити між собою одnodенну роботу однієї людини. Наприклад, дві людини можуть поділити роботу, розраховану на 40-годинний робочий тиждень, коли один працює до обідньої перерви, інший — після неї. Друга концепція (*work sharing*) передбачає тимчасове скорочення робочих годин для групи працівників, аби запобігти звільненню їх.

Так, 400 працівників можуть погодитися працювати лише 35 годин на тиждень, щоб уникнути звільнення 30 працівників.

9. **Тижневий режим праці та відпочинку** — передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні, графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

10. **Фотометраж робочого часу** — вивчення шляхом спостереження та вимірювання всіх витрат робочого часу протягом однієї чи кількох змін. Фотометраж робочого часу проводять для складання фактичного балансу робочого часу; виявлення причин втрат робочого часу та розроблення заходів з метою їх усунення; отримання даних, необхідних для нормування підготовчо-завершального часу, часу на організаційно-технічне обслуговування обладнання та інших виробничих об'єктів, відпочинок та особисті потреби; вивчення та передання досвіду передових співробітників із використання робочого часу.

11. **Хронометраж** — метод вивчення витрат часу на виконання певних операцій. Хронометраж проводиться для вивчення передових методів і прийомів роботи, перевірки чинних норм часу, встановлення тривалості оперативного часу й отримання даних, необхідних для розроблення норм.

## Розділ 11

---

### Створення сприятливих умов праці на підприємстві

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ сутність і завдання створення сприятливих умов праці для працівників підприємств АПК;
- ☞ основні положення законодавчого регулювання умов праці працівників підприємств АПК;
- ☞ класифікацію умов праці на підприємствах АПК;
- ☞ чинники, що визначають умови праці в галузях рослинництва та тваринництва;
- ☞ оцінювання умов і характеру праці на робочих місцях на основі гігієнічної класифікації праці;
- ☞ характеристики заходів щодо поліпшення умов праці на виробництві;



## уміти

- ☞ розраховувати інтегральне бальне оцінювання умов праці;
- ☞ визначати категорію важкості праці;
- ☞ характеризувати засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці;
- ☞ розробляти план підприємства з поліпшення умов праці;
- ☞ визначати показники, за якими оцінюють соціально-економічну ефективність заходів щодо поліпшення умов і охорони праці на підприємствах АПК.

## Запитання для обговорення



1. Поняття умов праці.
2. Державне регулювання умов праці.
3. Закон України «Про охорону праці».
4. Класифікація умов праці на підприємствах АПК.
5. Організаційно-технологічні умови праці.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Соціально-психологічні умови праці.
8. Чинники формування умов праці в галузях рослинництва.
9. Чинники, що визначають умови праці в галузях тваринництва.
10. Напрями поліпшення умов праці на підприємствах АПК.

## Література

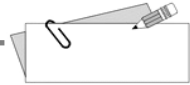


1. Закон України «Про охорону праці» / Закони України. — К., 1996. — Т. 4. — С. 114—133.
2. Аграрні соціально-трудова відносини / За ред М. Г. Лобаса. — К. : НВАТ «Агроінком», 1997. — С. 41—47.
3. Економіка праці й соціально-трудова відносини / Шкільов О. В., Барабан С. С., Ярославський В.А, Гаврилук І. П. — К.: Четверта хвиля, 2008. — 472 с.
4. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 242—264.
5. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-те вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 132—192.

6. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 133—137; 234—239.

7. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 22—29; 432—439.

## Практичні завдання



### ✉ Завдання 11.1

На робочому місці на працівника впливають 5 біологічно значущих елементів умов праці, які за даними замірюють, отримали оцінки 2, 3, 3, 4, 5, балів.

Усі вони діють протягом робочої зміни (480 хв.). Визначимо інтегральну бальну оцінку, а потім — категорію важкості праці.

**Методика виконання.** Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

1. Інтегральний показник важкості праці визначають за формулою:

$$I_e = \frac{X_{\text{опр}} + \sum X_i \cdot (6 - X_{\text{опр}})}{(n - 1) \cdot 6},$$

де  $X_{\text{опр}}$  — величина рівня елемента, який отримав найвищу оцінку (балів);

$\sum X_i$  — арифметична сума величин рівнів усіх елементів за винятком  $X_{\text{опр}}$ ;

$n$  — загальна кількість елементів умов праці.

2. Залежно від рівня інтегральної оцінки умов праці виокремлюють шість категорій важкості праці (табл. 1.11.1).

Таблиця 1.11.1

#### КАТЕГОРІЇ ВАЖКОСТІ ПРАЦІ

Категорії важкості праці	I	II	III	IV	V	VI
Інтегральна бальна оцінка	до 18	від 19 до 33	від 34 до 45	від 46 до 53	від 54 до 58	від 59 до 69
Доплати за умови праці	—	—	4-8%	12—16 %	20 %	24 %

### ✉ Завдання 11.2

Упровадження заходів з поліпшення умов праці працівників тваринництва сприяло скороченню плинності персоналу. Визнач-

те економічну ефективність заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, якщо відомі такі дані (табл. 1.11.2).

Таблиця 1.11.2

**ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДО ЗАДАЧІ**

1. Середньорічні збитки, пов'язані з плинністю кадрів, грн, у т. ч.:	3000
витрати на навчання і адаптацію нових працівників	191
на набір працівників	589
Доплати	630
Витрати, пов'язані з недотриманням технології виробництва	1590
2. Коефіцієнт плинності працівників тваринництва, %:	
до застосування заходів	40
після застосування заходів	36
3. Одночасні витрати на застосування заходів, грн	700

Обґрунтуйте доцільність проведення заходів з поліпшення умов праці за зазначених вихідних даних.

 **Завдання 11.3**

Ідентифікувати правильне визначення кожного з термінів.

Таблиця 1.11.2

**ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ**

Термін	Визначення
1. Соціально-економічні чинники умов праці	<b>А.</b> Сукупність чинників трудового і виробничого середовища, в якому здійснюється діяльність людини
2. Умови праці	<b>Б.</b> Матеріальне й економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці
3. Техніко-організаційні чинники умов праці	<b>В.</b> Біологічні (особливості рослинного та тваринного світу у сільському господарстві)
4. Природні чинники умов праці	<b>Г.</b> Організаційні форми виробництва, праці та управління
5. Психофізіологічні елементи умов праці	<b>Д.</b> Взаємовідносини у трудовому колективі, що створюють відповідний психологічний настрій працівників (соціальний клімат)

Термін	Визначення
6. Соціально-психологічні елементи характеризують	<b>Е.</b> Зумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, нервово-психологічне напруження, монотонність трудового процесу тощо)
7. Оптимальні умови праці	<b>Ж.</b> Характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих чинників, які перевищують гігієнічні нормативи і можуть чинити несприятливий вплив на організм працівника та/або на його потомство
8. Допустимі умови праці	<b>З.</b> Характеризуються такими рівнями чинників виробничого і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни й не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працівників та їхнє потомство в найближчому і віддаленому періодах
9. Шкідливі умови праці	<b>І.</b> Характеризуються такими рівнями шкідливих чинників виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) становить загрозу для життя, зумовлюють високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень
10. небезпечні (екстремальні) умови праці	<b>К.</b> За яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності

#### ✉ Завдання 11.4

Розгляньте різні види заходів щодо поліпшення умов праці робітників підприємств АПК і схарактеризуйте їх. Результати оформіть у вигляді таблиці.

#### ✉ Завдання 11.5

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції, скласти тестові завдання для самоперевірки знань. Завдання має передбачати чотири варіанти відповіді, серед яких одна правильна.

### Термінологічний словник



1. **Атестація робочих місць** — комплексне оцінювання виробничого середовища, трудового процесу, соціально-економічних

чинників, що впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності.

2. **Режим праці та відпочинку** — розпорядок чергування і тривалості робочого часу та перерв для відпочинку, установлений для кожного виду робіт. За науково обґрунтованих режиму праці та відпочинку забезпечується стійка працездатність, висока продуктивність праці й збереження здоров'я працівника, правильне використання його фізичних і розумових здібностей. Існують певні вимоги, яким мають відповідати раціональні внутрішньо-змінні режими праці та відпочинку. Насамперед за період відпочинку мають відновитися фізіологічні функції організму й максимально наблизитися до робочого стану. Перерви для відпочинку протягом зміни треба встановлювати так, щоб вони забезпечували високу працездатність на тривалій період.

3. **Умови праці** — сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на працездатність і стан здоров'я людини під час праці. Чинники, що впливають на формування умов праці, поділяють на три групи: соціально-економічні (нормативно-правові, соціально-психологічні, економічні, суспільно-політичні); техніко-організаційні (предмети праці та їх продукти, технологічні процеси, засоби праці, організаційні форми виробництва, праці та управління); природні (географічні, біологічні, геологічні).

## Розділ 12

---

### Оцінювання персоналу підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ сутність та мету оцінювання персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ особливості оцінювання професійних та особистих якостей претендентів на робочі місця на підприємствах АПК;
- ☞ сутність і характеристика методів оцінювання професійної поведінки та якості роботи персоналу;
- ☞ характеристику процедури атестації кадрів;

## уміти

- ☞ характеризувати сутність, цілі, завдання, елементи процесу оцінювання персоналу;
- ☞ класифікувати види оцінювання персоналу за змістом, за регулярністю проведення, за системністю, за суб'єкомоціювання, за професійно-функціональною структурою;
- ☞ застосовувати методiku комплексного оцінювання персоналу; визначати категорію важкості праці;
- ☞ розробляти етапи проведення атестаційної процедури працівників підприємств АПК;
- ☞ план підприємства з поліпшення умов праці;
- ☞ обґрунтовувати атестаційний висновок.

## Запитання для обговорення



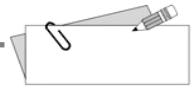
1. Необхідність і мета оцінювання персоналу в організації.
2. Оцінювання праці та результатів праці.
3. Особливості оцінювання персоналу в сільському господарстві.
4. Оцінювання професійних та особистих якостей претендентів на робочі місця в організації.
5. Оцінювання професійної поведінки та якості роботи персоналу.
6. Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки).
7. Оцінювання спеціалістів рослинництва і тваринництва (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, вболівання за справу, виконавська й трудова дисципліна).
8. Оцінювання лінійних і функціональних керівників аграрних підприємств (рівень кваліфікації, організаторські здібності, стиль керівництва, відповідальність, ініціативність, готовність до ризику, показники роботи підлеглих).
9. Методи оцінювання.
10. Графічна шкала оцінок, порівняльні методи, методи критичних ситуацій та управління за цілями.
11. Нетрадиційні підходи до оцінювання персоналу.
12. Психологічні методи оцінювання.
13. Метод «360°-атестація» персоналу.
14. Використання матеріалів атестації менеджерами.
15. Атестація спеціалістів і керівників аграрних підприємств.

## Література



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 276—302.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 143—157.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 264—289.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навч. посібник. — К. : Центр навчальної літератури, 2007. — С. 59—65; 94—100.
5. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К. : КНЕУ, 2007. — С. 137—155.
6. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1997. — С. 257—269.
7. Управление персоналом организации : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 258—272.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд. — М., 2000. — С. 207—229.

## Практичні завдання



### ✉ Завдання 12.1

Для проведення ділової гри студентам групи пропонують об'єднатися у дві групи (атестаційна комісія та працівники, які проходять атестацію). Необхідно визначити комплекс заходів щодо ефективного проведення атестації.

Для виконання наступного завдання необхідно: визначити рівень кваліфікації працівників. Приймається єдиний набір ознак для всіх категорій зайнятих: спеціальна освіта та стаж роботи за спеціальністю. За рівнем освіти усі працівники діляться на дві групи: 1) із середньою спеціальною освітою, 2) із базовою та повною вищою освітою. Відповідно до того, в яку з указаних груп посад потрапляє працівник, йому присвоюється кількісна оцінка та цією ознакою, величина якої складає (1 чи 2). Залежно від стажу роботи за спеціальністю всі працівники розподіляються на чотири групи за рівнем освіти.

*Вихідні дані:* механізатор підприємства має середню спеціальну освіту, стаж роботи за спеціальністю — 21 рік; головний економіст — базову вищу освіту, стаж роботи за спеціальністю —

7 років; агроном — повну вищу освіту, стаж роботи за спеціальністю — 2 роки.

Таблиця 1.12.1

**РІВЕНЬ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКА**

Номер групи за стажем	Оцінка стажу	Стаж роботи за спеціальністю у працівника, що має освіту	
		1) — середня спеціальна освіта	2) — базова вища та повна вища освіта
1	0,25	0-9	0—9
2	0,5	9—13 і вище	9—17 і вище 29
3	0,75	13—17 і 21—29	17—25
4	1	17—21	26—29

**Методика виконання:** Оцінку рівня кваліфікації визначають за формулою:

$$K = OO + OC,$$

де OO — оцінка освіти, OC — оцінка стажу.

**✉ Завдання 12.2**

**Ситуація для аналізу.** Агрофірма «Світанок» здійснює пошук кандидатів на вакантну посаду. На вакантну посаду претендують кілька кандидатів. Організація-роботодавець розробила вимоги до кандидатів на посаду, що є підставою для оцінювання кандидатів під час відбору. Організація також має результати оцінювання кандидатів, проведеного як самою організацією, так і спеціалізованими закладами. Дані про результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду подано в таблиці (табл. 1.12.2).

Таблиця 1.12.2

**ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ**

Характеристики	Коефіцієнт вагомості	Оцінки			
		Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В	Кандидат Г
Фізичне здоров'я	0,09	5	4	5	4
Здатність до аналітичного мислення, кмітливість	0,10	4	5	4	4
Працездатність та вміння переносити навантаження	0,08	5	4	4	3



Закінчення табл. 1.12.2

Характеристики	Коефіцієнт вагомості	Оцінки			
		Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В	Кандидат Г
Професійна компетентність	0,11	4	3	4	5
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	0,08	3	4	4	4
Дисциплінованість та організованість	0,09	4	5	4	3
Уміння ставити цілі та наполегливо досягати їх	0,10	4	3	5	4
Уміння швидко й ефективно приймати рішення	0,13	3	4	4	4
Контактність та комунікабельність	0,05	2	4	3	5
Прагнення нововведень	0,09	5	4	3	4
Уміння враховувати інтереси всіх сторін	0,08	3	4	4	4

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

**Методика виконання:**

1. Визначити зважені оцінки за кожним показником для кожного кандидата (бальна оцінка, перемножена на коефіцієнт вагомості).
2. Визначити суму зважених оцінок для кожного кандидата.
3. Визначити кандидата, який набрав найбільшу суму балів, і прийняти рішення про призначення його на посаду.

 **Завдання 12.3**

**Ситуація для аналізу.** Агропромислова корпорація «Перемога» витрачала на науково-технічні дослідження і розроблення більше коштів, ніж її конкуренти, але не володіла при цьому найбільшою часткою ринку збуту продукції. «Перемога» була найприбутковішою компанією на ринку й упродовж останніх трьох років розвивалася швидше за конкурентів. У своїй діяльності підприємство намагалось суттєво поліпшувати нові зразки продукції. Підприємство постійно відкривало нові відділи для організації виробництва і реалізації нових зразків продукції і закривало наявні. Це суттєво впливало на перестановки керівного складу: мене-

джери працювали на одному місці в середньому менше року. Незручності компенсувалися заробітною платою і різними привілеями. Але постійні зміни керівництва призвели до певних проблем. Робота кожного підрозділу оцінювалася на підставі щорічного балансу прибутків і збитків, але у зв'язку з переміщеннями часто доводилося оцінювати працівників, які відпрацювали на посаді менше року. Щоб покращити ситуацію, на підприємстві запровадили щоквартальне оцінювання персоналу.

Темпи розвитку підприємства суттєво знизилися, оскільки у менеджерів не було стимулів опанувати нові, досконаліші виробы, адже необхідний для їх запровадження у виробництво і підготовки до продажу час перевищував би термін перебування менеджерів на посадах. Вони почали шукати причини для відмови від реконструйованих або нових виробів і зосередилися на зниженні виробничих витрат, у чому не мали достатнього досвіду.

Щоб подолати проблему, очікувані вигоди від виробів, що перебували на стадії розроблення або підготовки до продажу, було включено в оцінювання праці менеджерів. Унаслідок цього було досягнуто попередні темпи зростання виробництва.

**Завдання щодо аналізу ситуації.** На підставі наведеної інформації потрібно:

1. Визначити, вимоги яких закономірностей менеджменту персоналу було порушено керівництвом підприємства.
2. Які застосовувані керівництвом підприємства принципи менеджменту спричинили зниження прибутковості виробництва?
3. Які запроваджені керівництвом підприємства принципи менеджменту персоналу поліпшити ситуацію на підприємстві?

#### **Завдання 12.4**

Заповніть наведену далі таблицю (табл. 1.12.3).

*Таблиця 1.12.3*

Питання	Відповідь
1. Основні об'єктивні потреби підприємства в оцінюванні персоналу	
2. Сучасні тенденції розвитку людських ресурсів.	
3. Які сфери діяльності працівників охоплює оцінювання персоналу?	
4. Головні цілі оцінювання персоналу.	
5. Які завдання вирішує оцінювання персоналу на стратегічному рівні?	

Закінчення табл. 1.12.3

Питання	Відповідь
6. Які завдання вирішує оцінювання персоналу на тактичному рівні?	
7. Етапи процесу оцінювання персоналу	
8. Класифікація видів оцінювання персоналу: а) за змістом; б) за регулярністю проведення; в) за системністю; г) за суб'єктом оцінювання; д) за професійно-функціональною структурою.	
10. Методика комплексного оцінювання персоналу	
11. Складові методики випробування керівників і спеціалістів центру оцінювання персоналу	

 **Завдання 12.5**

Проаналізуйте позитивні і негативні аспекти методів оцінювання персоналу. Висновки оформити у вигляді таблиці (табл. 1.12.4).

Таблиця 1.12.4

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Метод	Характеристика	Результат	Переваги	Недоліки
Біографічний	Аналіз кадрових даних, особистих заяв, автобіографій, документів про освіту, характеристик	Логічні висновки про родину, освіту, кар'єру, риси характеру	...	...

 **Завдання 12.6**

Скласти, скориставшись матеріалом лекції та навчально-методичною літературою, тематичний кросворд, що має містити не менш як 15 визначень і термінів.

**Термінологічний словник** —————



1. **Атестація** — комплексне оцінювання персоналу, що є підсумком даних про якості працівника, його трудову поведінку, результати праці.

2. **Атестація персоналу** — вид оцінювання, який дозволяє з'ясувати не лише потенціал, а й фактичний внесок працівника в кінцевий результат діяльності підприємства.

3. **Оцінювання персоналу** — порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці із відповідними параметрами, вимогами й еталонами. Шляхом оцінювання ділових та особистісних якостей працівників устанавлюється міра відповідності їх посаді, яку вони обіймають. Оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації.

4. **Самооцінка** — оцінка працівником відповідності реальних результатів власної діяльності особистим домаганням, критеріям успіху, поставленим цілям.

5. **Центр оцінювання персоналу** — програма (набір психологічних методів) оцінювання потенціалу співробітників організації; використовується переважно для оцінювання співробітників, які володіють потенціалом професійного зростання, а також для розроблення цільових планів їхнього розвитку.

## РОЗДІЛ 13

---

### Система мотивації і стимулювання персоналу підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ сутність і значення мотивації персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ сутність і характеристику потреб, інтересів, стимулів, мотивів;
- ☞ характеристику змістовних мотиваційних теорій;
- ☞ характеристику процесуальних мотиваційних теорій;
- ☞ переваги та недоліки матеріальної та моральної мотивації до праці;
- ☞ суть соціально-економічної категорії заробітної плати та функції, які вона виконує;
- ☞ сутність і зміст тарифної сітки;

- ☞ основні характеристики тарифної системи, тарифної сітки, тарифної ставки;
- ☞ сутність і зміст системи оплати праці;
- ☞ основні принципи та вимоги до організації преміювання персоналу підприємств АПК;

### **уміти**

- ☞ характеризувати сутність, цілі, мотивації персоналу на підприємствах АПК;
- ☞ класифікувати потреби працівників підприємств АПК;
- ☞ характеризувати основні мотиваційні теорії;
- ☞ застосовувати різні види систем оплати праці працівників підприємств АПК;
- ☞ характеризувати працівників підприємств АПК;
- ☞ аналізувати організацію преміювання персоналу на підприємствах АПК.

