

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

В. М. Селютін, Л. М. Яцун

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ПРАКТИКУМ**

Навчальний посібник

Харків
ХДУХТ
2018

УДК 65.012.323 (075.8)
ББК 65.291.6
С29

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. *О.С. Іванілов*,
д-р екон. наук, проф. *Т.С. Пічугіна*

Рекомендовано до видання вченою радою ХДУХТ
протокол № 6 від 28.12.2017 р.

Селютін В. М.

С29 Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун — Електрон. дані. — Х. : ХДУХТ, 2018. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. — Назва з тит. екрана.

ISBN

Навчальний посібник підготовлено відповідно до навчальної програми дисципліни «Управління персоналом» і спрямовано на формування навичок та вмій виконання функцій управління персоналом на підприємствах сфери гостинності й торгівлі.

Призначено для студентів, які навчаються за ступенем підготовки бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент», менеджерів різних рівнів управління.

УДК 65.012.323 (075.8)
ББК 65.291.6

© Селютін В. М., Яцун Л. М., 2018
© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2018

ISBN

ЗМІСТ

Вступ	6
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації. Семінарське заняття	8
Питання для обговорення	8
Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	9
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система. Практичне заняття	10
Завдання	10
Порядок виконання	10
Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	11
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Семінарське заняття	12
Питання для обговорення	12
Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	13
Тема 4. Кадрове планування в організаціях. Практичне заняття	14
Завдання	14
Порядок виконання	14
Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	17
Тема 5. Організація набору та відбору кадрів. Практичне заняття	18
Завдання	18
Порядок виконання	18
Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	20
Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу. Практичне заняття	22
Завдання	22
Порядок виконання	22
Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	24
Тема 7. Формування колективу організацій. Практичне заняття	25
Завдання	25
Порядок виконання	25

	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	26
Тема 8.	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	
	Практичне заняття	27
	Завдання	27
	Порядок виконання	27
	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	27
Тема 9.	Оцінювання персоналу в організації.	
	Практичне заняття	29
	Завдання	29
	Порядок виконання	29
	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	42
Тема 10.	Управління розвитком і рухом персоналу організації. Семінарське заняття	43
	Питання для обговорення	43
	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	45
Тема 11.	Управління процесом вивільнення персоналу.	
	Практичне заняття	46
	Завдання	46
	Порядок виконання	46
	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	55
Тема 12.	Соціальне партнерство в організації.	
	Семінарське заняття	56
	Питання для обговорення	56
	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	57
Тема 13.	Ефективність управління персоналом.	
	Практичне заняття	58
	Завдання	58
	Порядок виконання	58
	Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт	60
Додатки		61
Додаток А	Штатні структури підприємств. Варіанти завдань	62
Додаток Б	Визначення ступеня відповідності попиту і пропозиції робочої сили та оптимальної чисельності персоналу. Варіанти завдань	77
Додаток В	Моделі робочих місць для управлінського персоналу підприємств малого бізнесу	90

Додаток Г	Зразки документів по особовому складу	98
Додаток Д	Тести, що використовуються для діагностики мотивів і відносин у колективі	111
Додаток Е	Тести з визначення згуртованості колективу	131
Додаток Ж	Додаткові тести з комплексної оцінки персоналу	139
Додаток И	Аналіз показників руху персоналу. Варіанти завдань	157
Додаток К	Визначення ефективності управління персоналом. та особистого потенціалу ефективності керівництва	172
	Список рекомендованої літератури	187

ВСТУП

Процеси, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, стають ефективними за умови високоякісного менеджменту. Система менеджменту формує стратегічні напрями розвитку підприємств та визначає тактичні дії з досягнення поставлених цілей. Активними учасниками цієї системи, її керівниками, адміністраторами, фахівцями та виконавцями залишаються люди.

Чітке визначення функцій та наділення персоналу повноваженнями ще не гарантує досягнення запланованого результату. Персонал, як особливий елемент системи управління, потребує творчого використання специфічних принципів та підходів, які є предметом дослідження багатьох наукових дисциплін про людину та її працю. Ефективний механізм управління колективом конкретного підприємства є результатом синтезу науки та мистецтва. Важливість другої складової суттєво зростає в умовах сфер гостинності та торгівлі, які є менш структурованими і більш залежними від чинників попиту. Постійні контакти зі споживачами потребують високої гнучкості від операційного, а особливо від управлінського персоналу. При цьому роль знань та навичок у сучасній управлінській праці не знижується, а навпаки – зростає.

Практикум з управління персоналом спрямований на формування у студентів ступеня бакалавр спеціальності «Менеджмент» навичок та вмінь з розрахунку оптимальної кількості працівників підприємства; використання сучасних методів добору та відбору кадрів; здійснення аналізу майбутніх потреб, що зумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу; інформаційного та документального забезпечення управління персоналом; застосування методів оцінювання персоналу; розрахунку показників ефективності роботи персоналу тощо.

Практикум побудований з урахуванням типової програми підготовки бакалаврів з дисципліни «Управління персоналом». Він складається з основного блоку та додатків. Основний блок відбиває тематику дисципліни, в ньому визначено вид і зміст заняття. Кожна тема має таку структуру:

- завдання та порядок їх виконання (якщо передбачено практичне заняття) або питання для обговорення (якщо проводиться семінарське заняття);

- теми рефератів, доповідей і контрольних робіт.

У додатках запропоновано варіанти завдань, надано тести, методики, довідкову інформацію, які допоможуть студентів розв'язати практичні завдання.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Семінарське заняття

Питання для обговорення

1. Актуальність науки управління персоналом. Роль та значення управління персоналом в системі менеджменту організацій:

- які науки вивчають людину, її стосунки з іншими людьми та поведінку в організації;
- що є предметом курсу «Управління персоналом»;
- які теоретичні та практичні завдання вирішує наука управління персоналом;
- яке місце займає дисципліна «Управління персоналом» у системі наук напряму підготовки «Менеджмент»?

2. Урахування закону відповідності менеджменту і менталітету в процесі ціннісної орієнтації персоналу:

- розкрийте поняття «менталітет»;
- охарактеризуйте основні особливості західного менталітету;
- які риси притаманні східному менталітету;
- як можна охарактеризувати слов'янський менталітет;
- чому в процесі формування системи менеджменту треба вивчити та урахувати менталітет персоналу, який буде працювати в організації?

3. Особливості сфери гостинності й торгівлі та їх вплив на формування системи управління персоналом:

- у чому полягають особливості сфери гостинності;
- у чому полягають особливості торгівельної діяльності;
- які чинники цих сфер діяльності Ви вважаєте найважливішими з точки зору впливу на систему управління персоналом?

4. Системний підхід до управління персоналом організації. Склад і характеристика основних елементів (підсистем) управління персоналом. Головна мета і підцілі функціонування системи управління персоналом:

- в чому полягає системний підхід до управління персоналом організації;

- чим системний підхід відрізняється від комплексного;
- як системний підхід відбивається у програмі розвитку підприємства та персоналу;
- назвіть та охарактеризуйте основні підсистеми управління персоналом;
- якою є головна мета і підцілі функціонування системи управління персоналом;
- розкрийте взаємозв'язок підсистем роботи з персоналом з нормативними документами підприємства.

5. Сучасні концепції та теорії управління персоналом:

- розкрийте зміст концепцій використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами та управління людиною;
- які передумови розвитку теорії та практики менеджменту стали підґрунтям формування даних концепцій;
- які теорії та концепції Ви вважаєте доцільними для використання в умовах національного менталітету;
- які теорії та концепції Ви вважаєте доцільними для використання у сфері гостинності та торгівлі?

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Ключові аспекти людини та праці та їх розкриття різними науковими дисциплінами.
2. Характер людини, організаційна культура та менталітет: їх взаємозв'язок і вплив на систему управління персоналом.
3. Сучасні тенденції розвитку сфери гостинності та особливості її впливу на формування системи управління персоналом.
4. Функціональний, організаційний та освітній аспекти управління персоналом.
5. Особливості та стратегічна спрямованість концепцій управління персоналом та управління людськими ресурсами.
6. Зміст одномірних теорій менеджменту та їх внесок у формування сучасних систем управління персоналом.
7. Доцільність та можливості застосування «синтетичних» теорій під час формування систем управління персоналом.
8. Теорія людського потенціалу як основа формування ефективної системи управління.
9. Теорії лідерства та їх внесок у формування ефективної команди та системи управління персоналом.