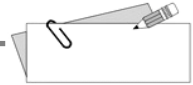
### **Запитання для обговорення**



1. Поняття потреб людини.
2. Класифікація потреб.
3. Вплив умов проживання на формування потреб працівників підприємств АПК.
4. Мотив як внутрішня спонука до активної дії.
5. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу підприємств АПК.
6. Поняття стимулу як чинника активізації трудової діяльності.
7. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами.
8. Стимулювання ефективної діяльності персоналу аграрних підприємств.
9. Цілі системи компенсації.
10. Традиційна система компенсації.
11. Управління системою пільг і виплат.
12. «Нетрадиційні» методи компенсації.
13. Сучасні тенденції у сфері компенсації.
14. Стимулювання якості праці працівників апарату управління.
15. Теорії мотивації і створення мотиваційного механізму.
16. Мотиваційний потенціал менеджера.
17. Мистецтво особистого впливу на підлеглих.



1. Закон України «Про оплату праці» / Закони України. — К., 1997. — Т. 8. — С. 210—218.
2. *Боброва О. Г.* Організація і стимулювання праці. — Ч. II. / Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 10—115.
3. *Гавкалова Н. Л.* Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 157—169.
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 486—581.
5. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 5—15; 38—50.
6. *Медвецький О. О.* Організація і стимулювання праці : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 36—158.
7. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — С. 121—129.
8. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 113—132.
9. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 289—340.
10. Менеджмент [Текст] : підручник / В. М. Діденко; Буковинська держ. фін. акад. — К. : Кондор, 2008. — 584 с.
11. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / За ред. Ю. Я. Лузана. — К.: Центр «Агропромпраця», 2000.
12. *Палеха Ю. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — С. 132—190.
13. *Петюх В. М.* Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 156—162; 257—268.
14. Рекомендації з оплати праці працівників сільськогосподарських підприємств на збиранні зернових культур урожаю 2011 року / С. І. Мельник, І. М. Демчак, О. П. Савицька, С. В. Родина та ін. — К.: НДІ «Укр-агропромпродуктивність», 2011. — 36 с.
15. Управління персоналом організації : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 365—382.
16. *Червінська Л. П.* Економіка праці : Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2010. — 288 с. — С. 137—222.



✉ **Завдання 13.1**

Визначте діапазон тарифної сітки, абсолютне та відносне зростання тарифних коефіцієнтів. Визначте середній тарифний коефіцієнт персоналу, якщо чисельність робітників II розряду — 230, III розряду — 210, IV розряду — 300, V — 100, VI розряду — 240 осіб відповідно.

Таблиця 1.13.1

**ТАРИФНІ КОЕФІЦІЄНТИ МІЖРОЗРЯДНИХ СПІВВІДНОШЕНЬ РОБІТНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (НОРМА ГАЛУЗЕВОЇ УГОДИ на 2011 рік)**

Види виконуваних робіт	Розряди робіт					
	I	II	III	IV	V	VI
Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80

**Методика виконання.** Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Визначаємо діапазон тарифної сітки, тобто співвідношення крайніх тарифних коефіцієнтів: 1,00 : 1,80.

2. Обчислюємо абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів за формулою:

$$\text{Абс.}_{\text{відх.}_i} = T_{K_i} - T_{K_{i-1}},$$

де  $\text{Абс.}_{\text{відх.}_i}$  — абсолютне відхилення тарифного коефіцієнта  $i$ -го розряду;

$T_{K_i}$  — тарифний коефіцієнт  $i$ -го розряду;

$T_{K_{i-1}}$  — тарифний коефіцієнт розряду, що передує  $i$ -му.

Таким чином,  $\text{Абс.}_{\text{відх.}_2} = 1,09 - 1,00 = 0,09$ ,

$$\text{Абс.}_{\text{відх.}_3} = 1,20 - 1,09 = 0,11,$$

$$\text{Абс.}_{\text{відх.}_4} = 1,35 - 1,20 = 0,15,$$

$$\text{Абс.}_{\text{відх.}_5} = 1,55 - 1,35 = 0,20,$$

$$\text{Абс.}_{\text{відх.}_6} = 1,80 - 1,55 = 0,30.$$

3. Визначаємо відносне зростання тарифних коефіцієнтів за формулою:

$$\text{Віднос.}_{\text{відх.}_i} = \frac{T_{\kappa_i}}{T_{\kappa_{i-1}}} \cdot 100 \%,$$

де  $\text{Віднос.}_{\text{відх.}_i}$  — відносне відхилення тарифного коефіцієнта  $i$ -го розряду;

$T_{\kappa_i}$  — тарифний коефіцієнт  $i$ -го розряду;

$T_{\kappa_{i-1}}$  — тарифний коефіцієнт розряду, що передує  $i$ -му.

Таким чином,  $\text{Віднос.}_{\text{відх.}_2} = 1,09/1,00 \cdot 100 \%$ ,

$\text{Віднос.}_{\text{відх.}_3} = 1,20/1,09 \cdot 100 \%$ ,

$\text{Віднос.}_{\text{відх.}_4} = 1,35/1,20 \cdot 100 \%$ ,

$\text{Віднос.}_{\text{відх.}_5} = 1,55/1,35 \cdot 100 \%$ ,

$\text{Віднос.}_{\text{відх.}_6} = 1,80/1,55 \cdot 100 \%$ .

4. Визначаємо середній тарифний коефіцієнт робітників за формулою:

$$T_{\kappa_c} = \frac{\sum(T_{\kappa_i} \cdot \text{Чис}_i)}{\sum \text{Чис}}$$

де  $T_{\kappa_c}$  — середній тарифний коефіцієнт групи робітників;

$T_{\kappa_i}$  — тарифний коефіцієнт відповідного  $i$ -го розряду;

$\text{Чис}_i$  — чисельність робітників відповідного  $i$ -го розряду, осіб;

$\sum \text{Чис}$  — загальна чисельність робітників, осіб.

Таким чином,

$$T_{\kappa_c} = \frac{(230 \cdot 1,09 + 210 \cdot 1,20 + 300 \cdot 1,35 + 100 \cdot 1,55 + 240 \cdot 1,80)}{320 + 210 + 300 + 100 + 240}$$

**Висновки:** Розглянута тарифна сітка з діапазоном 1,0 : 1,80 відображає прогресивні темпи абсолютного і відносного зростання тарифних коефіцієнтів.

### **Завдання 13.2**

Визначити заробітну плату робітника за різними системами оплати праці, використовуючи інформацію з табл. 1.13.2.



## СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Системи оплати праці	Умови стимулювання праці залежно від якості праці
Відрядно-преміальна	Збільшення оплати праці за виробництво продукції з першого пред'явлення на: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % — премія 20 %;</li> <li>• 95—99 % — премія 15 %;</li> <li>• 90—94 % — премія 10 %.</li> </ul>
Відрядно — прогресивна	Збільшення заробітку за перевиконання плану (нараховується за обсяг продукції, вироблений понад планове завдання): <ul style="list-style-type: none"> <li>• До 10 % — коефіцієнт збільшення 1,5;</li> <li>• Понад 10 % — коефіцієнт збільшення 2 %.</li> </ul>

При розрахунках потрібно врахувати:

- норма часу на виготовлення 1 виробу — 0,8 год.;
- годинна тарифна ставка — 2 грн.;
- фактично вироблено 1 робітником — 850 виробів, з яких здано з першого пред'явлення за рівнем якості — 800 деталей;
- планове завдання — 820 деталей.

**Методика виконання.** Розв'язання задачі передбачає виконання дій у такій послідовності:

1. Відрядна форма оплати праці передбачає залежність оплати праці від обсягу виробленої продукції та відрядної розцінки. При цьому відрядна розцінка характеризує заробіток за одиницю продукції. Отже, відрядну розцінку визначають за формулою:

$$BP = TC \cdot T_m,$$

де  $BP$  — відрядна розцінка;

$TC$  — годинна тарифна ставка;

$T_m$  — нормативна трудомісткість виробництва одиниці продукції.

2. Оплата праці за простою відрядною системою визначається за формулою:

$$ЗП_n = OF \cdot BP,$$

де  $ЗП_n$  — заробіток за простою відрядною системою;

$OF$  — фактичний обсяг виробленої продукції;

$BP$  — відрядна розцінка.

3. Оплата праці за відрядно-преміальною системою визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{прем}} = ЗП_{\text{п}} + \text{Премія},$$

де  $ЗП_{\text{прем}}$  — заробіток за відрядно-преміальною системою;

$ЗП_{\text{п}}$  — заробіток за простою відрядною системою;

Премія — розраховується як певний % від відрядного заробітку відповідно до шкали преміювання.

За умовою, премія залежить від частки продукції, що була здана з першого пред'явлення (ОВп). Таким чином:

$$ОВ_{\text{п}} = \frac{Q_{\text{п}}}{Q_{\text{ф}}} \cdot 100,$$

де  $Q_{\text{п}}$  — кількість продукції, що була здана з першого пред'явлення;

$Q_{\text{ф}}$  — фактичний обсяг виробництва продукції.

4. Оплату праці за відрядно-прогресивною системою розраховують за формулою:

$$ЗП_{\text{прог}} = Q_{\text{пл}} \cdot ВР + Q_{\text{пер}} \cdot ВР_{\text{прог}},$$

де  $ЗП_{\text{прог}}$  — заробіток за відрядно-прогресивною системою;

$Q_{\text{пл}}$  — плановий обсяг виробництва;

$Q_{\text{пер}}$  — понадплановий обсяг виробництва;

$ВР$  — відрядна розцінка;

$ВР_{\text{прог}}$  — прогресивна відрядна розцінка.

Розмір прогресивної відрядної розцінки залежить від % перевиконання плану ( $Q_{\text{пер}}$ ).

$$Q_{\text{пер}} = \frac{Q_{\text{ф}} - Q_{\text{пл}}}{Q_{\text{пл}}} \cdot 100.$$

1. З урахуванням коефіцієнта відрядної розцінки прогресивна відрядна розцінка розраховується:

$$ВР_{\text{прог}} = ВР \cdot K_{\text{зр}},$$

де  $ВР$  — відрядна розцінка;

$K_{зр}$  — коефіцієнт зростання відрядної розцінки.

6. Отже,

$$\begin{aligned}BP &= 0,8 \cdot 2 = 1,6; \\З_{Пл} &= 850 \cdot 1,6 = 1360 \text{ грн}; \\O_{Вп} &= (800/850) \cdot 100 = 94 \text{ \%}.\end{aligned}$$

Відповідно до шкали преміювання премія становить 10 % від відрядного заробітку. Таким чином, заробітна плата за відрядно-преміальною системою буде:

$$ЗП_{рем} = 1360 + 1360 \cdot 0,1 = 1496 \text{ грн.}$$

Розмір прогресивної відрядної розцінки залежить від відсотка перевиконання плану, отже:

$$Q_{пер} = (850 - 820)/820 \cdot 100 = 3,66 \text{ \%}.$$

Відповідно до шкали коефіцієнт збільшення відрядної розцінки становить 1,5, таким чином, заробітна плата за відрядно-прогресивною системою буде:

$$ЗП_{прог} = 3,66 \cdot 1,5 = 5,49 \text{ грн/шт.}$$

Отже, заробітна плата за відрядно-прогресивною системою становитиме:

$$ЗП_{прог} = 820 \cdot 3,66 + (850 - 820) \cdot 5,49 = 3165,9 \text{ грн.}$$

### **Завдання 13.3**

Визначте діапазон тарифної сітки, абсолютне та відносне зростання тарифних коефіцієнтів. Як Ви вважаєте, чи буде ця тарифна сітка мотивувати до підвищення кваліфікації (табл. 1.13.3). Поясніть, чому.

Таблиця 1.13.3

ТАРИФНА СІТКА

Тарифні розряди	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0

### **Завдання 13.4**

Запропонуйте механізм стимулювання працівників:

- а) молокопереробного заводу;
- б) аграрного підприємства, що спеціалізується на вирощуванні картоплі;
- в) аграрного підприємства, що спеціалізується на виробництві молока.

Обґрунтуйте доцільність та ефективність застосування нового механізму стимулювання з точки зору економічної ефективності та сприяння формуванню корпоративної культури підприємства.

### **Завдання 13.5**

На основі використання довідника «Кінно-ручні роботи в рослинництві. Типові норми виробітку та методика розрахунку. Книга 6» на вирощуванні певної культури встановіть для кожного виду робіт, яку форму поточного авансування доцільніше застосовувати. Обґрунтуйте Ваш вибір.

### **Завдання 13.6**

Розрахувати розцінку за догляд за свиноматками операторові, якщо відома інформація щодо норми обслуговування, кількості отриманого приплоду, планової ваги поросят при відлученні, періоду відгодівлі, а також денна тарифна ставка оператора.

### **Завдання 13.7**

**Ситуація для аналізу.** Приватне агропереробне підприємство «Молочар» створене два роки тому. Усього на підприємстві працюють 120 осіб.

Це підприємство отримує достатні прибутки, має належний фінансовий потенціал для розвитку, виплачує високу заробітну плату працівникам. У регіоні підприємство входить до п'ятірки найпотужніших у галузі.

Очолює підприємство одноосібний власник. Його посада — директор. У нього є чотири заступники: з обліку та фінансів, з кадрів, зі збуту, з постачання. Директору та його заступникам підпорядковуються два бухгалтери, касир, юрисконсульт, секретар. Заступники директора самостійно вирішують оперативні питання діяльності з відповідних напрямів. Решту питань діяльності підприємства контролює директор.

Директор підприємства як керівник сформувався у 80-ті роки минулого століття, він пропрацював понад 20 років директором

державного підприємства. Він певною мірою відчуває реалії ринкового середовища, концентрує увагу на зростанні прибутків підприємства. Найважливішим при цьому вважає сувору економію витрат обігу. На його думку, працівники мають бути вдячними за те, що він надав їм роботу й виплачує гідну заробітну плату.

Для рядових працівників підприємства директор недоступний, свої розпорядження віддає через заступників. У присутності підлеглих з повагою ставиться до своїх заступників, але наодинці може поводитися грубо. Як правило, не дослухається до їхньої думки, більшість питань вирішує самостійно.

Він надзвичайно працьовита людина, отримує куди більше задоволення від праці як власник, ніж раніше, коли був директором державного підприємства.

На його переконання, всі працівники підприємства є «гвинтиками» єдиного механізму, який необхідно контролювати. Понадурочна робота є тут неписаним правилом. Це дратує працівників, адже понаднормова праця не стимулюється. Єдиним видом стимулювання є премія в розмірі до 10 % місячного посадового окладу. Конкретний розмір премії кожному працівникові визначає особисто директор. Траплялися випадки зниження розмірів премії і навіть повної не виплати.

Працівники вважають, що це несправедливо, бо певні, що кожен працює понад встановлену законом тривалість робочого дня. Коли про це доповіли директору, він зазначив, що всі незадоволені можуть поповнити лави безробітних. Після цього в колективі запанувала гнітюча атмосфера. Працівники сумлінно виконують розпорядження директора, але рідко можна почути жарти, розмови обмежуються суто виробничою тематикою. Деякі працівники почали шукати іншу роботу.

### **Завдання щодо аналізу ситуації**

1. На підставі наведеної інформації поміркуйте, яким типом керівника є постать директора підприємства «Молочар»?

2. Який стиль керівництва застосовує директор підприємства «Молочара»?

3. Яких помилок у стосунках з підлеглими припускається директор підприємства?

4. Чи достатньо для працівників підприємства високого рівня заробітної плати для отримання задоволення від праці?

5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві.

### ✉ Завдання 13.8

**Ситуація для аналізу.** Випускниця факультету економіки АПК ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Олена Корж здобула ґрунтовні знання з економіки, менеджменту та маркетингу, досконало освоїла персональний комп'ютер, добре володіє англійською мовою.

Отримавши диплом, успішно пройшла конкурс на посаду секретаря-референта президента агрохолдингу «Меркурій».

Із посадовою інструкцією секретаря-референта нову працівницю не ознайомили, лише в усній співбесіді виклали їй основні обов'язки: реферування й переклад з української на англійську мову нормативних та інших матеріалів, що стосуються діяльності підприємства і попередньо відібрані іншими службами менеджменту, синхронний переклад. Запропонована заробітна плата цілком їй влаштувала.

За перші півроку в компанії пересвідчилися у високій кваліфікації дівчини, здатності вносити елемент індивідуального економіко-правового бачення проблематики. Це відзначив президент компанії і підвищив їй заробітну плату.

Звикнувши інтенсивно працювати у навчальному закладі, дівчина інколи нудьгувала без роботи, оскільки поточні справи здебільшого не вимагали зусиль протягом повного робочого дня.

Якось їй запропонували участь в проєкті іншої фірми у ролі керівника одного з підрозділів. Керівництво проєктом давало змогу працівниці виявити не тільки знання англійської мови, а й інших навчальних дисциплін. Спрацював і матеріальний стимул.

Президент компанії, в якій вона працювала, дозволив сумісництво на умовах гнучкого графіка. Однак за деякий час своє незадоволення став виявляти віце-президент, мотивуючи це тим, що праця за сумісництвом унеможливує поєднання її з основною роботою, знижує її зацікавленість й ентузіазм, а це суперечить принципам компанії.

Дівчина не задоволена тим, що її професійний і творчий потенціал не використовується, її роль у компанії зводиться до функцій перекладача.

**Завдання щодо аналізу ситуації.** На підставі наведеної інформації поміркуйте:

- 1) Якої помилки припустилося керівництво підприємства при прийомі працівника на роботу?
- 2) Чи потребує дозвіл на гнучкий графік праці уточнення основних посадових обов'язків підприємства?

3) Які обставини стимулюють високу задоволеність працівника підприємства своєю роботою, а які дестимулюють?

4) Яке, на Вашу думку, рішення прийме Олена Корж стосовно подальшої роботи на підприємстві?

### ✉ **Завдання 13.10**

Заповнити таблицю 1.13.4, використовуючи різні літературні джерела.

*Таблиця 1.13.4*

#### **ЧИННИКИ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Основні чинники мотивації	Причин їх виникнення	Рекомендації з їх усунення
Порушення негласного контракту		
Невикористання навичок співробітників		
Ігнорування ідей та ініціативи співробітників		
Відсутність відчуття єдності з компанією		
Відсутність особистого і професійного зростання		
Відсутність оцінювання досягнень і позитивних результатів з боку керівництва		
Відсутність змін у статусі співробітника		

### ✉ **Завдання 13.11**

#### **Ситуація для аналізу**

Агрофірма «Перемога» спеціалізується на вирощуванні зернових. Упродовж останніх трьох років на підприємстві відбулося зменшення темпів прибутковості. У зв'язку з цим виникла потреба зменшення чисельності персоналу, інакше підприємство зазнаватиме збитків. Керівникові підприємства необхідно найефективніше скоротити чисельність робочих місць.

#### **Завдання щодо аналізу ситуації**

Для розв'язання цієї проблеми керівникові потрібно проаналізувати наявні на підприємстві кадри, зважити всі важливі моменти і прийняти ефективне рішення з огляду на такі варіанти дій:

— звільнити тих співробітників, які досягли пенсійного віку або ще не мають достатнього досвіду роботи;

— звільнити насамперед тих працівників, котрі мають додаткові джерела доходу;

- провести серед працівників конкурс і залишити найефективніших;
  - подбати про переведення співробітників, яких буде звільнено, на інші місця роботи;
  - залишити лише тих працівників, котрі мають законодавчо привілейоване право залишитися.
- Оберіть один із варіантів розв'язання питання, обґрунтуйте.



## Термінологічний словник

### 1. Заробітна плата —

- a. економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);
- b. винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу;
- c. елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу;
- d. для найманого працівника це його трудовий дохід, який він отримує у результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили;
- e. для підприємства це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

2. **Змістовні теорії мотивації** — система наукових досліджень, що містять аналіз потреб людини та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. Змістовні теорії виходять з того, що поведінку людини зумовлюють потреби та прагнення людини їх задовольнити. У змістовних теоріях міститься опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності. Змістовні теорії представлені працями А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Гецберга.

3. **Інтереси** — емоційні прояви пізнавальних потреб людини, спрямовані на певний предмет.

4. **Мотив** — переважно усвідомлена внутрішня спонука людини до діяльності, пов'язана із задоволенням певних потреб.

5. **Мотиваційний потенціал** — частина трудового потенціалу, що характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі. Мотиваційний потенціал виступає важелем, регу-



лятором здібностей, умінь і навичок працівника та використанням їх на практиці.

6. **Мотивація** — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

7. **Потреба** — відчуття фізіологічного, соціального чи психологічного дискомфорту, браку чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення, підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи.

8. **Процесуальні теорії мотивації** — вчення, ґрунтовані на моделях поведінки людей з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання. Концептуально процесуальні теорії зводяться до того, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди, зіставляє дану інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідні зусилля та обирає певний вид поведінки. До процесуальних теорій належать теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера—Лоулера.

9. **Стимул** — спонукання до дії, що походить іззовні і має цільову спрямованість.

10. **Стимулювання** — процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації, один із засобів, за допомогою якого можна здійснювати мотивацію трудової діяльності. Стимулювати — означає впливати, спонукати до цільової діяльності, давати поштовх іззовні.

11. **Тарифна система** — інструмент диференціації заробітної плати залежно від складності праці та її умов. Основними елементами тарифної системи є довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, тарифні сітки та схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка (ЄТС).

12. **Управління мотиваційним потенціалом** — сукупність управлінських процедур, спрямованих на створення умов і сприятливого середовища для реалізації та розвитку працівником свого трудового потенціалу (здібностей, умінь і навичок) з метою досягнення певних цілей.

13. **Форми заробітної плати** — способи встановлення залежності між розміром заробітної плати працівника та кількістю і якістю його праці. Традиційно застосовують дві основні форми заробітної плати: почасову та відрядну. За почасової форми оплати праці мірилом праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою, посадовим окладом за фактично відпрацьований час. За відрядної фор-

ми оплати праці мірилом праці є вироблена працівником продукція (виконаний обсяг робіт), тому його заробіток прямо залежить від кількості та якості виробленої продукції і нараховується за кожну одиницю продукції, виходячи зі встановленої відрядної розцінки.

## Розділ 14

---

### Побудова ефективної системи управління персоналом підприємства

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### **знати**

- ☞ сутність і значення ефективності в економіці та управлінні;
- ☞ сутність та економічні й соціальні аспекти ефективності менеджменту персоналу підприємствах АПК;
- ☞ характеристику витрат на персонал;
- ☞ характеристику організаційної ефективності менеджменту персоналу;
- ☞ сутність і зміст економічної ефективності менеджменту персоналу;
- ☞ основні характеристики ефективності менеджменту персоналу;

#### **уміти**

- ☞ характеризувати засади та значення ефективності в економіці та управлінні;
- ☞ аналізувати види витрат на персонал підприємств АПК;
- ☞ провести аналіз організаційної ефективності менеджменту персоналу;
- ☞ аналізувати економічну ефективність менеджменту персоналу;
- ☞ аналізувати соціальну ефективність менеджменту персоналу.

## Запитання для обговорення

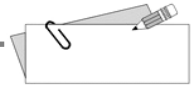


1. Засади ефективності в економіці та управлінні.
2. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом на підприємствах АПК.
3. Зв'язок системи управління персоналом з цілями організації.
4. Відповідність систем управління персоналом стану зовнішнього середовища і культурі організації.
5. Методики оцінювання ефективності управління персоналом.
6. Система економічних показників ефективності управління персоналом в аграрних підприємствах.
7. Показники соціальної ефективності управління персоналом в аграрних підприємствах.
8. Класифікація витрат аграрних підприємств, пов'язаних з управлінням персоналом.
9. Сутність і показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
10. Сутність і показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
11. Сутність і показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.
12. Досвід управління персоналом у країнах з ринковою економікою.

## Література



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 148—428.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 181—192.
3. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 378—393.
4. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально — методичний посібник. — К. : КНЕУ, 2007. — С. 164—169; 269—281.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 365 с.
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд. — М., 2000. — С. 320—327.



✉ **Завдання 14.1**

**Ситуація для аналізу.** В агропромисловому підприємстві «Світанок» планується використання програми підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки (в розрахунку на одного працівника) становить 3500 грн. Програмою планується охопити 15 керівників організації, вартісна оцінка відмінності в результативності праці яких при співвідношенні кращих і середніх працівників становить 30 000 грн на рік. Ефект підготовки становитиме 3/4 цієї величини і матиме місце протягом двох років.

Визначити ефект впливу запланованої програми підготовки управлінського персоналу на підвищення результативності праці.

**Методика виконання.** Згідно з методикою американської компанії «Хоніуелл» ефект впливу програми на продуктивність і якість праці можна визначити за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

де:  $P$  — тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності;  $N$  — число підготовлених працівників;  $V$  — вартісна оцінка відмінності в результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;  $K$  — коефіцієнт, що характеризує ефект підготовки працівників (зростання результативності, виражене в частках);  $Z$  — витрати на підготовку одного працівника.

✉ **Завдання 14.2**

Використовуючи знання стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний), системного і ситуаційного підходу розгляньте проблеми ефективного керівництва на підприємстві залежно від:

- 1) характеру виконуваної роботи;
- 2) кваліфікації підлеглих;
- 3) особливостей колективу;
- 4) певної виробничої ситуації.

✉ **Завдання 14.3**

**Ситуація для аналізу.** На прикладі одного з відділів конкретного підприємства дайте оцінку ефективності праці його співробітників.

### **Завдання щодо аналізу ситуації**

1. Вивчить і оцінить наявну систему планування, обліку, оцінювання і стимулювання праці спеціалістів відділу.
2. Зверніть увагу на те, як складаються особисті плани, які роботи в них входять, чи мають вони творчий характер.
3. Проаналізуйте, як здійснюється контроль, як зараховується й оцінюється якість робіт, підбиваються підсумки й аналізуються результати.
4. З'ясуйте, як застосовують у відділі заохочення спеціалістів і в якій формі. Чи сприяють вони зростанню їхньої творчої активності?
5. Проаналізуйте основні причини, які заважають спеціалістам працювати з повною віддачею.

#### **Завдання 14.4**

З метою закріплення вивченого матеріалу, використовуючи літературні джерела, скласти тематичний кросворд (розглянути не менше 20 понять).

#### **Завдання 14.5**

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тестові запитання. Тестові запитання мають передбачати чотири варіанти відповідей, одна з яких є правильною.

#### **Завдання 14.6**

Використовуючи матеріал лекції та матеріал підручника Дянюка В. М. «Менеджмент персоналу», (С. 382—388), подайте в табличній формі групи витрат на персонал і конкретизуйте зміст кожної з груп.

#### **Завдання 14.7**

Використовуючи літературні джерела, проаналізуйте різні методи оцінки ефективності управління персоналом підприємства та здійсніть їх порівняльну характеристику. Результати дослідження подати в табличній формі.

### **Термінологічний словник**



1. **Витрати на персонал** — інтегральний показник, який включає всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського чинника. Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня

1997 р. № 131 фактичні витрати роботодавців на персонал визначають за такими складовими групами: пряма оплата; оплата за невідпрацьований час; премії та нерегулярні виплати; заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах; витрати на оплату житла працівників; витрати на соціальне забезпечення працівників; витрати на професійне навчання; витрати на утримання громадських служб; витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп; податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

2. **Ділова ефективність менеджменту персоналу** — показник, що характеризує досягнення ділових цілей будь-якої організації з мінімальними витратами ресурсів. Характеризує менеджмент персоналу некомерційних організацій.

3. **Економічна ефективність менеджменту персоналу** — показник, що характеризує досягнення із мінімальними витратами на персонал організаційних цілей: економічних результатів, стабільності, високої гнучкості та адаптованості до зовнішнього середовища.

4. **Ефективність** — показник, що характеризує результативність будь-якої діяльності і виражається в досягненні найбільшого ефекту за мінімальних витрат.

5. **Ефективність менеджменту персоналу** — показник, що характеризує якість, корисність управління людськими ресурсами на підприємстві.

6. **Нормативний метод планування базових витрат на персонал** — метод, за яким для всіх підрозділів організації розраховують стабільні і разом динамічні нормативи, які дозволяють враховувати зміни в умовах праці, надають колективам підрозділів повну самостійність у використанні коштів на оплату праці, можливість самим визначати чисельність персоналу, розподіляти зароблені кошти. При цьому система планування фондів оплати праці має бути узгоджена на всіх рівнях управління, виключати ймовірність перевитрат єдиного фонду оплати праці організації. З цією метою доцільно розділити фонди оплати праці підрозділів та організації в цілому на дві частини: нормативну частину фонду та заохочувальний фонд оплати праці, величина якого залежатиме як від внеску даного підрозділу в кінцеві результати, так і від розміру єдиного фонду оплати праці.

7. **Соціальна ефективність менеджменту персоналу** — показник, що характеризує задоволення інтересів і потреб співробітників: оплата праці, зміст праці, можливість особистої самореалізації, задоволення від спілкування тощо.

## Розділ 15

---

### Соціальне партнерство на підприємстві

*Вивчення матеріалу теми дає можливість*

---

#### знати

- ☞ характеристику об'єктивних передумов виникнення соціального партнерства;
- ☞ сутність, значення, форми соціального партнерства;
- ☞ сутність і характеристику сторін і суб'єктів соціального партнерства;
- ☞ суть і зміст колективного договору як форми оптимізації інтересів соціальних партнерів;
- ☞ сутність і основні напрями реалізації виробничої демократії як складової форми соціального партнерства;

#### уміти

- ☞ характеризувати сутність, значення, форми соціального партнерства;
- ☞ визначати порядок ведення переговорів і укладання колективного договору;
- ☞ характеризувати зміст колективного договору;
- ☞ аналізувати напрями виробничої демократії як складової форми соціального партнерства.

#### Запитання для обговорення



1. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
2. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства.
3. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.
4. Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства. Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство.

5. Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві. Сутність поняття «суб'єкт соціального партнерства». Групи суб'єктів соціального партнерства.

6. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів на підприємствах АПК.

7. Функції, що хз виконує колективний договір.

8. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

9. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах АПК.

## Література



1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — С. 391—411.

2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — С. 170—181.

3. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 171—204.

4. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : Монографія. — К. : КНЕУ, 2005. — С. 122—204.

5. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 340—378.

6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — С. 192—200.

7. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-тє, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. С. 116—194.

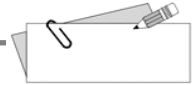
8. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 163—164; 269—281.

9. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : Монографія / За наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — С. 312—335.

10. Червінська Л. П. Економіка праці : Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2010. — С. 222—230.



## Практичні завдання



### ✉ Завдання 15.1

Проаналізувати показники продуктивності праці та оцінити вплив чинників на обсяги товарної продукції. Зробити відповідні висновки.

Вихідну інформацію наведено в таблиці.

Таблиця 1.15.1

#### ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Показники	Базовий період	Звітний період
Товарна продукція, тис. грн	2200	2180
Індекс цін на товарну продукцію	1	1,08
Вартість спожитих у виробництві сировини і матеріалів, тис. грн	800	810
Індекс цін на сировину та матеріали	1	1
Амортизаційні відрахування, тис. грн	180	180
Середньооблікова чисельність, осіб	50	40

**Методика виконання.** Розв'язок задачі має таку послідовність.

1. Продуктивність праці — характеризує результати праці, які припадають на одиницю її витрат (на одного працівника, одиницю відпрацьованого часу тощо). Отже, продуктивність праці можна визначити за формулою:

$$ПП = \frac{OB}{Ч},$$

де  $OB$  — обсяги виробництва продукції;

$Ч$  — середньооблікова чисельність працівників.

2. Для виключення впливу інфляційних процесів при оцінюванні ефективності використання трудових ресурсів необхідно використовувати вартісні показники у порівняльних цінах:

$$OB_{cc} = \frac{OB_{\phi c}}{I_c},$$

де  $OB_{cc}$  — обсяг виробництва у порівняльних цінах;

$I_{ц}$  — індекс цін.

3. Вплив продуктивності праці та кількості працівників на зміну товарної продуктивності можна визначити за допомогою формул:

$$\begin{aligned}\Delta TP(ч) &= \Delta Ч \cdot ПП_0 \cdot I_{ц_0}, \\ \Delta TP(ПП) &= Ч1 \cdot \Delta ПП \cdot I_{ц_0}, \\ \Delta TP(I_{ц}) &= Ч1 \cdot ПП1 \cdot \Delta I_{ц},\end{aligned}$$

де  $\Delta TP(ч)$  — зміна товарної продукції за рахунок чисельності;

$\Delta TP(ПП)$  — зміна товарної продукції за рахунок продуктивності праці;

$\Delta TP(I_{ц})$  — зміна товарної продукції за рахунок індексу цін;

$\Delta Ч$  — зміна чисельності персоналу;

$Ч1$  — чисельність персоналу у звітному періоді;

$\Delta ПП$  — зміна продуктивності праці;

$ПП_0$  — продуктивність праці в базовому періоді;

$ПП1$  — продуктивність праці у звітному періоді;

$\Delta I_{ц}$  — зміна індексу цін;

$I_{ц_0}$  — індекс цін у базовому періоді.

### ✉ Завдання 15.2

Використовуючи літературні джерела, систематизуйте показники ефективності роботи підприємства. Результати оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 1.15.2

#### ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
Балансовий прибуток	Різниця між виторгом від реалізації та собівартістю	Основний узагальнювальний показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін; не використовується для збиткових підприємств
...			

### ✉ Завдання 15.3

Використовуючи типовий колективний договір, проаналізуйте його призначення, структуру, зміст; схарактеризуйте переваги та недоліки. Складіть типовий колективний договір аграрного підприємства.

#### ✉ **Завдання 15.4**

Використовуючи літературні джерела (не менше семи), дати визначення таких понять:

- соціальне партнерство;
- соціальний розвиток персоналу;
- соціальна структура трудового колективу.

Результати дослідження оформити у вигляді таблиці.

#### ✉ **Завдання 15.5**

Систематизуйте соціальну структуру трудового колективу за ознаками:

- зміст праці;
- рівень освіти;
- рівень кваліфікації;
- професійний склад;
- стаж роботи;
- стать;
- національність;
- належність до громадських організацій;
- сімейний стан.

Результати оформити у вигляді схеми або таблиці.

#### ✉ **Завдання 15.6**

З метою закріплення вивченого матеріалу, використовуючи літературні джерела, скласти тематичний кросворд (розглянути не менш як 20 понять і термінів).

### **Термінологічний словник**



1. **Колективний договір** — угода, що укладається між власником або уповноваженим ним органом, з одного боку і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом — з іншого з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

2. **Профспілкові організації** — захисники інтересів найманих працівників, покликані обстоювати соціальну справедливість, соціальні, економічні та професійні права працівників, сприяти ство-

ренню належних умов праці й життя, організації продуктивної та стабільної зайнятості.

3. **Соціальне партнерство** — метод, система взаємовідносин між роботодавцями, державними органами та представниками найманих працівників, що базується на колективних переговорах, пошуку взаємоприйнятних рішень щодо регулювання трудових і соціально-економічних відносин.





## **Методичні рекомендації щодо підготовки рефератів**

Реферат є однією з форм самостійної роботи студентів. Виконання цього виду робіт сприяє глибокому, самостійному вивченню дисципліни, водночас є однією з форм перевірки знань студентів. Тему реферату студент обирає з допомогою викладача, який також надає допомогу в опрацюванні плану, доборі літератури та контролює перебіг написання реферату.

У рефераті обов'язково потрібно розкрити **практичний** аспект проблеми, актуальної для економіки України.

Виконання реферату має одразу кілька цілей.

1. Закріпити та поглибити теоретичні знання, набуті студентами у процесі вивчення курсу «Менеджмент персоналу».
2. Прищепити студентам навички самостійної роботи зі спеціальною літературою, довідниками, джерелами первинної статистичної інформації тощо.
3. Виробити вміння узагальнювати теоретичні матеріали, самостійно формулювати висновки, розроблювати пропозиції, обґрунтовувати та обстоювати власну точку зору з проблем, що досліджуються.

Написання реферату має сприяти глибокому засвоєнню студентами програмних питань курсу. Це вимагає від них самостійного поглибленого вивчення не лише навчальної, а й спеціальної літератури (монографій, статей, що друкуються у періодичних виданнях, наукових збірниках тощо).

Реферат має містити елементи наукового пошуку, спрямованого на більш ефективне, ніж те, що існує на практиці, розв'язання досліджуваних питань. Дія цього потрібно зібрати та провести порівняльний аналіз інформації, що міститься в різних літературних джерелах, відшукати й опрацювати відповідні статистичні матеріали, узагальнити ці вихідні дані та сформулювати власні висновки і пропозиції.

## 1. Порядок виконання реферату

Виконання реферату має кілька етапів.

*1-й етап: вибір теми реферату.* Тему студенти обирають самостійно, керуючись переліком, наведеним у рекомендованій тематиці.

*2-й етап: складання плану реферату.* План реферату складається студентом самостійно на основі ознайомлення з літературними джерелами щодо обраної теми. Планом передбачається вступ; 3—4 ключові, взаємопов'язані, розміщені в логічній послідовності параграфи, в яких має бути висвітлена сутність обраної теми; висновки.

*3-й етап: добір і вивчення літератури.* На стадії добору літератури студент складає бібліографію, у чому йому своїми рекомендаціями допомагає науковий керівник; корисні поради у процесі добору літератури можна також отримати від працівників бібліотеки. Значно прискорить процес добору літератури використання алфавітних та систематичних каталогів літератури, реферативних журналів, бібліографічних довідників та інших джерел інформації, наявних у бібліотеці.

Поглиблене вивчення підбраної літератури доцільно розпочинати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлено останні досягнення у сфері теорії та практики управління. Решту літератури вивчають у порядку, зворотному до хронологічного.

Безпосереднє ознайомлення з конкретним літературним джерелом розпочинають з перегляду змісту. Глави та параграфи, що викликали особливу зацікавленість, слід ретельно опрацювати. Ця робота має бути спрямованою на пошук ідей та пропозицій щодо вирішення проблемних питань обраної теми. Особливу увагу при цьому слід зосередити на виявленні дискусійних питань, аналізі протилежних чи суперечливих позицій.

У процесі вивчення літератури на окремих аркушах або картках роблять конспективні нотатки, виписки окремих даних, цитат тощо. Слід обов'язково записувати прізвище й ініціали автора книги (брошури, статті тощо), а також назву публікації, видавництво, місто та рік видання, номер сторінки. Усе це стане в пригоді при використанні виписаних матеріалів у курсовій роботі, щоб зробити посилання на першоджерела.

*4-й етап: написання та оформлення роботи.* Зібраний на попередньому етапі матеріал класифікується, систематизується й опрацьовується відповідно до послідовності пунктів плану рефе-

рату; за потреби підбирається додаткова інформація. До реферату слід включати лише ретельно підібрані та цілеспрямовано опрацьовані матеріали. На цьому ж етапі проводять розрахунки, обґрунтовують пропозиції, формулюють висновки, добирають ілюстрації (схеми, графіки, таблиці), здійснюють редагування. У процесі редагування поліпшується стиль викладання матеріалу, переробляються окремі частини тексту, вдосконалюється формулювання фраз, перевіряються орфографія та пунктуація, усуваються архаїзми та мовні штампи. У тексті реферату слід уникати частого повторення однакових слів, замінюючи їх синонімами. Четвертий етап завершується оформленням реферату згідно з вимогами, переліченими у третьому розділі цих методичних вказівок.

*5-й етап: захист реферату.* Виконаний реферат студент у встановлений термін здає викладачеві.

У процесі захисту реферату оцінюють глибину знань студента в досліджуваній галузі, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати й обстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

## 2. Зміст реферату

Реферат повинен мати чітку та логічну побудову. Складовими реферату мають бути вступ, основна частина (3—4 взаємопов'язані параграфи), висновки.

У *вступі* до реферату (1—2 сторінки) стисло характеризується сучасний стан розроблення проблеми та питань, що вимагають вирішення. Зокрема, у вступі обґрунтовується актуальність теми, чітко визначають мету роботи та її завдання, визначають об'єкт і предмет дослідження, характеризує рівень опрацювання теми у вітчизняній і зарубіжній літературі, виокремлюють дискусійні питання та нерозв'язані проблеми.