Тема 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Практичне заняття

Завдання

1. Проаналізувати кваліфікаційні характеристики професій працівників ресторанного господарства (торгівлі), їх місця в організаційній структурі управління.

2. Визначити рівень кваліфікації для керівників та фахівців підприємства ресторанного господарства (торгівлі), а також умови їх пересування на більш високі посади.

Порядок виконання

1. Керуючись даними щодо кількості штатних одиниць на підприємстві (додаток А), побудувати організаційну структуру управління з виділенням лінійних та функціональних зв'язків. Визначити тип організаційної структури. Приклад побудови організаційної структури управління наведено на рис. А.1.

2. Визначити, які посадові особи відносяться до групи керівника (команди) (1), функціональних підрозділів (2), виробничих підрозділів (3), комітетів (4). Розподілити їх, використовуючи таку форму:

Група керівника (команда)	Функціональні підрозділи	Виробничі підрозділи	Комітети
1	2	3	4
	1. _____ (Назва підрозділу)	2. _____ (Назва підрозділу)	3. _____ (Назва підрозділу)
	(Посада)	(Посада)	(Посада)
	(Посада)	(Посада)	(Посада)

За якими ознаками здійснюється розподіл працівників у ці формальні групи?

3. Використовуючи Класифікатор професій ДК 003-95 та «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 65. Торгівля та громадське харчування», розподілити посадових осіб, наведених у штатному розкладі, на п'ять груп: керівники (1),

професіонали (2), фахівці (3), технічні службовці (4), робітники (5). Результати розподілу подати в такій формі:

Керівники	Професіонали	Фахівці	Технічні службовці	Робітники
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
...	...	...	...	...

Вкажіть особливості діяльності посадових осіб кожної групи.

4. Ураховуючи вимоги законодавства щодо оплати праці і регіональні особливості стимулювання працівників ресторанного господарства та торгівлі, визначити оклади для кожної посадової особи і розрахувати місячний фонд заробітної плати. Результати розрахунків занести до відповідної таблиці (штатної структури).

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Особистість лідера команди як запорука успіху організації.
2. Формування особистості працівника сфери гостинності.
3. Соціальна структура та її внесок в ефективність підприємства сфери гостинності.
4. Рольова структура персоналу як дієвий чинник успіху сучасного підприємства гостинності.
5. Сучасні кваліфікаційні вимоги до працівників сфери торгівлі, готельного та ресторанного господарства.
6. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня фахівців підприємств сфери торгівлі, готельного та ресторанного господарства.
7. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів підприємств сфери торгівлі, готельного та ресторанного господарства.
8. Професійна компетентність і професійна придатність торговельного працівника у сучасних умовах.
9. Професійна компетентність і професійна придатність працівників готельно-ресторанного господарства у сучасних умовах.

КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Семінарське заняття

Питання для обговорення

1. Трансформація кадрових політик (пасивна → реактивна → превентивна → активна) як розвиток системи управління персоналом:

- що таке кадрова політика;
- охарактеризуйте типи кадрової політики організації;
- наведіть приклади різних типів кадрової політики організації;
- за якими елементами одна кадрова політика відрізняється від іншої?

2. Як здійснюється кадровий процес під час реалізації відкритої кадрової політики?

3. Як здійснюється кадровий процес під час реалізації закритої кадрової політики?

4. Фактори, що впливають на формування кадрової політики підприємства торгівлі (ресторанного господарства, готельно-туристичного бізнесу):

- яким чином нормативні обмеження, зокрема трудове законодавство та взаємовідносини з профспілками, впливають на формування кадрової політики;
- як може вплинути на кадрову політику ситуація на ринку праці, а саме стан економічної кон'юнктури та перспективи розвитку ринку праці;
- розкрийте характер впливу на кадрову політику таких внутрішніх чинників, як цілі підприємства, структура організації, умови праці, якісні характеристики трудового колективу, стиль керівництва.