*Основна частина* (загальним обсягом 15 сторінок) — це стрижень усього реферату, в ній глибоко та всебічно розкривається сутність обраної теми, її найважливіші питання та проблеми. У першому параграфі основної частини, як правило, викладають теоретико-методологічні аспекти дослідження. Решта параграфів можуть мати теоретичний, аналітичний, діагностичний, пропозиційний характер, що, втім, залежить від характеру обраної теми й орієнтації роботи. Параграфи основної частини мають бути логічно пов'язаними між собою. Теоретичні положення мають стано-

вити основу для аналізу первинних матеріалів або статистичної інформації, а висновки та пропозиції мають базуватися на викладених теоретичних положеннях та проведеному аналізу.

В основній частині необхідно показати, як досліджувана проблема з позицій сучасності висвітлена в літературі, викласти сутність наявних підходів до її розв'язання, здійснити її критичний аналіз, провести порівняння та сформулювати власну точку зору. Викладення теоретичних положень має супроводжуватися (за можливості) аналізом статистичної інформації, прикладами з практики управлінської діяльності. У цій частині реферату студент має продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, вміння узагальнювати матеріали, послідовно викладати їх, формувати висновки, обґрунтовувати пропозиції та рекомендації.

У *висновках* (2—3 сторінки) потрібно стисло викласти основні результати проведених досліджень і визначити, якою мірою виконано завдання й досягнуто мету реферату, що були сформульовані у вступі.

### **3. Оформлення реферату**

#### **3.1. Загальні вказівки**

Реферат має бути стилістично, граматично й технічно слушно оформлений. Він комплектується в такій наступній послідовності:

- 1) титульний аркуш;
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основна частина;
- 5) висновки;
- 6) список літератури;
- 7) додатки (у разі необхідності).

Реферат відкривається титульним аркушем, на якому вказано: назву ВНЗ, тему, прізвище автора та інші відомості, що ідентифікують роботу. Після титульного аркуша вміщується сторінка змісту, в якому наводиться перелік заголовків частин реферату та вказуються номери сторінок, з яких вони починаються.

Текст основної частини реферату поділяють відповідно до затвердженого науковим керівником плану на параграфи, а в разі потреби — ще й на пункти. Кожен новий параграф розпочинають з нової сторінки.



## **3.2. Оформлення списку літератури та додатків**

У рефераті обов'язково має бути список використаної його написанні навчальної, спеціальної, довідкової, статистичної та періодичної літератури, що має суцільну нумерацію.

Найпоширенішим способом групування літературних джерел у списку літератури є розміщення їх за абеткою (за першою літерою прізвища автора чи першого слова назви літературного джерела).

### **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТИВ**

1. Особливості дослідницького підходу науки «Менеджмент персоналу» до вивчення людини.
2. Особливості укладання та сфера дії генеральної угоди.
3. Особливості укладання та зміст галузевої угоди.
4. Особливості укладання та сфера дії регіональної угоди.
5. Регулювання гарантій у сфері оплати праці згідно з галузевою угодою між Мінагрополітики, ЦК профспілок працівників сільського господарства, організацій роботодавців та об'єднань організацій роботодавців.
6. Регулювання нормування праці та режиму праці згідно з галузевою угодою між Мінагрополітики, ЦК профспілок працівників сільського господарства, організацій роботодавців та об'єднань організацій роботодавців.
7. Гуманістичний підхід до управління персоналом.
8. Технократичний підхід до управління персоналом.
9. Суть системного підходу до управління персоналом.
10. Напрями використання довідника кваліфікаційних характеристик працівників на підприємстві.
11. Методичні підходи до присвоєння тарифно-кваліфікаційних розрядів працівників на механізованих роботах.
12. Управлінські дії керівника із забезпечення ефективності роботи груп «X», «Y», «Z».
13. Особливості побудови кадрової служби в об'єднаннях комерційних організацій і приватних підприємств на короткострокових засадах.
14. Особливості побудови кадрової служби в об'єднаннях комерційних організацій і приватних підприємств на довгострокових засадах.

15. Особливості планування персоналу в галузях рослинництва.
16. Особливості планування персоналу в галузях тваринництва.
17. Лізинг персоналу.
18. Поняття, види і форми адаптації працівників.
19. Професійна адаптація працівників.
20. Соціально-психологічна адаптація працівників.
21. Абсентеїзм: причини, економічні наслідки і методи регулювання.
22. Класифікація робочих місць у сільському господарстві.
23. Види виробничого обслуговування робочих місць.
24. Система обслуговування робочих місць.
25. Атестація робочих місць.
26. Зарубіжний досвід проведення атестації.
27. Нетрадиційні методи в атестації персоналу підприємств АПК.
28. Правила нормування в сільському господарстві та характеристики їх.
29. Класифікація норм праці у сільському господарстві.
30. Класифікація трудових процесів у сільському господарстві.
31. Методи нормування праці у сільському господарстві.
32. Нормативне забезпечення проведення атестації працівників рослинництва.
33. Нормативне забезпечення проведення атестації працівників тваринництва.
34. Статусна мотивація.
35. Управління плинністю і трудовою мотивацією персоналу підприємств АПК.
36. Вплив реформування відносин власності в сільському господарстві на мотивацію праці.
37. Особливості ресурсного підходу до оцінювання витрат на персонал.
38. Оцінювання витрат на персонал на основі витратного підходу.
39. Система показників ефективності роботи персоналу аграрних підприємств.
40. Класифікація витрат підприємства, пов'язаних з використанням персоналу.
41. Оцінювання ефективності управління персоналом на основі досягнення цілей.
42. Маркетинг персоналу.
43. Механізм стимулювання розвитку персоналу за сучасних умов на підприємствах АПК.

44. Управління соціальним розвитком персоналу організації.
45. Стратегія формування та ефективного використання трудових ресурсів на підприємствах АПК.
46. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу за умов ринкової економіки.
47. Роль держави та підприємств у підготовці кадрів на підприємствах АПК.
48. Підготовка резерву керівників на підприємствах АПК та оцінювання ефективності цього процесу.
49. Нові концепції щодо використання людського чинника.
50. Профорієнтація у США і Канаді.
51. Профорієнтація в Японії.
52. Профорієнтація в країнах Західної Європи.
53. Неперервна освіта: концепція та її реалізація.
54. Кадрові служби — засіб реалізації кадрової політики.
55. Методи стратегічного управління кадрами.
56. Оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємствах АПК.
57. Методи і проблеми оцінювання персоналу на підприємствах АПК.
58. Оцінювання і стратегія розвитку потенціалу керівника.
59. Каскадне оцінювання і самооцінка керівника.
60. Умови та загальні проблеми розвитку людських ресурсів на підприємствах АПК.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

1. Методики оцінювання ефективності роботи з персоналом: зарубіжний і вітчизняний досвід.
2. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом.
3. Проблеми й аспекти кадрового аудиту у плані формування ефективної кадрової політики організації.
4. Сучасні інтернет-технології як чинник підвищення ефективності роботи з персоналом.
5. Особливості процесу набору персоналу за умов ринку.
6. Пошук роботи за кордоном: проблеми та можливості.
7. Кар'єра жінки в організації: психологічні особливості.
8. Бізнес-тренінги персоналу як дієві методи навчання.
9. Проблеми розвитку світової системи освіти та пошук шляхів її розв'язання їх в Україні.

10. Управління службово-посадовим рухом: закордонний і вітчизняний досвід.
11. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу.
12. Джерела інформації з розвитку персоналу.
13. Працездатність і методи її підвищення.
14. Основні положення концепції людського капіталу.
15. Основні принципи маркетингу кадрового забезпечення.
16. Концепція самореалізації особистості.
17. Концепція ефективного формування професійної робочої сили.
18. Вплив менталітету країни на методи мотивації.
19. Стиль керівництва і планування робочого часу.
20. Культура корпоративного управління як показник якості менеджменту персоналу.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТАМИ**

### ***Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу підприємства***

#### ***1.1. Менеджмент персоналу не включає:***

- а) планування;
- б) забезпечення;
- в) відбір;
- г) навчання.

***1.2. Процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання і підвищення ефективності виробництва — це:***

- а) менеджмент;
- б) управління персоналом;
- в) маркетинг;
- г) кадровий менеджмент.

***1.3. Якщо при входженні працівника в організацію обов'язкові норми і цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються, такий тип адаптації називають:***

- а) конформізм
- б) заперечення;
- в) мімікрія;
- г) адаптивний індивідуалізм.

**1.4. Персонал підприємства поділяється на:**

- а) робітників і службовців;
- б) спеціалістів і технічних виконавців;
- в) службовців і спеціалістів;
- г) технічних виконавців і керівників.

**1.5. Постійний склад кваліфікованих працівників підприємств:**

- а) персонал;
- б) трудові ресурси;
- в) кадри;
- г) немає правильної відповіді.

**1.6. Яке з визначень розкриває поняття «трудові ресурси» як економічної категорії:**

- а) населення працездатного віку, яке завдяки своїм психофізіологічним та інтелектуальним здібностям може виробляти матеріальні блага;
- б) особи непрацездатного віку, зайняті в економіці;
- в) населення працездатного віку, яке володіє предметами та засобами праці;
- г) працівники, які виконують виробничі й управлінські операції та зайняті переробленням предметів праці із використанням засобів праці?

**1.7. З якого віку громадяни України мають право на пенсійне забезпечення (на загальних підставах):**

- а) жінки у віці 60 років, чоловіки — 60 років;
- б) жінки у віці 65 років, чоловіки — 60 років;
- в) жінки у віці 60 років, чоловіки — 53 роки;
- г) жінки у віці 60 років, чоловіки — 59 років?

**1.8. Аналіз кадрового потенціалу та ринку праці належить до такого функціонального блоку менеджменту персоналу:**

- а) планування та маркетингу персоналу;
- б) підбору та обліку персоналу;
- в) розвитку персоналу;
- г) використання персоналу.

**1.9. Суб'єктами менеджменту персоналу є:**

- а) юридичні особи та окремі структурні підрозділи організації;
- б) посадові особи, призначені до виконання загальних функцій менеджменту;
- в) сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією;
- г) організація, керівники, персонал.

**1.10. Аналіз кадрового потенціалу та ринку праці належить до функціонального блоку менеджменту персоналу:**

- а) планування маркетингу персоналу;
- б) підбір та облік персоналу;
- в) використання персоналу;
- г) розвиток персоналу.

**1.11. Предметом дисципліни «Менеджмент персоналу» є:**

- а) трудова поведінка людей у процесі спільної праці;
- б) організація, підприємство, фірма;
- в) персонал підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

**1.12. Розподіл праці в організації, коли робота в організації розподіляється на складові, називається:**

- а) горизонтальний;
- б) вертикальний;
- в) адміністративний;
- г) немає правильної відповіді.

**1.13. Результатом якого розподілу праці в організації є формування ланцюжка «керівник—заступник—підлеглий»:**

- а) горизонтальною;
- б) вертикальною;
- в) адміністративною;
- г) немає правильної відповіді.

**1.14. Складовими успіху організації є:**

- а) результативність;
- б) результативність і виживання;
- в) результативність, виживання, стратегічне мислення;
- г) результативність, виживання, вміння орієнтуватися в нестандартних ситуаціях і стратегічне мислення.

**1.15. До яких чинників належить Закон України «Про оплату праці» впливу на підприємство:**

- а) політичних;
- б) економічних;
- в) соціально-культурних;
- г) природних?

**1.16. До яких чинників належить Закон України «Про колективні договори і угоди»:**

- а) політичних;
- б) економічних;

- в) соціально-культурних;
- г) природних?

**1.17. Загальна сукупність людей, які перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, — це:**

- а) персонал організації;
- б) кваліфіковані працівники;
- в) керівний склад;
- г) менеджери.

**1.18. Співвідношення чисельності різних категорій працівників — це:**

- а) кадровий склад;
- б) структура персоналу;
- в) склад персоналу;
- г) усе зазначене вище.

**1.19. Об'єднання людей, суспільних груп на базі спільності інтересів — це:**

- а) персонал;
- б) колектив;
- в) організація;
- г) немає правильної відповіді.

**1.20. У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є:**

- а) організація, структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість;
- б) структурні підрозділи організації;
- в) працівник як посадова особа і як особистість;
- г) організація.

**1.21. Сукупність особистостей, які мають право вільно розвивати свої здібності і ініціативу. Отримуючи взаємінсправедливу винагороду:**

- а) людські ресурси;
- б) трудові ресурси;
- в) персонал;
- г) немає правильної відповіді.

**1.22. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети:**

- а) людські ресурси;
- б) трудові ресурси;
- в) персонал;
- г) немає правильної відповіді.

**1.23. Організація роботи з кадровим резервом належить до функціонального блоку менеджменту персоналу, а саме:**

- а) планування та маркетинг персоналу;
- б) підбір та облік персоналу;
- в) використання персоналу;
- г) розвиток персоналу.

## **Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу підприємства**

### **2.1. Методи управління персоналом:**

- а) адміністративні, нормативні, економічні;
- б) балансові, економічні, штатні;
- в) адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
- г) немає правильної відповіді.

**2.2. Яку категорію персоналу характеризує таке визначення: кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички і/або досвід роботи?**

- а) працівники апарату управління;
- б) оперативний персонал підприємства;
- в) керівники підприємства;
- г) кадри підприємства?

### **2.3. Що означає поняття «зайнятість населення»:**

- а) включення працівника в конкретну роботу;
- б) діяльність громадян для задоволення особистих та суспільних потреб;
- в) діяльність громадян, яка приносить їм заробіток;
- г) діяльність громадян для задоволення особистих потреб?

### **2.4. Що означає поняття «посада»:**

- а) сукупність прав, обов'язків і відповідальності працівника;
- б) статус управлінського працівника в організації;
- в) основний елемент в організаційній структурі управління підприємства;
- г) первинний елемент у структурі апарату управління, що характеризується функціями, межами компетенції і правовим статусом працівника?

**2.5. Який із наведених далі чинників впливу на кадрову політику має внутрішньоорганізаційний характер:**

- а) національне трудове законодавство;
- б) рівень організаційної культури;



- в) взаємовідносини із профспілкою;
- г) стан економічної кон'юнктури?

**2.6. Комбінована стратегія має:**

- а) наступальний характер;
- б) оборонний;
- в) наступально-оборонний;
- г) немає правильної відповіді.

**2.7. Положення про структурні підрозділи належать до:**

- а) науково-методичного забезпечення;
- б) інформаційного;
- в) нормативно-правового;
- г) немає правильної відповіді.

**2.8. Професії, яким відповідає кваліфікація молодший спеціаліст, належать до категорії:**

- а) професіонали;
- б) фахівці;
- в) технічні службовці;
- г) усе зазначене вище.

**2.9. Система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи — це:**

- а) кадрова політика;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадрові відносини;
- г) немає правильної відповіді.

**2.10. До внутрішніх чинників, які визначають кадрову політику, відносять:**

- а) взаємовідносини з профспілками;
- б) перспективи розвитку ринку праці;
- в) технології, що використовуються;
- г) немає правильної відповіді.

**2.11. До зовнішніх чинників, які визначають кадрову політику, відносять:**

- а) трудове законодавство;
- б) територіальне розміщення;
- в) усе зазначене вище;
- г) немає правильної відповіді.

**2.12. Загальна концепція того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, що перед нею стоять, — це:**

- а) кадрова стратегія;
- б) кадрова політика;
- в) стратегія лідерства;
- г) генеральна стратегія.

**2.13. Залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації характерне для стратегії:**

- а) диференціації;
- б) лідерства в низьких витратах;
- в) помірного зростання;
- г) фокусування.

**2.14. Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації характерна для стратегії:**

- а) диференціації;
- б) лідерства в низьких витратах;
- в) помірного зростання;
- г) фокусування.

**2.15. Залучення персоналу особливо високої кваліфікації із творчими і підприємницькими здібностями характерне для стратегії:**

- а) зростання;
- б) лідерства в низьких витратах;
- в) диференціації;
- г) фокусування.

**2.16. Стабілізація персоналу, внутрішньофірмове переміщення кадрів характерне для стратегії:**

- а) диференціації;
- б) лідерства в низьких витратах;
- в) помірного зростання;
- г) фокусування.

**2.17. Стимулювання дострокового виходу на пенсію, пере-кваліфікація працівників характерні для стратегії:**

- а) диференціації;
- б) лідерства в низьких витратах;
- в) помірного зростання;
- г) скорочення масштабів виробництва.

**2.18. До стратегії стабілізації належать:**

- а) скорочення діяльності виробництва;
- б) комбінована;
- в) зростання;
- г) немає правильної відповіді.

**2.19. До наступальної стратегії відносять стратегії:**

- а) помірному зростанню;
- б) комбіновану;
- в) помірному зростанню та комбіновану;
- г) немає правильної відповіді.

**2.20. Для неформальної системи управління персоналом характерне:**

- а) надання працівникам вичерпних завдань;
- б) використання жорстких посадових інструкцій;
- в) широкий простір для горизонтальних зв'язків;
- г) немає правильної відповіді.

**2.21. Неформальна система спирається на:**

- а) міжкультуру фірми;
- б) організаційну структуру;
- в) міжкультуру фірми та організаційну структуру;
- г) немає правильної відповіді.

**2.22. Формальній системі управління персоналом не властиве:**

- а) горизонтальні зв'язки;
- б) загальні завдання без вичерпних інструкцій;
- в) творчий підхід до справи;
- г) усе зазначене вище.

**2.23. Для бюрократичної моделі ринку праці характерне:**

- а) працівників цікавить у першу чергу не організація, в якій вони працюють, а сама робота, яку вони виконують;
- б) інтерес до іміджу фірми на першому місці;
- в) орієнтація на групову мотивацію;
- г) немає правильної відповіді.

**2.24. Для патерналістської моделі ринку праці характерне:**

- а) відносини між менеджерами та працівниками в процесі виробництва мають переважно консультативний характер;
- б) оргструктура будується навколо груп працівників;
- в) система прийняття рішень централізована;
- г) немає правильної відповіді.

**2.25. Який законодавчий акт визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці:**

- а) закон України «про зайнятість населення»;
- б) «про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;
- в) усе зазначене вище;
- г) немає правильної відповіді.

**2.26. Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці:**

- а) науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу;
- б) кодекс законів про працю;
- в) усе зазначене вище;
- г) Закон України «Про оплату праці».

**2.27. Професії, яким відповідає кваліфікація магістр, належать до категорії:**

- а) професіонали;
- б) фахівці;
- в) технічні службовці;
- г) немає правильної відповіді.

**2.28. Сукупність відомостей про стан керованої системи — це:**

- а) науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) інформаційна база менеджменту;
- г) положення про структурні підрозділи організації.

**2.29. Функції менеджменту персоналу на підприємстві виконують:**

- а) органи трудових колективів;
- б) організації, що займаються питаннями праці;
- в) усе зазначене вище;
- г) немає правильної відповіді.

**2.30. До організаційної техніки не належать:**

- а) засоби обробки документів;
- б) засоби складання документів;
- в) офсетний друк;
- г) немає правильної відповіді.

**2.31. Інформаційна система включає:**

- а) засоби збирання інформації;
- б) облік персоналу;
- в) споживачів;
- г) усе перелічене вище.

**2.32. Працівники з рівнем освіти спеціаліст, магістр належать до:**

- а) професіоналів;
- б) фахівців;
- в) технічних службовців;
- г) усе зазначене вище.

**2.33. Чого не включає інформаційна система:**

- а) засобів збирання інформації;
- б) обліку персоналу;
- в) математичних методів;
- г) споживачів інформації.

**2.34. До зовнішніх регуляторів діяльності галузі менеджменту персоналу відносять:**

- а) загальні збори трудового колективу;
- б) асоціації підприємців;
- в) гуртки якості;
- г) виробнича рада.

**2.35. До технічних засобів не відносять такі групи:**

- а) прості пристрої та знаряддя праці;
- б) складні пристрої та знаряддя праці;
- в) оргтехніка;
- г) обчислювальні машини.

**2.36. До внутрішніх витрат з фінансування діяльності в галузі персоналу відносять:**

- а) витрати на поліпшення умов праці й оплату договірних зобов'язань;
- б) витрати на рекламу;
- в) витрати на ремонт будівель і споруд виробничого призначення;
- г) усе зазначене вище.

**2.39. Назва документа, що містить стандартизовані назви категорій персоналу:**

- а) класифікатор професій ДК 003-95;
- б) кодекс законів про працю (КЗПП);

- в) закон України «Про зайнятість населення»;
- г) закон України «Про колективні договори і угоди».

### **Тема 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу та їх особливості на підприємствах АПК**

#### **3.1. Здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) технічні здібності;
- в) аналітичні здібності;
- г) діагностичні здібності.

#### **3.2. Обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень:**

- а) комунікація;
- б) контакт;
- в) повідомлення;
- г) усе зазначене вище.

#### **3.3. Який показник розраховують з метою визначення рівня організованості колективу:**

- а) коефіцієнт плинності кадрів;
- б) коефіцієнт стабільності кадрів;
- в) індекс згуртованості;
- г) індекс інтеграції?

#### **3.4. За Мінцбергом роль «представник» належить до групи:**

- а) міжособистісної;
- б) інформаційної;
- в) управлінської;
- г) немає правильної відповіді.

#### **3.5. За Мінцбергом роль «лідер» належить до групи:**

- а) міжособистісної;
- б) інформаційної;
- в) управлінської;
- г) немає правильної відповіді.

#### **3.6. Конфлікт, що виявляється як рольовий і виникає, якщо неузгоджено виробничі завдання і особисті потреби працівника, називається:**

- а) внутрішньоособистісний;
- б) міжособистісний;
- в) міжгруповий;
- г) трудовий.

**3.7. Міжособистісний, або міжгруповий процес, в основі якого лежить обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності, — це:**

- а) комунікація;
- б) контакт;
- в) повідомлення;
- г) спілкування.

**3.8. Особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам, — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) атракція;
- в) сугестія;
- г) толерантність.

**3.9. Здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) атракція;
- в) сугестія;
- г) комунікативні здібності.

**3.10. За Мінцбергом роль «єднальна ланка» належить до групи:**

- а) міжособистісної;
- б) інформаційної;
- в) управлінської;
- г) немає правильної відповіді.

**3.11. Роз'яснення вимог що роботи належить до методів:**

- а) структурних;
- б) внутрішньоособистісних;
- в) міжособистісних;
- г) адресних.

**3.12. Що означає в управлінні персоналом поняття «група»:**

- а) сукупність осіб, які працюють спільно для досягнення загальноновизнаних цілей;
- б) усі працівники організації, які виконують управлінські та виробничі функції;
- в) спільність осіб, які взаємодіють таким чином, що кожна впливає на інших і сама перебуває під їх впливом;
- г) складова колективу, що виникає за бажанням зайнятих на основі взаємних симпатій і дружніх стосунків?

**3.13. Який показник розраховують з метою визначення здатності колективу зберігати свою структуру як єдине ціле:**

- а) частковий коефіцієнт плинності кадрів;
- б) коефіцієнт стабільності кадрів;
- в) індекс згуртованості;
- г) індекс інтеграції?

**3.14. Спосіб передавання інформації:**

- а) контекст;
- б) ділове спілкування;
- в) контакт;
- г) немає правильної відповіді.

**3.15. До методів психологічного впливу на працівників відносять:**

- а) сугестія;
- б) переконання;
- в) усе зазначене вище;
- г) немає правильної відповіді.

**3.16. Здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) технічні здібності;
- в) аналітичні здібності;
- г) діагностичні здібності.

**3.17. Економісти належать до категорії працівників:**

- а) спеціалістів;
- б) технічних виконавців;
- в) керівників;
- г) робочих кадрів.

**3.18. Здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) атракція;
- в) сугестія;
- г) толерантність.

**3.19. Здатність ідентифікувати ключові чинники ситуації, їх взаємодію та визначити ті, що заслуговують на найбільшу увагу, — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) атракція;



- в) аналітичні здібності;
- г) діагностичні здібності.

**3.20. Здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки — це:**

- а) концептуальні здібності;
- б) технічні здібності;
- в) аналітичні здібності;
- г) діагностичні здібності.

**3.21. Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації — це:**

- а) мотивація;
- б) атракція;
- в) сугестія;
- г) потреба.

**3.22. Внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною браку чогось — це:**

- а) фізіологічна потреба;
- б) потреба;
- в) поведінка;
- г) усе зазначене вище.

**3.23. Поняття, що виражає позитивну чи негативну значимість предмета або явища:**

- а) цінність;
- б) ціннісна орієнтація;
- в) соціальна установка;
- г) комунікація.

**3.24. Інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями, — це:**

- а) форма спілкування;
- б) зміст спілкування;
- в) засіб спілкування;
- г) контекст.

**3.25. Безпосереднє чи опосередковане технічними засобами передання усної мови і письмового тексту, а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень — це:**

- а) форма спілкування;
- б) зміст спілкування;

- в) засіб спілкування;
- г) контекст.

**3.26. Управлінське спілкування, пов'язане з організацією праці — її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу, є стороною у спілкуванні, що має назву:**

- а) комунікативна;
- б) інтерактивна;
- в) перцептивна;
- г) організаційна.

**3.27. Управлінське спілкування, що визначається як процес сприйняття і взаємного розуміння між учасниками відносин, є стороною у спілкуванні, яка має назву:**

- а) комунікативна;
- б) інтерактивна;
- в) перцептивна;
- г) організаційна.

**3.28. Управлінське спілкування, коли суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, є стороною у спілкуванні, яка має назву:**

- а) комунікативна;
- б) інтерактивна;
- в) перцептивна;
- г) організаційна.

**3.29. Особи, які меншою мірою відчують дистрес за екстремальних умов, впевнені в собі, не розраховують на зовнішню підтримку — це:**

- а) екстернали;
- б) флегматики;
- в) інтернали;
- г) немає правильної відповіді.

**3.30. Особи, яким властива невпевненість, потреба у зовнішніх стимулах, — це:**

- а) екстернали;
- б) флегматики;
- в) інтернали;
- г) немає правильної відповіді.

**3.31. Конфлікт, що виявляється як рольовий і виникає, якщо неузгоджено виробничі завдання й особисті потреби працівника, називається:**

- а) внутрішньоособистісним;
- б) міжособистісним;

- в) міжгруповим;
- г) трудовим.

**3.32. Конфлікт, що виникає, коли людина не дотримується норм і правил поведінки в групі:**

- а) внутрішньоособистісний;
- б) міжособистісний;
- в) міжгруповий;
- г) міжособистістю та групою.

**3.33. Схильність людей до конфліктних відносин з оточенням, зумовлена її індивідуальними особливостями, належить до причин:**

- а) суб'єктивних;
- б) об'єктивних;
- в) пов'язаних з відмінностями в цінностях;
- г) пов'язаних з відмінностями в рівні освіти.

**3.34. Роз'яснення вимог щодо роботи належить до методів розв'язання конфліктів:**

- а) структурних;
- б) внутрішньоособистісних;
- в) міжособистісних;
- г) адресних.

**3.35. Система винагород належить до методів розв'язання конфліктів:**

- а) структурних;
- б) внутрішньоособистісних;
- в) міжособистісних;
- г) адресних.

**3.36. Ланцюг команд, чітке визначення ієрархії повноважень належить до методів розв'язання конфліктів:**

- а) інтеграційних;
- б) внутрішньоособистісних;
- в) міжособистісних;
- г) адресних.

#### **Тема 4. Кадрова служба та кадрове діловодство підприємства**

**4.1. Хто є об'єктом кадрової роботи в організації:**

- а) управлінський персонал;
- б) усі працівники;

- в) робітники;
- г) організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами?

**4.2. Протягом якого часу оформлюється трудова книжка на працівника організації, який уперше став до роботи:**

- а) п'яти днів;
- б) трьох днів;
- в) десяти днів;
- г) першого місяця?

**4.3. Комплекс документів за функціями управління кадрами включає такі групи:**

- а) особиста документація працівників;
- б) організаційно-розпорядча документація;
- в) особиста документація працівників, організаційно-розпорядча документація, первинна облікова кадрова документація;
- г) особиста документація працівників, організаційно-розпорядча документація, первинна облікова кадрова документація, штатно-посадова документація.

**4.4. Особистий листок належить до документів:**

- а) особистих;
- б) організаційно-розпорядчих;
- в) первинної основної кадрової документації;
- г) організаційно-розпорядчих та первинної основної кадрової документації.

**4.5. Основним документом про трудову діяльність працівника є:**

- а) особова справа;
- б) особова картка;
- в) штатно-посадова книга;
- г) немає правильної відповіді.

**4.6. Основний робочий документ, що відображає стан комплектації персоналу підприємства, — це:**

- а) особова справа;
- б) особова картка;
- в) штатно-посадова книга;
- г) немає правильної відповіді

**4.7. Головний структурний підрозділ в апараті управління підприємства, який забезпечує реалізацію кадрової політики, — це:**

- а) правління підприємства;
- б) рада директорів;

- в) кадрова служба;
- г) немає правильної відповіді.

**4.8. Доповідні та пояснювальні записки належать до документів:**

- а) особистих;
- б) організаційно-розпорядчих;
- в) первинної основної кадрової документації;
- г) організаційно-розпорядчих та первинної основної кадрової документації.

**4.9. Сукупність документів, що містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові та особисті якості:**

- а) особова справа;
- б) особова картка;
- в) штатно-посадова книга;
- г) немає правильної відповіді.

**4.10. Перепустка належить до документів:**

- а) особистих;
- б) організаційно-розпорядчих;
- в) первинної основної кадрової документації;
- г) організаційно-розпорядчих і первинної основної кадрової документації.

**4.11. Нормативна чисельність кадрової служби визначається:**

- а)  $t1 \cdot xk1 / \text{фп}$ ;
- б)  $t1 \cdot \text{фп} / k1$ ;
- в)  $k1 \cdot \text{фп} / t1$ ;
- г) немає правильної відповіді.

**4.12. Діяльність працівників кадрової служби, зайнятих комплектуванням та обліком персоналу, регламентується:**

- а) кодексом законів про працю;
- б) посадовими інструкціями;
- в) законом України «Про оплату праці»;
- г) усе зазначене вище.

**4.13. Який документ регламентує основні питання організації роботи відділу кадрів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналу:**

- а) положення про відділ кадрів;
- б) посадові інструкції працівників відділу кадрів;

- в) штатно-посадова книга;
- г) немає правильної відповіді.

## **Тема 5. Планування й формування персоналу підприємства**

### **5.1. Планування персоналу не включає:**

- а) планування трудової кар'єри персоналу;
- б) планування витрат на персонал;
- в) планування трудової адаптації;
- г) планування особистісних характеристик.

### **5.2. Методи первинного відбору персоналу:**

- а) аналіз анкетних даних, тестування, біографічна співбесіда, експертиза почерку, критеріальна співбесіда;
- б) аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку;
- в) немає правильної відповіді;
- г) аналіз анкетних даних, біографічна співбесіда, експертиза почерку.

### **5.3. Що характеризує таке визначення: різниця між загальною потребою організації в кадрах і майбутньою прогнозною потребою:**

- а) необхідна потреба;
- б) додаткова потреба;
- в) надлишкова потреба;
- г) нормативна потреба?

### **5.4. Методи визначення потреби в персоналі не включають:**

- а) екстраполяцію;
- б) балансовий метод;
- в) координацію;
- г) штатний метод.

### **5.5. За якими методами можна визначити загальну потребу організації в кадрах:**

- а) штатним, штатно-нормативним, балансовим;
- б) штатним, метод факторного аналізу, нормативним;
- в) штатно-нормативним, факторного аналізу, індексним;
- г) штатно-нормативним, за насиченістю, кореляційним?

### **5.6. Що є перевагою при зверненні керівників організації до внутрішніх джерел набору кадрів:**

- а) зростання витрат на навчання власного персоналу;
- б) запровадження попереднього досвіду в роботі;

- в) вливання «свіжих» ідей з приходом кандидатів при відборі;
- г) можливість адекватного оцінювання кандидатів?

**5.7. На які групи поділяють джерела набору кадрів в організації:**

- а) внутрішні та зовнішні;
- б) зовнішні та спеціальні;
- в) активні та пасивні;
- г) приховані та явні?

**5.8. Яке поняття характеризує таке визначення: взаємне пристосування працівника та колективу організації:**

- а) адаптація;
- б) атестування;
- в) ліцензування;
- г) мотивування?

**5.9. За допомогою формули Розенкранца розраховують:**

- а) чисельність адміністративно-управлінського персоналу;
- б) чисельність робітників-відрядників;
- в) чисельність робітників-погодинників;
- г) чисельність робітників.

## **Тема 6. Розвиток і професійне навчання персоналу підприємства**

**6.1. Професійний розвиток включає:**

- а) професійне навчання, підготовку резерву працівників, розвиток кар'єри;
- б) професійне навчання, підготовку резерву працівників, перекваліфікацію;
- в) підготовку резерву працівників, перекваліфікацію, мотивацію;
- г) перекваліфікацію, мотивацію, професійне навчання.

**6.2. Які існують види навчання персоналу:**

- а) групове та індивідуальне навчання;
- б) навчання на робочому місці та поза його межами;
- в) заочне навчання та без відриву від виробництва;
- г) попереднє та перспективне навчання?

**6.3. Які методи навчання працівників поза робочим місцем застосовують у практиці управління персоналом:**

- а) навчальні ситуації; виробничий інструктаж, ротація персоналу, обмін досвідом;

- б) заочне навчання, робочий інструктаж, проведення семінарів, тренінгів та ділових ігор, участь у семінарах;
- в) читання лекцій, програмовані курси навчання, ділові ігри, робоча група, моделювання;
- г) навчання без відриву від виробництва, спеціалізовані курси, тренінги, самоосвіта.

**6.4. Завершальним етапом процесу розвитку персоналу організації є :**

- а) оцінювання й атестація персоналу;
- б) планування трудової кар'єри персоналу;
- в) перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- г) службово-професійне просування керівників.

**Тема 7. Управління діловою кар'єрою персоналу**

**7.1. Модель кар'єри, що передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час:**

- а) трамплін;
- б) драбина;
- в) змія;
- г) перехрестя.

**7.2. Існують два види кар'єри:**

- а) професійна, внутрішньоорганізаційна;
- б) трамплін, драбина, змія;
- в) професійне зростання, вихід на пенсію;
- г) перехрестя, змія, вихід на пенсію.

**7.3. Включення людини в організаційне середовище — це:**

- а) ергономіка;
- б) соціалізація;
- в) соціоніка;
- г) інтеграція.

**7.4. Довідки про кандидата — це:**

- а) характеристики друзів;
- б) характеристики батьків;
- в) характеристики з роботи, місць навчання;
- г) характеристики з дитячого садка.



**7.5. З яких етапів складається процес проведення співбесіди:**

- а) підготовка, безпосереднє проведення співбесіди, оцінювання;
- б) нормування, програмування, моніторинг персоналу;
- в) вивчення анкетних даних, перевірка рекомендацій і послужного списку, інтерв'ю;
- г) анкетування, попередня відбіркова бесіда, оцінювання, прийняття рішення про наймання?

**7.6. Яке з визначень характеризує поняття «вертикальна кар'єра»:**

- а) переміщення працівника в іншу функціональну сферу діяльності зі збереженням попередньої заробітної плати;
- б) перехід працівника до штату іншої організації з одночасним підвищенням його соціального статусу та заробітної плати;
- в) обіймання працівником посади вищого рівня без підвищення оплати праці;
- г) підняття працівника на вищий щабель структурної ієрархії, що супроводжується вищим рівнем оплати праці?

**7.7. Яка характеристика відповідає моделі ділової кар'єри «змія»:**

- а) тривале службово-посадове просування працівника із послідовним зростанням його потенціалу, що завершується виходом на пенсію;
- б) кожную посаду працівник обіймає фіксований час, а кожную нову — після підвищення рівня кваліфікації;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення працівника з посади на посаду через 1—2 роки — від низового до верхнього рівня управління;
- г) прийняття рішень кожні п'ять років за результатами атестації про підвищення, переміщення або пониження працівника в посаді?

**7.8. Як називається модель ділової кар'єри працівника, побудована на засадах комплексної атестації з метою здійснення службово-посадового руху:**

- а) «перехрестя»;
- б) «драбина»;
- в) «змія»;
- г) «трамплін»?

## **Тема 8. Рух персоналу на підприємствах АПК**

**8.1. Відношення кількості звільнених працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період — це коефіцієнт:**

- а) плинності персоналу;
- б) обороту персоналу за звільненням;
- в) змінності персоналу;
- г) рівня стабільності.

**8.2. Що характеризує процес ротації кадрів:**

- а) методи відбору працівників на вакантні посади;
- б) методи набору персоналу із внутрішніх джерел організації;
- в) внутрішні джерела набору кадрів;
- г) методи професійного навчання працівників?

**8.3. Що означає поняття «ротація кадрів»:**

- а) пояснення досвідченими працівниками найменш кваліфікованим працівникам прийомів роботи;
- б) об'єднання персоналу в певні групи для навчання;
- в) послідовна робота працівників на різних посадах (у тому числі в інших підрозділах організації) з метою підвищення рівня кваліфікації;
- г) навчання працівників для підвищення загального рівня кваліфікації?

**8.4. До видів руху персоналу на підприємстві не відносять:**

- а) плинність персоналу;
- б) демографічний рух;
- в) внутрішньовиробничий рух;
- г) зміну робочого місця.

**8.5. Організація оплати праці належить до чинників, які:**

- а) виникають на самому підприємстві;
- б) є особистісними;
- в) є внутрішніми;
- г) є зовнішніми.

**8.6. Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як:**

- а) чисельність прийнятих / середньооблікову чисельність;
- б) чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням без поважних причин / середньооблікову чисельність;

- в) чисельність працівників, які звільнилися/середньооблікову чисельність;
- г) чисельність працівників, які звільнилися/середньооблікову чисельність.

**8.7. До основних процесів руху кадрів не належать:**

- а) адаптація;
- б) професійне переміщення;
- в) звільнення;
- г) немає правильної відповіді.

**8.8. Коли адаптуються працівники, які вже мають досвід професійної діяльності, — це адаптація:**

- а) професійна;
- б) організаційна;
- в) первинна;
- г) вторинна.

**8.9. Коли працівник впливає на колективні форми взаємодії, норми, цінності — це адаптація:**

- а) психофізіологічна;
- б) соціально-психологічна;
- в) вторинна;
- г) активна.

**8.10. Передання найманих працівників іншим підприємствам належить до системи заходів пристосування персоналу:**

- а) за постійного складу персоналу та постійного робочого часу;
- б) за постійного складу персоналу, але зі скороченим робочим часом;
- в) скорочення складу персоналу без звільнень постійного персоналу;
- г) звільнення постійного персоналу.

**8.11. Достроковий вихід на пенсію належить до системи заходів пристосування персоналу:**

- а) за постійного складу персоналу та постійного робочого часу;
- б) за постійного складу персоналу, але зі скороченим робочим часом;
- в) скорочення складу персоналу без звільнень постійного персоналу;
- г) звільнення постійного персоналу.

**8.12. Перенесення часу роботи та відпусток належить до системи заходів пристосування персоналу:**

- а) за постійного складу персоналу та постійного робочого часу;
- б) за постійного складу персоналу, але зі скороченим робочим часом;
- в) скорочення складу персоналу без звільнень постійного персоналу;
- г) звільнення постійного персоналу.

**8.13. Заохочення плинності персоналу належить до системи заходів пристосування персоналу:**

- а) за постійного складу персоналу та постійного робочого часу;
- б) за постійного складу персоналу, але зі скороченим робочим часом;
- в) скорочення складу персоналу без звільнень постійного персоналу;
- г) звільнення постійного персоналу.

## **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу підприємства**

**9.1. До якої групи чинників ефективності діяльності персоналу належить визначення мети діяльності організації:**

- а) підготовчих заходів, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу;
- б) заходів, що спрямовані на підтримання встановленого ритму виробництва;
- в) ресурсного забезпечення;
- г) немає правильної відповіді.

**9.2. Що характеризує моніторинг персоналу:**

- а) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом тощо;
- б) вивчення процесу плинності кадрів в організації;
- в) відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування кадрів;
- г) аналіз ринку робочої сили?

**9.3. Що означає поняття «кадровий консалтинг»:**

- а) рекомендації та інформація з приводу заміщення вакансій;
- б) інтегрована система надання консультаційних послуг з управління персоналом;
- в) надання послуг з відбору та поточного оцінювання персоналу;
- г) перевірка знань і навичок персоналу організації в процесі поточного управління ним?

**9.4. До організаційно-економічного забезпечення діяльності персоналу належить:**

- а) розроблення штатного розпису організації;
- б) розроблення технологічного процесу виготовлення продукції, її випробування;
- в) визначення мети діяльності підприємства;
- г) усе зазначене вище.