5. Розкрийте зміст стратегій управління персоналом на різних етапах життєвого циклу організації.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Напрями та оцінка вибору кадрової політики у підприємствах гостинності.
2. Досвід реалізації активної кадрової політики у підприємствах гостинності.
3. Досвід реалізації активної кадрової політики у підприємствах торгівлі.
4. Кадрова політика управління персоналом у європейських країнах.
5. Кадрова політика управління персоналом у США.
6. Кадрова політика управління персоналом у Японії.
7. Менталітет та принципи менеджменту персоналу в організаціях США та Японії.
8. Збалансування стратегії організації з її кадровою політикою та кадровою стратегією.
9. Обмеження та можливості формування ефективної кадрової політики.

Тема 4

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Практичне заняття

Завдання

1. Розрахувати потребу в трудових ресурсах, необхідних для поточної діяльності підприємства гостинності.

Порядок виконання

1. Здійснити прогноз продажу на підприємстві гостинності.
2. Провести класифікацію робіт, зміст і структура яких змінюються зі зміною бізнесу (робота офіціантів, барменів, покоївок, кухарів).
3. Вибрати відповідну одиницю вимірювання для кожної конкретної роботи.
4. Перевести одиницю вимірювання в стандарт виконання роботи – наприклад, відповідно до таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Приклади стандартів виконання робіт

Професія	Стандарт виконання роботи	Час, год.
Офіціант	20 накритих столів	4
Кухар	90 накритих столів	8
Покоївка	15 приміщень	8
Бармен	2000 грн	8

5. Перевести прогноз продажів в прогноз попиту на робочу силу з використанням стандартів виконання роботи.

6. Порівняти прогнозовані попит і пропозицію робочої сили.
7. Здійснити корегування.

Таблиця 4.2 – Приклад для покоївок

Показник	Значення
Прогноз продажів	390 готельних номерів
Стандарт виконання роботи	15 на людину-день
Попит на робочу силу	26 людино-днів (390/15)
Оцінюване надходження робочої сили	24 людино-дня
Корегування	+2 людино-дня

У завданні ефективного використання робочої сили в умовах постійного змінного попиту ставляться дві цілі:

- визначення ступеня відповідності попиту і пропозиції робочої сили;
- визначення оптимальної чисельності персоналу.

Визначення ступеня відповідності попиту і пропозиції робочої сили

У табл. 4.3 дається аналіз потреби в робочій силі на основі семи-денного прогнозу продажів номерів в готелі.

Таблиця 4.3 – Аналіз потреби в робочій силі

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
1	2	3	4	5	6
		$\frac{\text{гр. 1}}{\text{гр. 2}}$		гр. 4 – гр. 3	$\text{гр. 5} \times \text{гр. 2}$
375	15	25	23	–2	–30
420	15	28	23	–5	–75
480	15	32	23	–9	–135
210	15	14	23	+9	+135
480	15	32	23	–9	–135
360	15	24	23	–1	–15
300	15	20	23	+3	+45

Графа 1 – щоденна оцінка продажів готельних номерів.

Графа 2 – стандарт виконання роботи.

Графа 3 – вимоги по людино-дням або попит на робочу силу (гр. 1 / гр. 2).

Графа 4 – чисельність персоналу з повною зайнятістю слід скорегувати з вказівкою їх фактичного щоденного навантаження в годинах. Наприклад, покоївка працює 5 днів, що становить 40 годин на тиждень; підприємство працює 7 днів на тиждень; якщо за штатним розкладом числиться 32 покоївки, щоденна забезпеченість робочою силою складе:

– загальне навантаження за повний тиждень $32 \times 40 = 1280$ год;

– загальне навантаження за робочий тиждень $1280 \times 5/7 = 914$ год;

– середньоденна забезпеченість покоївками $914/40 = 23$ чол.

Графа 5 – відхилення фактичної забезпеченості робочою силою (гр. 4) від потреби підприємства у персоналі (гр. 3) (брак – «-»; надлишок – «+»).

Графа 6 – гр. 5 $\times$ гр. 2. Ця графа показує недостатнє або надмірне навантаження.

Результати розрахунків, наведених у табл. 4.3 свідчать про те, що на п'ять днів запрогнозована менша чисельність працівників, на два дні – більша. Прогноз чисельності працівників дозволяє заздалегідь скорегувати ситуацію.