**9.5. До якого методу управління персоналу належать організаційно-розпорядчі документи:**

- а) адміністративного;
- б) правового;
- в) соціально-психологічного;
- г) немає правильної відповіді?

**9.6. До якого методу управління персоналу належать плани та графіки виконання робіт:**

- а) адміністративного;
- б) правового;
- в) соціально-психологічного;
- г) немає правильної відповіді?

**9.7. До якого методу управління персоналу належать норми і ліміти витрачання ресурсів:**

- а) адміністративного;
- б) правового;
- в) соціально-психологічного;
- г) немає правильної відповіді?

**9.8. До якого методу управління персоналу належить соціальне страхування персоналу:**

- а) адміністративного;
- б) правового;
- в) соціально-психологічного;
- г) немає правильної відповіді?

**9.9. До якого методу управління персоналу належать проведення нарад та інструктажу:**

- а) адміністративного;
- б) правового;
- в) соціально-психологічного;
- г) немає правильної відповіді?

**9.10. Організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації, — це:**

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) положення про відділ кадрів;
- в) правила поведінки;
- г) немає правильної відповіді.

**9.11. Організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи, — це:**

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) положення про відділ кадрів;
- в) правила поведінки;
- г) немає правильної відповіді.

**9.12. Використання даних про витрати праці на конкретну операцію, що були у виробництві в минулому, належить до методів нормування:**

- а) аналітично-дослідних;
- б) статистичних;
- в) досвідних;
- г) немає правильної відповіді.

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників підприємства**

**10.1. Який документ регламентує організацію та режим роботи персоналу:**

- а) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- б) колективний договір;
- в) положення про структурний підрозділ;
- г) оперативний план роботи з персоналом.

**10.2. Згідно з законодавством України верхня межа тривалості робочого часу на тиждень для нормальних умов праці становить:**

- а) 40 годин;
- б) 42 години;
- в) 36 годин;
- г) 38 годин.

**10.3. Згідно із законодавством України верхня межа тривалості робочого часу на тиждень для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, становить:**

- а) не більше 40 годин;
- б) не більше 42 години;
- в) не більше 36 годин;
- г) не більше 38 годин.

**10.4. Згідно із законодавством України верхня межа тривалості робочого часу на тиждень для працівників віком від 15 до 16 років становить:**

- а) 40 годин;
- б) 42 години;
- в) 36 годин;
- г) немає правильної відповіді.

**10.5. Згідно із законодавством України верхня межа тривалості робочого часу на тиждень для працівників віком від 16 до 18 років становить:**

- а) 40 годин;
- б) 42 години;
- в) 36 годин;
- г) немає правильної відповіді.

**10.6. При роботі в нічний час встановлена тривалість зміни скорчується на:**

- а) 1 годину;
- б) 2 години;
- в) 1,5 години
- г) немає правильної відповіді.

**10.7. Робота в нічний час оплачується у підвищеному розмірі, але не нижче:**

- а) 20 %;
- б) 30 %;
- в) 25 %
- г) немає правильної відповіді.

**10.8. Відпустка за перший рік роботи надається працівникам після закінчення безперервної роботи на даному підприємстві:**

- а) 11 місяців;
- б) 12 місяців;
- в) 6 місяців;
- г) немає правильної відповіді.

**10.9. Хронометраж робочого часу належить до методів:**

- а) особистих спостережень;
- б) групових;
- в) розрахункових;
- г) вибіркових.

**10.10. Фотометраж робочого часу належить до методів:**

- а) особистих спостережень;
- б) групових;
- в) розрахункових;
- г) вибіркових.

**10.11. «Спостерігач через неоднакові проміжки часу фіксує, що відбувається на робочих місцях,» — це метод:**

- а) фотометражу;
- б) моментних спостережень;
- в) самофотографії;
- г) усе зазначене вище.

**10.12. Режим «ступінчатого графіка» передбачає:**

- а) робота починається і закінчується у будь-який час, але відпрацьовується норма робочої зміни;
- б) використання на одному робочому місці почергово двох працівників;
- в) періодичне, мірою виробничої необхідності, залучення працівників до праці;
- г) немає правильної відповіді.

**10.13. До надурочних робіт не забороняється залучати:**

- а) вагітних жінок;
- б) жінок, які мають дітей віком до 6 років;
- в) вагітних жінок та жінок, які мають дітей віком до 6 років;
- г) немає правильної відповіді.

**Тема 11. Створення сприятливих умов праці на підприємстві**

**11.1. До якої групи чинників умов праці належать організаційні форми виробництва:**

- а) соціально-економічних;
- б) техніко-організаційних;
- в) природних;
- г) психофізіологічних?



**11.2. До якої групи чинників умов праці належать засоби праці:**

- а) соціально-економічних;
- б) техніко-організаційних;
- в) природних;
- г) психофізіологічних?

**11.3. До якої групи чинників умов праці належить організація громадського контролю за охороною праці:**

- а) соціально-економічних;
- б) техніко-організаційних;
- в) природних;
- г) психофізіологічних?

**11.4. До якої групи чинників умов праці належать предмети праці та їх продукти:**

- а) соціально-економічних;
- б) техніко-організаційних;
- в) природних;
- г) психофізіологічних?

**11.5. Сукупність чинників, що впливають на працездатність та стан здоров'я людини під час праці, — це:**

- а) умови праці;
- б) елементи умов праці;
- в) соціально-психологічні елементи;
- г) немає правильної відповіді.

**11.6. Шум належить до:**

- а) санітарно-гігієнічних елементів;
- б) психофізіологічних;
- в) соціально-гігієнічних;
- г) соціально-психологічних.

**11.7. Освітлення належить до елементів:**

- а) санітарно-гігієнічних елементів;
- б) психофізіологічних елементів;
- в) естетичних елементів;
- г) соціально-психологічних елементів.

**11.8. Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних, включають доплати за:**

- а) роботу в нічний час та за інтенсивність праці;
- б) роботу в нічний час і вихідні дні;

- в) усе зазначене вище;
- г) немає правильної відповіді.

**11.9. Працівникам, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці, надається:**

- а) додаткова відпустка;
- б) видається молоко;
- в) видається молоко та встановлюється скорочений робочий день;
- г) усе зазначене вище.

**11.10. Державне управління охороною праці здійснює:**

- а) Кабінет Міністрів України та трудовий колектив;
- б) Кабінет Міністрів України, профспілки, трудовий колектив;
- в) усі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

**11.11. Громадський контроль за дотриманням законодавства про охорону праці здійснює:**

- а) місцева державна адміністрація;
- б) місцеві ради народних депутатів;
- в) профспілки;
- г) усе зазначене вище.

**11.12. Оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності, за гігієнічною класифікацією належать до:**

- а) 1 класу;
- б) 2 класу;
- в) 3 класу;
- г) 4 класу.

## **Тема 12. Оцінювання персоналу підприємства**

**12.1. Керівник заповнює спеціальну форму, коли оцінює певні аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою, — це метод оцінювання:**

- а) альтернативного ранжування;
- б) графічна шкала оцінок;
- в) примусового розподілу;
- г) попарного порівняння.

**12.2. Методи оцінювання персоналу не включають:**

- а) графічної шкали оцінок;
- б) 360° атестації;
- в) адміністративних методів;
- г) методу критичних ситуацій.

**12.3. Якими є цілі проведення атестації:**

- а) економічні, комерційні та соціальні;
- б) адміністративні, інформаційні та мотиваційні;
- в) розпорядчі, організаційні, соціально-психологічні;
- г) контролю, мотиваційні, регуляторні?

**12.4. Що є об'єктами проведення атестаційної процедури:**

- а) робочий кабінет та обладнання на робочому місці;
- б) особисте життя працівника;
- в) результати праці, здібності та особистісні риси працівника;
- г) соціально-економічний стан працівника?

**12.5. Що таке структуроване інтерв'ю як метод процедури оцінювання:**

- а) оцінювання інтелекту, мотивації, темпераменту та досвіду;
- б) створення штучних, але наближених до реальних умов управлінських ситуацій;
- в) опитування колег оцінюваного щодо «правильної» та «неправильної» його поведінки у певних ситуаціях;
- г) опис однакових ситуацій для претендентів та оцінювання їхніх рішень?

**12.6. Що таке атестування персоналу:**

- а) традиційний метод оцінювання управлінського персоналу із застосуванням стандартних критеріїв;
- б) процес перевірки знань та вмінь усіх категорій посад працівників організації;
- в) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;
- г) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переведення працівників на вищу посаду?

**12.7. Процедура, за допомогою якої виявляється міра відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, — це:**

- а) атестація персоналу;
- б) оцінювання персоналу;

- в) соціальне партнерство;
- г) немає правильної відповіді.

**12.8. Процес оцінювання персоналу розпочинається з:**

- а) установлення критеріїв оцінювання;
- б) установлення об'єкта оцінювання;
- в) вимірювання якостей персоналу;
- г) немає правильної відповіді.

**12.9. Оцінювання службовців належить до одного з видів оцінювання за класифікацією:**

- а) за змістом оцінювання;
- б) за професійно-функціональною структурою;
- в) за суб'єктом оцінювання;
- г) немає правильної відповіді.

**12.10. Письмова характеристика підлеглих належить до одного з методів оцінювання, а саме:**

- а) графічної шкали оцінок;
- б) парних порівнянь;
- в) ранжування;
- г) немає правильної відповіді.

**12.11. Якщо оцінюються не стільки результати праці, скільки чинники, що на них впливають, — це метод оцінювання:**

- а) графічної шкали оцінок;
- б) парних порівнянь;
- в) ранжування;
- г) немає правильної відповіді.

**12.12. Різновидом абетково-числової шкали є метод:**

- а) графічної шкали оцінок;
- б) парних порівнянь;
- в) ранжування;
- г) немає правильної відповіді.

### **Тема 13. Система мотивації і стимулювання персоналу підприємства**

**13.1. Потреби людини можна об'єднати в окремі групи: потреби існування, відносин і зростання. Цю теорію потреб запропонував:**

- а) Д. Макгрегор;
- б) К. Альдерфер;

- в) Ф. Герцберг;
- г) А. Маслоу.

**13.2. Усвідомлене спонукання до дії — це:**

- а) інтерес;
- б) потреба;
- в) мотив;
- г) поведінка.

**13.3. Сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати, — це:**

- а) тарифна система;
- б) тарифна сітка;
- в) тарифні розряди;
- г) довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

**13.4. Прийнятий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили:**

- а) тарифна система;
- б) тарифна сітка;
- в) тарифні розряди;
- г) немає правильної відповіді.

**13.5. Якщо працівникові понад оплату відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу встановлюється премія за забезпечення визначених кількісних і якісних показників трудової діяльності — це система оплати праці:**

- а) акордна;
- б) відрядно-преміальна;
- в) відрядно-прогресивна;
- г) немає правильної відповіді.

**13.6. Починаючи з певного рівня виконання норм виробітку, застосовують відрядні розцінки за виконану роботу у підвищеному розмірі — це система оплати праці:**

- а) акордна;
- б) відрядно-преміальна;

- в) відрядно-прогресивна;
- г) немає правильної відповіді.

**13.7. Заробіток працівника формується відповідно до його тарифної ставки (окладу) та фактично відпрацьованого часу — це система оплати праці:**

- а) акордна;
- б) відрядно-преміальна;
- в) відрядно-прогресивна;
- г) немає правильної відповіді.

**13.8. Емоційні прояви пізнавальних потреб людини, спрямовані на певний предмет — це:**

- а) мотив;
- б) мотивація;
- в) стимул;
- г) немає правильної відповіді.

**13.9. Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності — це:**

- а) мотив;
- б) мотивація;
- в) стимул;
- г) немає правильної відповіді.

**13.10. Теорія, в якій порівнюється отримана винагорода із витраченими зусиллями, — це теорія:**

- а) очікувань;
- б) Мак-Клеланда;
- в) Альдерфера;
- г) справедливості.

## **Тема 14. Побудова ефективної системи управління персоналом підприємства**

**14.1. Ефективність виробництва визначається:**

- а) співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході;
- б) співвідношенням сукупних витрат на вході до результату діяльності на виході;
- в) усе зазначене вище;
- г) немає правильної відповіді.

**14.2. Під ефективністю менеджменту персоналу слід розуміти:**

- а) характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами;
- б) здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників;
- в) усе зазначене вище;
- г) поліпшення організаційних, соціально-психологічних умов роботи персоналу підприємства.

**14.3. Сукупні витрати організації на виробничий чинник «праця» — це:**

- а) витрати на персонал;
- б) заробітна плата працівника;
- в) витрати роботодавця;
- г) премії та нерегулярні виплати.

**14.4. До якої групи витрат на персонал належать винагороди за вислугу років і стаж роботи:**

- а) прямої оплати;
- б) оплати за невідпрацьований час;
- в) премій та нерегулярних виплат;
- г) витрат на соціальне забезпечення працівників.

**14.5. До якої групи витрат на персонал належать винагороди за підсумками роботи за рік:**

- а) прямої оплати;
- б) оплати за невідпрацьований час;
- в) премій і нерегулярних виплат;
- г) витрат на соціальне забезпечення працівників.

**14.6. До якої групи витрат на персонал належать оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку:**

- а) прямої оплати;
- б) оплати за невідпрацьований час;
- в) премій та нерегулярних виплат;
- г) витрат на соціальне забезпечення працівників.

**14.7. Які часткові показники соціальної ефективності менеджменту персоналу:**

- а) стабільність кадрового складу;
- б) гарантії зайнятості на тривалий період;

в) стабільність кадрового складу; гарантії зайнятості на тривалий період;

г) стабільність кадрового складу; гарантії зайнятості на тривалий період; рентабельність витрат на персонал.

**14.8. Які часткові показники соціальної ефективності менеджменту персоналу:**

а) стан умов праці праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

б) рівень соціального страхування;

в) стан умов праці праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві; рівень соціального страхування;

г) стан умов праці праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві; рівень соціального страхування; рентабельність витрат на персонал?

**14.9. Які показники використовують для оцінювання ефективності менеджменту персоналу:**

а) стан умов праці праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

б) виконання плану з прибутку;

в) виконання плану з прибутку; рівень соціального страхування;

г) виконання плану з прибутку; виконання плану з обсягу реалізованої продукції?

**14.10. Яким показником визначається загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу:**

а) стан умов праці праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

б) виконання плану з прибутку;

в) виконання плану з прибутку; рівень соціального страхування;

г) задоволеність працівників роботою, що визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень?

## **Тема 15. Соціальне партнерство на підприємстві**

**15.1. Соціальне партнерство — це:**

а) система відносин у соціально-трудовій сфері, спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників роботодавців;

б) система відносин у соціально-трудовій сфері, спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників; роботодавців; держави;



в) система відносин у соціально-трудо­вій сфері, спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників; робото­давців; соціальних працівників;

г) немає правильної відповіді.

**15.2. Третьою специфічною стороною соціального парт­нерства є:**

а) держава;

б) ринок;

в) профспілки;

г) немає правильної відповіді.

**15.3. Існує \_\_\_\_\_ груп суб'єктів соціального партнерства:**

а) дві;

б) п'ять;

в) чотири;

г) немає правильної відповіді.

**15.4. Укладанню колективного договору передую:**

а) атестація працівників;

б) колективні переговори;

в) виробничі наради;

г) науково-виробничі конференції.

**15.5. Колективний договір має виконувати такі функції:**

а) захист інтересів обох сторін соціально-трудо­вих відносин;

б) організація (упорядкування) соціально-трудо­вих відносин;

в) стабілізація соціально-трудо­вих відносин;

г) усе зазначене вище.

**15.6. Стрижнем усієї системи колективно-трудо­вих відно­син є:**

а) колективний договір;

б) посадова інструкція;

в) статут підприємства;

г) установчий договір.

**15.7. Процедура колективних переговорів завершується:**

а) укладанням договору;

б) укладанням договору та його реєстрацією;

в) створенням виробничої комісії;

г) немає правильної відповіді.

**15.8. Процедура колективних переговорів розпочинається:**

- а) укладанням договору;
- б) створенням виконавчого комітету працівників;
- в) визначенням сфери дії колективного договору та взаємним визнанням сторін-учасників переговорів як повноправних партнерів;
- г) немає правильної відповіді.

**15.9. Право на ведення переговорів і укладання колективного договору надається:**

- а) професійним спілкам;
- б) відділу кадрів;
- в) керівникові відділу кадрів;
- г) немає правильної відповіді.

**15.10. Ініціатором колективних переговорів може бути:**

- а) будь-яка сторона колективних переговорів;
- б) лише роботодавець;
- в) відділ кадрів;
- г) немає правильної відповіді.

**15.11. Сторона, що отримала повідомлення про початок колективних переговорів, має розпочати переговори:**

- а) у семиденний термін;
- б) не пізніше місячного терміну;
- в) не пізніше трьох місяців;
- г) немає правильної відповіді.

**15.12. Розвиток виробничої демократії у світовій практиці реалізується за напрямками:**

- а) застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;
- б) участь персоналу організації у розподілі результатів виробництва;
- в) застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організації у розподілі результатів виробництва;
- г) немає правильної відповіді.

# МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

## 1. Проблемна лекція

Тема 9 «Регулювання трудової діяльності персоналу», Тема 10 «Управління робочим часом працівників»

У лекціях увага концентрується на матеріалі, що не дістав відображення в підручниках і посібниках. Студентам подається практичний досвід регулювання трудової діяльності персоналу та управління робочим часом для українських компаній, розкривається досвід зарубіжних дослідників у цій сфері. Під час лекції студентам ставлять запитання для пошуку правильної відповіді й активізації навчального процесу (чинники впливу на ефективність трудової діяльності, використання методів управління трудовою поведінкою працівників агропромислового підприємства, створення раціональних режимів і відпочинку, особливості використання гнучких режимів праці на агропромислових підприємствах).

## 2. Презентації

Теми 1—15. Індивідуальні обов'язкові та вибіркові завдання.

Виступаючи перед аудиторією студенти презентують власні індивідуальні роботи та відповідають на питання студентів і викладача.

## 3. Семінар — дискусія

Тема 13. «Система мотивації і стимулювання персоналу».

Під час семінару розглядаються питання, що визначені як проблемні з акцентом на тому, з приводу чого ще нема єдиної точки зору (особливості використання традиційної системи компенсації та сучасні тенденції у сфері галузі компенсації, зарубіжний досвід застосування мотиваційних теорій за ринкових умов).

## 4. Кейс-метод

Тема 5. «Планування й формування персоналу на підприємствах АПК».

Під час вивчення теми студентам пропонується проаналізувати виробничі ситуації на підприємстві й обґрунтувати власні рішення.

Перша ситуація описує дискусію на підприємстві щодо планування та формування персоналу на підприємствах АПК. Сту-

денти мають оцінити слушність аргументів різних сторін, урахувати ризики і потенційні економічні наслідки можливого рішення.

Тема 7. «Управління діловою кар'єрою персоналу»

Друга виробнича ситуація передбачає пошук можливостей удосконалення кар'єрного зростання на агропромисловому підприємстві, а також побудову кар'єрограми для майбутнього менеджера з агробізнесу, який закінчує вищий навчальний заклад. Студентам пропонується за наведеними запитаннями оцінити систему особистої роботи при плануванні власної кар'єри. За результатами тестування студенти складають особисту кар'єрограму з урахуванням дій щодо раціоналізації системи виконуваної роботи.

## 5. Робота в малих групах

**Загальні правила та атрибути проведення ділової гри в мінігрупах:**

- створення сприятливої психологічної обстановки і взаємної довіри між студентами, студентами та викладачем;
- не критикувати без доказів і альтернативних пропозицій;
- відмова від стереотипів і максимальне надання свободи різним думкам і точкам зору;
- вести дискусію навколо проблеми, а не особистостей;
- прагнути стисло і чітко формулювати свої пропозиції і бути готовим до їхнього обґрунтування;
- проводити творчий аналіз ідей з метою пошуку конструктивного розв'язання проблеми;
- дотримуватися регламенту;
- вести запис виступів.

Тема 3. «Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу та їх особливості на підприємствах АПК»

### Ділова гра «Лідер та його якості»

**Мета:** сформувані у студентів основні навички, якими має володіти менеджер, щоб бути ефективним лідером в організації.

**План заняття:**

1. Протягом 10—15 хв. кожен студент, користуючись теоріями лідерства індивідуально складає список особистісних якостей, знань, умінь і навичок, якими має володіти лідер організації. При цьому необхідно викладати свої обґрунтування та докази.

2. Упродовж наступних 20—30 хв. у групах по 4—7 студентів складається загальний список, що базується на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення. Бажано проаналізува-

ти, яких типових помилок припускають сучасні керівники у відносинах з підлеглими. Кожна команда має розробити анкету для експертного опитування керівників підприємств, а також спрогнозувати, які якості, уміння навички потрібно розвивати керівникам підприємств у зв'язку зі змінам, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі вітчизняних підприємств. Основний метод роботи студентів у команді — «мозковий штурм». Команди мають підготувати стислу доповідь, в якій викласти результати роботи.

3. Протягом 15—20 хв. в академічній групі за участі викладача обговорюються отримані у малих групах результати. Доцільно організувати дискусію в режимі «запитання—відповіді». Важливо, щоб запитання, які ставляться учасниками команд, були точними та конкретними. Розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції стосовно їх вирішення, що дає змогу скласти уявлення про ключові проблеми означеного питання.

4. Для оцінювання діяльності учасників ділової гри доцільно залучити журі, яке формується із представників кожної команди. Кожен член журі виставляє за п'ятибальною шкалою оцінку гравцям і команді в цілому. На підставі цих оцінок виставляють загальну оцінку гравцям та команді. Критеріями оцінювання команд є:

- глибина та логічність повідомлення доповідача;
- обгрутованість і конкретність відповідей на запитання експертів та інших учасників;
- дотримання регламенту в процесі дискусії;
- коректність у взаємовідносинах.

5. Наприкінці заняття викладач підбиває підсумки гри за командами та для кожного гравця індивідуально. Бажано зробити загальний висновок з проведеної гри, в якому наголосити упущення та прорахунки, а також відзначити найвдаліші рішення та виступи.

### **Ділова гра за темою «Оцінювання персоналу»**

**Мета:** поліпшити аналітичні навички стосовно проблем розвитку системи оцінювання персоналу, яку слід застосовувати на українських підприємствах, та розробити заходи щодо її покращення.

#### **План заняття:**

1. Студенти онайомлюються з правилами і критеріями оцінювання.

2. Протягом 10—15 хв. кожен студент, користуючись методикою комплексної атестації персоналу, індивідуально складає атестаційну карту, атестаційний лист, анкету «Атестація».

3. Усі студенти діляться на атестаційні комісії (5—6 осіб) і розподіляють ролі: голова атестаційної комісії, секретар, члени комісії. Протягом наступних 20—30 хв. у групах по 4—7 студентів складають бланк аналізу роботи для посади менеджера зі збуту молокопереробного підприємства, який базується на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення. Основний метод роботи студентів у команді — «мозковий штурм». Команди мають підготувати стислу доповідь із результатами роботи.

4. Упродовж 15—20 хв. в академічній групі за участі викладача обговорюються отримані в малих групах результати. Доцільно організувати дискусію в режимі «запитання—відповіді». Важливо, щоб запитання, які ставляться учасниками команд, були точними та конкретними. Розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції стосовно їх вирішення, що дає змогу скласти уявлення про ключові проблеми означеного питання.

5. Для оцінювання діяльності учасників ділової гри доцільно залучити журі, яке формується із представників кожної команди. Кожен член журі виставляє за п'ятибальною шкалою оцінку гравцям і команді в цілому. На підставі цих оцінок виставляється загальна оцінка гравцям та команді.

6. Наприкінці заняття викладач підбиває підсумки гри для команд і кожного гравця індивідуально. Бажано сформулювати загальний висновок щодо проведеної гри, в якому зазначити упущення та прорахунки та наголосити найважливіші рішення та виступи.

## **6. Рольові ігри**

Для теми 12 «Оцінювання підприємства». Використовуючи набуті знання з теми, студенти проводять різні види відбіркового співбесіди (інтерв'ю) на вакантну посаду менеджера агрохолдингу, генерального директора молокопереробного заводу.

Для теми 15 «Соціальне партнерство в організації» проводиться рольова гра, що дасть змогу обговорити типові ситуації при укладанні колективного договору, а також при розгляді скарг на підприємстві. Учасниками подій будуть самі студенти.





**ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ,  
ЩО ОХОПЛЮЮТЬ  
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ,  
ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ  
ДЛЯ ПОТОЧНОГО  
І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ  
ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

**Перелік питань,  
що охоплюють зміст дисципліни  
і виносяться на іспит**

1. Предмет, об'єкт, суб'єкт, завдання, функції менеджменту персоналу.
2. Відкрита та закрита політика менеджменту персоналу.
3. Сфери менеджменту персоналу.
4. Індивід і група, адаптація і зміна поведінки людини.
5. Зміст і характеристики основних категорій предмета «Менеджмент персоналу»: робоча сила, персонал, кадри, управління персоналом соціальне партнерство.
6. Структура персоналу організації, її характеристики.
7. Поняття аналітичної та статистичної структури персоналу.
8. Колективно-договірне регулювання трудових відносин.
9. Особливості укладання та сфера дії генеральної угоди.
10. Особливості укладання та зміст галузевої угоди.
11. Особливості укладання та сфера дії регіональної угоди.
12. Регулювання гарантій у сфері оплати праці згідно з галузевою угодою між Мінагрополітики, ЦК профспілок працівників сільського господарства, організацій роботодавців та об'єднань організацій роботодавців.
12. Регулювання нормування праці та режиму праці згідно з галузевою угодою між Мінагрополітики, ЦК профспілок працівників сільського господарства, організацій роботодавців та об'єднань організацій роботодавців.
13. Колективний договір — форма регулювання трудових відносин на підприємстві.
14. Особливості укладання та зміст колективного договору.
15. Суть соціального партнерства в організації.
16. Особливості створення організацій роботодавців та об'єднань організацій роботодавців.

17. Класифікація концепцій управління персоналом.
18. Гуманістичний підхід до управління персоналом.
19. Технократичний підхід до управління персоналом.
20. Суть системного підходу до управління персоналом.
21. Принципи управління персоналом на підприємстві.
22. Особливості формування кадрової політики підприємства.
23. Підсистеми управління персоналом підприємства.
24. Етапи формування системи управління персоналом підприємства.
25. Суб'єкти і об'єкти управління в ієрархічній структурі управління персоналом аграрних підприємств.
26. Зміст та особливості застосування адміністративних методів управління персоналом.
27. Позитивні та негативні наслідки використання адміністративно-економічних методів управління.
28. Зміст та особливості застосування соціально-психологічних методів управління персоналом.
29. Позитивні та негативні наслідки використання соціально-психологічних методів управління.
30. Зміст та особливості застосування економічних методів управління персоналом.
31. Позитивні та негативні наслідки використання економічних методів управління.
32. Принципові відмінності суті та особливостей застосування адміністративних, економічних, і соціально-психологічних методів управління персоналом.
33. Структура і призначення Класифікатора професій ДК 003-95.
34. Структура довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
35. Розкрийте зміст категорій: кваліфікація працівника, кваліфікація роботи, кваліфікаційний розряд, професія, спеціальність, спеціалізація.
36. Напрями використання довідника кваліфікаційних характеристик працівників на підприємстві.
37. Розділи кваліфікаційної характеристики професії.
38. Загальні вимоги до керівників згідно з довідником кваліфікаційних характеристик.
39. Методичні підходи до присвоєння тарифно-кваліфікаційних розрядів працівникам на механізованих роботах.
40. Концепції лідерства.
41. Характеристика стилів керівництва.
42. Основні вимоги до керівника.



43. Ролі керівника за Мінцбергом.
44. Внутрішні чинники, що впливають на діяльність керівника.
45. Зовнішні чинники, що впливають на діяльність керівника.
46. Причини, що перешкоджають формуванню творчого мислення керівника.
47. Специфіка дій керівника-лідера в процесі управління колективом.
48. Колектив як формальна соціальна група.
49. Причини створення неформальних груп на підприємстві.
50. Комунікативний процес в організації: сутність, зміст.
51. Класифікація конфліктів. Руйнівний і конструктивний характер конфліктів.
52. Методи управління конфліктами в організації.
53. Переговори як метод управління конфліктами.
54. Стресові чинники й управління ними.
55. Наслідки стресів та їх вплив на виробничу діяльність працівника.
56. Функції кадрової служби.
57. Завдання кадрової служби.
58. Вплив розмірів підприємства на формування підрозділу з управління персоналом підприємства.
59. Функціональні підрозділи кадрової служби, їх характеристики.
60. Особливості побудови кадрової служби в об'єднаннях комерційних організацій і приватних підприємців на короткостроковій основі.
61. Особливості побудови кадрової служби в об'єднаннях комерційних організацій і приватних підприємців на довгостроковій основі.
62. Чинники ефективної роботи кадрової служби.
63. Склад кадрової документації та її призначення.
64. Зміст і особливості планування персоналу аграрних підприємств за сучасних умов.
65. Завдання планування персоналу.
66. Чинники, що визначають потребу підприємства у персоналі.
67. Розділи кадрового планування на підприємстві, їх характеристики.
68. Джерела покриття потреби в кадрах, їх характеристики.
69. Суть методики планування чисельності персоналу від досягнутого рівня.
70. Планування професійного складу виробничого персоналу методом екстраполяції.

71. Планування персоналу балансовим методом.
72. Особливості планування персоналу в галузях рослинництва.
73. Особливості планування персоналу в галузях тваринництва.
74. Лізинг персоналу.
75. Поняття, види і форми адаптації працівників.
76. Професійна адаптація працівників.
77. Соціально-психологічна адаптація працівників.
78. Управління адаптацією працівників
79. Проблеми, пов'язані із соціально-психологічною адаптацією персоналу.
80. Особливості проведення співбесід з кандидатами на вакантні робочі місця.
81. Підбір персоналу.
82. Зміст і завдання розвитку персоналу.
83. Значення професійного розвитку для окремого працівника, підприємства, суспільства.
84. Визначення потреби професійного розвитку персоналу в організації.
85. Первинна професійна підготовка кадрів.
86. Підвищення кваліфікації персоналу підприємств.
87. Перепідготовка персоналу підприємств.
88. Форми і методи підвищення кваліфікації працівників.
89. Види й етапи кар'єри.
90. Чинники, що впливають на формування ділової кар'єри. Характеристика їх.
91. Планування кар'єри. Службово-кваліфікаційне просування працівників.
92. Створення резерву на заміщення вакантних посад.
93. Державне регулювання перепідготовки незайнятого населення.
94. Поняття мобільність персоналу.
95. Форми прояву мобільності персоналу.
96. Професійна мобільність персоналу за сучасних умов. Її роль і значення за умов сьогодення.
97. Чинники руху персоналу та характеристики їх.
98. Ротація кадрів на підприємстві. Її позитивні і негативні наслідки.
99. Горизонтальна ротація кадрів.
100. Вертикальна ротація кадрів
101. Переведення на іншу роботу згідно з Кодексом Законів про працю України.
102. Підстави припинення трудового договору згідно з Кодексом Законів про працю України.

103. Плинність персоналу на підприємстві. Можливі економічні втрати від плинності персоналу.
104. Причини плинності персоналу, характеристики їх.
105. Абсентеїзм: причини, економічні наслідки і методи регулювання.
106. Атестація робочих місць.
107. Правила нормування в сільському господарстві та характеристики їх.
108. Класифікація норм праці в сільському господарстві.
109. Методи нормування праці в сільському господарстві.
110. Способи вивчення трудових процесів і витрат робочого часу.
111. Класифікація витрат робочого часу зміни.
112. Баланс робочого часу зміни.
113. Внутрішньо змінний режим праці та відпочинку.
114. Санітарно-гігієнічні умови праці.
115. Психофізіологічні умови праці.
116. Естетичні умови праці.
117. Державне регулювання умов праці згідно із Законом України «Про охорону праці».
118. Сутність оцінювання персоналу підприємств і необхідність його здійснення.
119. Принципи оцінювання персоналу.
120. Функції оцінювання персоналу в організації.
121. Складові оцінювання персоналу, характеристики їх.
122. Зміст самооцінки.
123. Роль самооцінки в налагодженні ефективної діяльності персоналу.
124. Процедура оцінювання персоналу.
125. Методи оцінювання персоналу.
126. Основні положення комплексного оцінювання персоналу на основі системи балів.
127. Атестація робітників при застосуванні комплексного оцінювання персоналу на основі системи балів.
128. Атестація керівників і спеціалістів при застосуванні комплексного оцінювання персоналу на основі системи балів.
129. Складові етапи проведення атестації персоналу, характеристики їх.
130. Особливості проведення атестаційної співбесіди.
131. Нетрадиційні методи оцінювання персоналу.
132. Трудова мотивація.
133. Потреби та мотиви працівника.

134. Стимул як чинник активізації трудової діяльності.
135. Мотиваційний механізм розвитку економіки.
136. Чинники, що формують мотиваційну структуру у сфері праці.
137. Етапи процесу мотивації, характеристики їх.
138. Первинні теорії мотивації.
139. Класифікація потреб людини в ієрархії потреб Маслоу.
140. Класифікація потреб людини в ієрархії Герцберга.
141. Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації Маслоу, Альдерфера, Макклелланда, Герцберга.
142. Поняття матеріальної мотивації праці.
143. Статусна мотивація.
144. Вплив реформування відносин власності в сільському господарстві на мотивацію праці.
145. Схарактеризуйте методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
146. Поняття ефективності в економіці та управлінні.
147. Методичні підходи до оцінювання витрат на персонал.
148. Особливості ресурсного підходу до оцінювання витрат на персонал.
149. Оцінювання витрат на персонал на основі витратного підходу.
150. Система показників ефективності роботи персоналу аграрних підприємств.
151. Класифікація витрат підприємства, пов'язаних із використанням персоналу.
152. Оцінювання ефективності управління персоналом на основі досягнення цілей.

## **ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ**

### **✉ Завдання 1**

Побудуйте можливі різновиди аналітичної структури персоналу (результати подайте в табличній формі) на основі наведеної далі інформації.

Станом на 31.10.20\_ р. у обліковий склад підприємства були включені такі працівники: директор з комерційних питань — освіта вища, загальний стаж роботи 7 років; головний бухгалтер — освіта вища, загальний стаж роботи 25 років; фінансист — освіта

середня спеціальна, загальний стаж роботи 2 роки; економіст — освіта середня спеціальна, загальний стаж роботи 15 років; спеціаліст з управлінського обліку — освіта вища, загальний стаж роботи 1 рік; головний зоотехнік — освіта середня спеціальна, загальний стаж роботи 30 років; головний агроном — освіта вища, загальний стаж роботи 3 роки; агроном-ентомолог — освіта середня спеціальна, загальний стаж роботи 15 років; ветлікар — освіта середня спеціальна, загальний стаж роботи 25 років; інженер з механізації — освіта середня спеціальна, загальний стаж роботи 15 років; технік-друкарка — освіта загальна середня, загальний стаж роботи 15 років; касир — освіта загальна середня, загальний стаж роботи — 20 років.

Здійсніть оцінювання побудованих структур з точки зору якісного складу персоналу аграрного підприємства.

### **Завдання 2**

Розрахуйте показник середньої кількості персоналу за травень місяць 20\_ року, якщо відома така інформація: 28 квітня 20\_ року в обліковому складі підприємства налічувалося 95 працівників, з них 2 студенти, які проходять виробничу практику; 3 травня було звільнено з підприємства 4 працівників (вони не належали до студентів); 17 травня прийнято на роботу на постійній основі 2 працівників; з 19 до 29 травня 3 працівники перебували в закордонному відрядженні; з 12 до 19 травня один працівник перебував на лікарняному; з 26 до 31 травня 4 працівники підприємства працювали за договором на іншому підприємстві.

### **Завдання 3**

Розрахуйте середньооблікову кількість штатних працівників новоствореного підприємства за 20\_\_ рік, якщо відомо, що підприємство працювало з липня місяця 20\_\_ року та мало середньооблікову кількість штатних працівників:

- у липні — 30;
- у серпні — 40;
- у вересні — 44;
- у жовтні — 43;
- у листопаді — 42;
- у грудні — 41 особу відповідно.

### **Завдання 4**

Розрахуйте потребу молокопереробного заводу в робітниках за такої вихідної інформації. Минулого року молокозавод отримав

мав продукції на 6000 тис. грн. Чисельність персоналу основного виробництва становила 98 осіб, допоміжного — 10 осіб. Загальна кількість продуктивних годин, відпрацьованих працівниками основного виробництва, — 185 тис. людино-год. Річні коефіцієнти природного вибуття основних робітників за останні 5 років становили  $K_{p1} = 2,5 \%$ ,  $K_{p2} = 2,9 \%$ ,  $K_{p3} = 2,7 \%$ ,  $K_{p4} = 2,3 \%$ ,  $K_{p5} = 3,8 \%$ . При розрахунках необхідно врахувати прогнози на кінець планового періоду: обсяг виробництва збільшиться на 7,5 %; застосування нової технології виробництва продукції дасть змогу збільшити продуктивність робітників основного виробництва на 8 %.

## ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ

### ✉ Завдання 1

На підприємстві у базовому році трудомісткість виробничої програми становитиме 56 тис. нормо-годин. У плановому році за рахунок упровадження прогресивної техніки передбачається зниження трудомісткості у цілому на 24 %. Визначити економію чисельності працівників, якщо ефективний фонд робочого часу не зміниться і становитиме 1620 годин, коефіцієнт виконання норм — 1,05, а коефіцієнт переведення явочної чисельності зайнятих в облікову — 1,15.

### ✉ Завдання 2

У результаті модернізації наявного обладнання на молокопереробному заводі «Молочар» трудомісткість одиниці продукції зменшилася з 0,97 нормо-годин до 0,54. Планом передбачено виготовити 300 тис. одиниць продукції, середнє виконання норм робітниками очікується на рівні 125 %, середньорічний фонд робочого часу одного робітника — 1900 год., коефіцієнт переведення явочної чисельності зайнятих в облікову — 1,05. Визначити можливе вивільнення робітників за рахунок модернізації обладнання.

### ✉ Завдання 3

У звітному році над виконанням виробничої програми працювало 170 робітників. За незмінних інших умов заплановано зростання обсягу виробництва на 15 %, а за рахунок упровадження нових організаційно-технічних заходів можна буде звільнити 2-х

робітників. Визначити планову потребу в робітниках на наступний рік.

#### **Завдання 4**

Планом виробництва хлібопекарні передбачається виготовити хліба 320 тонн, булок — 230 тонн. Нормативна трудомісткість 1 т хліба — 125 людино-год., 1 т булок — 145 людино-год. Річний фонд робочого часу одного основного робітника 1750 год. Коефіцієнт виконання норм виробітку — 1,10, коефіцієнт переведення явочної чисельності робітників у облікову — 1,25. Визначити планову облікову потребу основних виробничих робітників хлібопекарні.

#### **Завдання 5**

Хлібопекарня працює безперервно і цілодобово 340 днів на рік, при цьому на 1 робітника припадає 237 днів роботи. На підприємстві є 4 робочі місця допоміжних робітників: слюсаря, наладчика обладнання, вантажника, прибиральниці. Визначити планову явочну та облікову чисельність основних і допоміжних робітників хлібопекарні, використовуючи такі дані:

- плановий річний обсяг виробництва хліба — 4200 т, булочних виробів — 700 т;
- змінна норма виробітку на 1 основного робітника: хліба — 5 ц, булок — 4,2 ц.

#### **Завдання 6**

Визначити необхідну кількість робітників молокопереробного заводу, які мають обслуговувати 28 гідравлічних пресів, якщо один робітник обслуговує за нормою 6 об'єктів. Робітники працюють у дві зміни, коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу — 0,98, коефіцієнт переведення явочної чисельності робітників у облікову — 1,05.

## **ЗРАЗОК ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

1. Предмет, зміст і завдання дисципліни «Менеджмент персоналу».
2. Функціональні підрозділи служби менеджменту персоналу, їх характеристики та чинники ефективної роботи.
3. Державне регулювання перепідготовки незайнятого населення.

4. Суть і характеристика методів оцінювання персоналу.

5. Суть і складові Класифікатора професій ДК 003:2005.

6. Задача.

В агропромисловому формуванні планується використання програми підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки (в розрахунку на одного працівника) становить 1040 грн. Програмою планується охопити 25 керівників організації, вартісна оцінка відмінності в результативності праці яких при співвідношенні кращих і середніх працівників становить 16 000 грн за рік. Ефект підготовки становитиме  $\frac{3}{4}$  цієї величини і матиме місце протягом двох років.

Визначити ефект впливу запланованої програми підготовки управлінського персоналу на підвищення результативності праці.

## **ЗРАЗОК ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

1. Предмет, зміст і завдання дисципліни «Менеджмент персоналу».

2. Функціональні підрозділи служби менеджменту персоналу, їх характеристики та чинники ефективної роботи.

3. Державне регулювання перепідготовки незайнятого населення.

4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

5. Відділ кадрів: роль в організації, права, обов'язки та відповідальність працівників відділу.

6. Суть і характеристика методів професійного навчання персоналу.

7. Задача.

В агропромисловому формуванні планується використання програми підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки (в розрахунку на одного працівника) становить 1000 грн. Програмою планується охопити 20 керівників організації, вартісна оцінка відмінності в результативності праці яких при співвідношенні кращих і середніх працівників становить 15 000 грн за рік. Ефект підготовки становитиме  $\frac{3}{4}$  цієї величини і матиме місце протягом двох років.

Визначити ефект впливу запланованої програми підготовки управлінського персоналу на підвищення результативності праці.

8. Задача



Згідно зі штатним розписом підприємству потрібно 58 службовців, з яких 27 — із повною вищою освітою, 28 — із базовою вищою освітою. На підприємстві працюють 30 службовців, які мають повну вищу освіту, з них 25 — обіймають посади, що потребують наявності повної вищої освіти і 5 — що потребують базової; 22 працівники мають базову вищу освіту, із них 20 обіймають посади, що вимагають базової вищої, а решта обіймають посади, що не вимагають наявності вищої освіти; 2 посади, що потребують наявності базової вищої освіти, обіймають працівники без вищої освіти.

Визначити забезпеченість підприємства службовцями. Заповнити таблицю та визначити якість розташування кадрів за посадами.



# Список рекомендованої літератури

## ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА

### Закони України

1. Конституція України. — із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV (Закон України від 8 грудня 2004) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. — К., 1997. — С. 3—83.
3. Про вищу освіту: Закон України від 17.01.2002 № 2984-III із змінами від 19 січня 2010 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про зайнятість населення: Закон України від 01.03.91 (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи від 8.07.2011 № 3668-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3668-17>
6. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Про оплату праці: Закон України // Закони України. 24.03.1995, № 108/95-ВР. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Про охорону праці: Закон України 14 жовтня 1992 року № 2694-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
9. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
10. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z980137.html//](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z980137.html//)
11. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 N 1045-XIV (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
12. Про професійно-технічну освіту: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР, із змінами від 19 грудня 2006 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

## Інші нормативні акти

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1: Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

2. Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності.

3. Розділ 2. Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р., № 336.

4. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. — К.: Інститут державної служби зайнятості, 2000.

5. Інструкція зі статистики кількості працівників. // Наказ Державного комітету статистики України від 28 вересня 2005 р. № 286. — [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE11722.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE11722.html)

6. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1919-1956. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. — Т. 1. — 776 с.

7. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1957-1990. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. — Т. 2. — 784 с.

8. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003-2005 // Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 груд. 2005 р., № 375. — [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN1919Z.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN1919Z.html).

9. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добром, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р., № 341.

## НАВЧАЛЬНІ ПОСІБНИКИ, ПІДРУЧНИКИ, МОНОГРАФІЇ

1. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами [Текст] : учебник / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. И. Малковой ; под ред. С. К. Мордовина]. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2010. — 847 с.

2. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — 467 с.

3. *Бородіна О. М.* Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. — К. : ІАЕ УААН, 2003. — 277 с.

4. Теорія, політика та практика сільського розвитку [Текст] / [О. М. Бородіна, І. В. Прокопа, В. В. Юрчишин та ін.] ; за ред. О. М. Бородіної, І. В. Прокопи ; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. — К. : ІЕП НАНУ, 2010. — 374 с.

5. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. — Альпина Бизнес Букс, 2008. — 136 с.
6. *Вачугов Д. Д.* Практикум по менеджменту: деловые игры [Текст] : учеб. пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Высш. шк., 2001. — 192 с.
7. *Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
8. *Гавкалова Н. Л.* Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. — 276 с.
9. *Десслер Г.* Управление персоналом : Учеб. пособие : Пер. с англ. / Под ред. Ю.В. Шленова. — М.: Бином, 1997. — 431 с.
10. *Дієсперов В. С.* Економічна робота в господарстві. — К.: ІАЕ УААН, 2002. — 198 с.
11. *Дієсперов В. С.* Організація та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах. — К.: ІАЕ УААН, 1999.- 264 с.
12. *Дієсперов В. С.* Сільськогосподарська праця в нових умовах. — К.: ІАЕ УААН, 2000. — 186 с.
13. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / А. М. Колот, К. Т. Куліков, О. М. Поплавська; за заг. ред. А. М. Колота, К. Т. Кулікова. — К. : КНЕУ, 2008. — 274 с.
14. *Дикань Н. В., Борисенко Л. І.* Менеджмент : Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
15. *Егоришин А. П.* Управление персоналом : Учебник для вузов. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 607 с.
16. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
17. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — К.: УФІНБ, 1997. — 543 с.
18. *Зиновьев Ф. В., Зиновьев И. Ф.* Управление персоналом (практическое пособие). — Симферополь: Таврия, 2003. — 204 с.
19. *Кір'ян Т. М.* Мотивация людського капіталу до продуктивної праці. — К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. — 416 с.
20. Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-те, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. — 476 с.
21. *Крамаренко В. І.* Управління персоналом фірми : Навч. посібник. — К.: ЦНЛ, 2003. — 272 с.
22. Менеджмент трудової активності працівників підприємства [Текст] : навч. посібник / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. — Херсон : Олді-плюс, 2006. — 288 с.
23. *Колот А. М.* Мотивация персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
24. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : Монографія / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2010. — 251 с.

25. *Колот А. М.* Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. — К. : КНЕУ, 2005. — 230 с.
26. *Лук'янихін В. О.* Менеджмент персоналу : Навч. посібник. — Суми : ВТЮ «Університетська книга», 2004. — 592 с.
27. *Малік М. Й., Штикуляк О. Г.* Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. — 370 с.
28. Менеджмент [Текст] : підручник / В. М. Діденко ; Буковинська держ. фін. акад. — К. : Кондор, 2008. — 584 с.
29. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Дянюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
30. Менеджмент: практичеські ситуації, делові ігри, вправи / Под общей редакцией О.А.Страховой. — СПб.: Питер, 2000. — 144 с.
31. *Михайлова Л. І.* Економічні основи формування людського капіталу в АПК. — Суми: Довкілля, 2003. — 326 с.
32. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 248 с.
33. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М. І. Мурашко. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — 436 с.
34. *Палеха Ю. І.* Кадрове діловодство [Текст] : навч. посібник : (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха ; М-во освіти і науки України. — Вид. 5-тє, переробл. і доповн. — К. : Ліра-К, 2009. — 476 с.
35. *Палеха Ю. І.* Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Ю. І. Палеха ; М-во освіти і науки України. — К. : Ліра-К, 2010. — 336 с.
36. *Петюх В. М.* Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К. : КНЕУ, 2007. — 320 с.
37. *Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.* Управління персоналом : Навч. посібник. — К.: Кондор, 2012. — 310 с.
38. *Савельєва В. С., Єськов О. Л.* Управління персоналом. — К.: Професіонал, 2005. — 336 с.
39. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.
40. Соціалізація відносин в сфері праці в контексті стійкого розвитку : Монографія / За наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.
41. Соціальна безпека: теорія та українська практика : Монографія / І. Ф. Гнибіденко, А. М. Колот, О. Ф. Новікова та ін.; За ред. І. Ф. Гнибіденка, А. М. Колота, В. В. Рогового. — К.: КНЕУ, 2006. — 292 с.
42. Статистичний щорічник України «Економічна активність населення України».
43. Статистичний щорічник України «Праця в Україні».
44. Статистичний щорічник України «Витрати і ресурси домогосподарств України».
45. Статистичний щорічник України «Регіональний людський розвиток».
46. *Татаревська М. С.* Рівень життя сільського населення: оцінювання та напрями поліпшення : Монографія. — Одеса, 2007. — 298 с.

47. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 2005. — 333 с.
48. Управление персоналом : Учебник / Под ред. И. Б. Дурокова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 570 с.
49. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
50. *Уткин С. А., Бутова Т. В.* Мотивационный менеджмент. — М.: ТЕИС, 2004. — 236 с.
51. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : Підручник для студентів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
52. *Червінська Л. П.* Економіка праці : Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2010. — 288 с.
53. *Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. — Изд. 6-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 335 с.
54. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — Изд. 2-е, изм. и доп. — М.: НОРМА, 2000. — 520 с.
55. *Щекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебник / Г. В. Щекин ; Межрегиональная акад. упр. персоналом. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.
56. *Яковлева Т. Г.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. — СПб.: Питер, 2009. — 240 с.
57. *Якуба К. І.* Життєвий і трудовий потенціал сільського населення України. — К.: ННЦ ІАЕ, 2007. — 371 с.

## ДОДАТКОВІ ДЖЕРЕЛА

1. *Авдеев В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 544 с.
2. *Беленко П.* Хедхантинг: принципы и технологи. — СПб.: Питер, 2006. — 189 с.
3. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. — СПб.: Питер, 2003.
4. *Борисова Е. П.* Управление персоналом для современных руководителей. — СПб.: Питер, 2003.
5. *Веснин В. Р.* Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие. — М.: ТД Элит-2000; 2002.
6. *Гапалов В. К.* Управление рабочим временем. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998.
7. *Грیشнова О. А.* Економіка праці та соціально-трудова відносина : Підручник. — К.: Знання, 2009.
8. *Герасимов Б. Н.* Менеджмент персонала : Учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. — Ростов н/Д.: Феникс, 2003.
9. *Грэхем Х. Т., Беннетт Р.* Управление человеческими ресурсами : Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

10. *Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М.* Мотивация и оценка персонала : Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002.
11. *Дятлов В. А.* и др. Управление персоналом : Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 1998.
12. Збірник міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» [Текст] : [навч. посібник] / Л. О. Савенкова, В. М. Приходько, Л. А. Медвідь, Є. О. Варбан [та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Савенкової, В. М. Приходько ; ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 343 с.
13. *Єрмаков О. Ю., Величко О. В.* Формування і ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах : Монографія. — К. : АграрМедіа Груп, 2010. — 174 с.
14. *Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А.* Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
15. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — 2-е изд., — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
16. *Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А.* Рекрутинг: найм персонала : Учеб. пособие. — М. : Экзамен, 2003.
17. *Керб Л. П.* Основи охорони праці : Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003.
18. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : Учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2003.
19. *Коул Дж.* Управление персоналом в современных организациях : Пер. с англ. Н. Г. Владимирова. — М.: ООО «Вершина», 2004.
20. *Липчук В. В., Линдюк А. О.* Менеджерський персонал у сільському господарстві: теорія і практика : Монографія / В. Липчук. — Львів: Магнолія 2006, 2010. — 200 с.
21. *Макарова И. К.* Управление персоналом : Учебник. — М.: Юриспруденция, 2002.
22. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Оценка работы персонала.[Текст] : Практическое пособие для руководителей / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2005. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». — 2005. — 223 с.
23. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
24. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. — 312 с.
25. *Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 270 с.
26. *Морнель П.* Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. — М.: Национальный космический банк, Добрая книга, 2002.

27. *Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.* Управление персоналом, оценка эффективности : Учебное пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2002.
28. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / За ред. Ю. Я. Лузана. — К.: Центр «Агропромпраця», 2000.
29. Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, тесты, задачи и курсовые проекты [Текст] : учеб. пособие / ред. В. И. Подлесных. — СПб.: Бизнес-пресса, 2001. — 272 с.
30. *Резапкина Г. В.* Искусственный отбор : Пособие для менеджеров по работе с персоналом. — М.: Генезис, 2004.
31. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2008. — 224 с.
32. *Самыгин С. И.* [Текст] : учеб. пособие / С. И. Самыгин, ред. Р. Г. Яновский. — Ростов н/Д.: Феникс, 2002. — 479 с.
33. *Слиньков В. Н.* Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. — К.: Дакор, КНТ, 2008. — 336 с.
34. Соціально-трудо́ві відносини в умовах реформування агропромислового комплексу. За ред. Ю. Я. Лузана, В. В. Вітвіцького, — К.: НДІ «Укראгропромпродуктивність», 2003. — 745с.
35. *Сперанский В. И.* Современные технологии управления персоналом. — М.: Альфа-Пресс, 2008. — 496 с.
36. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. — 4-е изд., перераб. и дополн. — М.: ЗАО «Бизнес-школа», Интел-Синтез, 1998. — 368 с.
37. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997.
38. Управление персоналом : Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
39. Управление персоналом : Учебное пособие / Под ред. О. И. Марченко. — М.: «Ось-89», 2004.
40. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера. — СПб.: Питер, 2002.
41. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; изд-во ЭКМОС, 2000.
42. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала / Пер. с англ. — СПб.: Нева, 2003.
43. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом. — К.: КНЕУ, 2009. — 399 с.
44. *Червінська Л. П.* Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. — К.: ПАРАПАН, 2003. — 322 с.
45. *Чижев Н. А.* Кадровые технологии. — М.: Экзамен, 2000. —352 с.
46. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом : Учебно-метод. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 830 с.



## ПЕРІОДИЧНІ ВИДАННЯ

1. Журнал «Демографія та соціальна економіка».
2. Журнал «Економіка АПК».
3. Журнал «Економіка України».
4. Журнал «Відділ кадрів».
5. Журнал «Кадровик. Трудове право і управління персоналом».
6. Журнал «Кадровик України».
7. Журнал «Менеджер по персоналу».
8. Журнал «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология».
9. Журнал «Менеджер и менеджент».
10. Журнал «Менеджент сегодня».
11. Журнал «Довідник кадровика».
12. Журнал «Персонал» (Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ).
13. Журнал «Проблемы теории и практики управления» (Международный совет стран-членов Международный НИИ проблем управления, Москва).
14. Журнал «Праця і Закон».
15. Журнал «Секретарь-референт».
16. Журнал «Соціальна політика: проблеми, коментарі, відповіді».
17. Журнал «Справочник по управлению персоналом» (Москва).
18. Журнал «Статистика України».
19. Журнал «Трудова підготовка в закладах освіти».
20. Журнал «Україна: аспекти праці» (фірма «Праця», Київ).
21. Журнал «Управление персоналом — Украина».
22. Журнал «Управление компанией».
23. Журнал «Управление развитием персонала».
24. Журнал «Управление человеческим потенциалом».
25. Журнал «Человек и право в Украине».
26. Міжвідомчий науковий збірник «Зайнятість та ринок праці».
27. Газета «Праця і зарплата» (М-во праці та соц. політики; фірма «Праця», Київ).
28. Газета «Консультант кадровика».
29. Газета «Человек и труд».

## ІНТЕРНЕТ-ДЖЕРЕЛА

1. <http://www.headhunter.com.ua>
2. <http://www.hrliga.com>
3. <http://www.bou.com.ua>
4. <http://www.hr-journal.ru>
5. <http://www.hrm.ru/>
6. <http://www.hr-portal.ru>

7. <http://www.hr-ua.com>
  8. <http://kadrovik.ua>
  9. <http://www.kadry.ru>
  10. <http://www.kdelo.ru>
  11. <http://www.mediapro.com.ua/kadrovik>
  12. <http://www.managment.com.ua>
  13. <http://www.new-management.info>
  14. <http://www.psy.ru>
  15. <http://www.rabota.com.ua>
  16. <http://www.rhr.ru>
  17. <http://www.top-personal.ru>
  18. <http://secretar.com.ua>
  19. <http://www.strategy.com.ua/strategy>
  20. <http://www.ukrstat.gov.ua>
  21. <http://www.ilo.org> (сайт Міжнародної організації праці).
  22. <http://www.ukrstat.gov.ua> (сайт Державного комітету статистики).
  23. <http://www.hdr.undp.org> (сайт Програми розвитку ООН).
  24. <http://www.hdr.undp.org> (сайт Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського).
-

<b>Вступ</b> .....	3
<b>Частина I. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ</b> .....	7
<b><i>Розділ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</i></b> .....	7
Запитання для обговорення .....	8
Література .....	8
Практичні завдання .....	9
Термінологічний словник .....	15
<b><i>Розділ 2. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</i></b> .....	17
Запитання для обговорення .....	18
Література .....	18
Практичні завдання .....	19
Термінологічний словник .....	27
<b><i>Розділ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК</i></b> .....	32
Запитання для обговорення .....	33
Література .....	33
Практичні завдання .....	34
Термінологічний словник .....	40
<b><i>Розділ 4. КАДРОВА СЛУЖБА ТА КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО ПІДПРИЄМСТВА</i></b> .....	42
Запитання для обговорення .....	43
Література .....	43
Практичні завдання .....	44
Термінологічний словник .....	49
<b><i>Розділ 5. ПЛАНУВАННЯ Й ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</i></b> .....	51
Питання для обговорення .....	52
Література .....	52
Практичні завдання .....	53
Термінологічний словник .....	61

<b>Розділ 6. РОЗВИТОК І ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> . . . . .	63
Запитання для обговорення . . . . .	64
Література . . . . .	64
Практичні завдання . . . . .	65
Термінологічний словник . . . . .	69
<b>Розділ 7. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ</b> . . . . .	72
Запитання для обговорення . . . . .	73
Література . . . . .	73
Практичні завдання . . . . .	74
Термінологічний словник . . . . .	76
<b>Розділ 8. РУХ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК</b> . . . . .	78
Запитання для обговорення . . . . .	79
Література . . . . .	79
Практичні завдання . . . . .	80
Термінологічний словник . . . . .	81
<b>Розділ 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> . . . . .	82
Запитання для обговорення . . . . .	83
Література . . . . .	84
Практичні завдання . . . . .	85
Термінологічний словник . . . . .	86
<b>Розділ 10. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА</b> . . . . .	89
Запитання для обговорення . . . . .	90
Література . . . . .	90
Практичні завдання . . . . .	90
Термінологічний словник . . . . .	95
<b>Розділ 11. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> . . . . .	96
Запитання для обговорення . . . . .	97
Література . . . . .	97
Практичні завдання . . . . .	98
Термінологічний словник . . . . .	100
<b>Розділ 12. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> . . . . .	101
Запитання для обговорення . . . . .	102
Література . . . . .	103
Практичні завдання . . . . .	103
Термінологічний словник . . . . .	107

<b>Розділ 13. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> . . . . .	108
Запитання для обговорення . . . . .	109
Література . . . . .	110
Практичні завдання . . . . .	111
Термінологічний словник . . . . .	120
<b>Розділ 14. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> . . . . .	122
Запитання для обговорення . . . . .	123
Література . . . . .	123
Практичні завдання . . . . .	124
Термінологічний словник . . . . .	125
<b>Розділ 15. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> . . . . .	127
Запитання для обговорення . . . . .	127
Література . . . . .	128
Практичні завдання . . . . .	129
Термінологічний словник . . . . .	131
<b>Частина II. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b>	133
Методичні поради щодо підготовки рефератів . . . . .	133
Тематика рефератів . . . . .	137
Питання для поглибленого вивчення дисципліни . . . . .	139
Тестові завдання для визначення рівня засвоєння знань студентами . . . . .	140
Методика активізації процесу навчання . . . . .	179
<b>Частина III. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ОХОПЛЮЮТЬ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ, ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ</b> . . . . .	183
Перелік питань, що охоплюють зміст дисципліни і виносяться на іспит . . . . .	183
Приклади типових завдань, що виносяться на проміжний контроль . . . . .	188
Приклади типових завдань, що виносяться на іспит . . . . .	190
Список рекомендованої літератури . . . . .	194

*Навчальне видання*

КУДЛАЙ ВІРА ГРИГОРІЇВНА

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**ПРАКТИКУМ**

Навчальний посібник

Редактор *В. Гломозда*  
Художник обкладинки *О. Покорницька*  
Коректор *Ю. Пригорницький*  
Верстка *І. Грибанової*

Підп. до друку 22.11.13. Формат 60×84/16.  
Ум. друк. арк. 12,09. Зам. № 12-4434

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)  
Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

*Для нотаток*

*Для нотаток*