Визначення оптимальної чисельності персоналу

Для визначення оптимальної чисельності персоналу з прийнятого діапазону (у даному випадку обираємо можливість прийняття на роботу від 28 до 36 покоївок) використовується прогноз продажів номерів.

Розрахунки для кожного інтервалу прийнятого діапазону (28–36) проводяться аналогічно з попередніми під час заповнення таблиці 4.4.

Найбільш доцільна чисельність персоналу за штатним розкладом визначається розрахунком загальної суми відхилень навантаження, яка має бути мінімальною за модулем, або прагнути до нуля. У цьому варіанті доцільною чисельністю покоївок є 35.

Таблиця 4.4 – Розрахунок загальної суми відхилень навантаження

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	28	29	30	31	32	33	34	35	36
375	-75	-60	-52	-45	-30	-22	-15	-	+15
420	-120	-105	-97	-90	-75	-67	-60	-45	-30
480	-180	-165	-157	-150	-135	-127	-120	-105	-90
210	+90	+105	+112	+120	+135	+142	+150	+165	+180
480	-180	-165	-157	-150	-135	-127	-120	-105	-90
360	-60	-45	-37	-30	-15	-7	-	+15	+30
300	-	+ 15	+22	+30	+45	+52	+60	+75	+90
Загальна сума відхилень навантаження	-525	-420	-366	-315	-210	-156	-105	0	105

Варіанти завдань для студентів наведено у додатку Б.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Стратегічне планування людських ресурсів.
2. Роль кадрового планування в системі управління персоналом сучасного підприємства сфери гостинності.
3. Ефективність використання джерел залучення персоналу у підприємства гостинності та торгівлі.
4. Проблеми та можливості використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.
5. Шляхи покриття потреб у персоналі.
6. Методи визначення необхідної чисельності працівників підприємства та ефективність їх використання у сучасних підприємствах гостинності та торгівлі.
7. Маркетинг персоналу як ефективний засіб забезпечення підприємства трудовими ресурсами.
8. Досвід планування потреб у персоналі у європейських фірмах.
9. Досвід планування потреб у персоналі у фірмах США.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ**Практичне заняття*****Завдання***

1. Розробити модель робочого місця керівника / менеджера / фахівця підприємства торгівлі / сфери гостинності.
2. Скласти алгоритм проведення професійного відбору керівника / менеджера / фахівця.
3. Скласти питання для формалізованого / слабоформалізованого інтерв'ю з керівником / менеджером / фахівцем.

Порядок виконання

Кожний студент отримує варіант посади (табл. 5.1), для якої виконує поставлені завдання.

Таблиця 5.1 – Варіанти посад для виконання завдання

№ з/п	Керівники	Менеджери	Фахівці
1	Генеральний директор	Начальник комерційного відділу	Інспектор-товарознавець
2	Директор підприємства торгівлі	Начальник відділу асортименту та якості товарів	Інспектор торговельний
3	Керуючий магазином	Завідувач секції	Представник торговельний
4	Директор малої торговельної фірми	Головний технолог	Інспектор з контролю якості продукції
5	Директор комерційний	Завідувач виробництва	Метрдотель
6	Керуючий рестораном	Начальник виробництва	Інженер-технолог
7	Керуючий кафе	Головний кулінар	Сомельє
8	Завідувач їдальні	Начальник складу	Інспектор з кадрів
9	Директор готелю	Завідувач поверхом	Бухгалтер

1. Розробити модель робочого місця.

Визначити особливості сфери бізнесу, в якому працюватиме керівник / менеджер / фахівець (характер послуги та продукту, інтенсивність конкуренції, розвиненість інфраструктури бізнесу, характер і сила впливу політичних, соціальних, економічних та демографічних чинників).

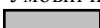
Із загального переліку (додаток В) вибрати потрібні елементи моделі робочого місця керівника / менеджера / фахівця.

За зразком наведеної нижче матриці (табл. 5.2) відобразити необхідні та допустимі значення якостей особистості, яка буде претендувати на посаду керівника / менеджера / фахівця.

Таблиця 5.2 – Модель робочого місця працівника (керівника / менеджера / фахівця)

Елемент моделі	Значення елемента						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Кадрові дані							
2. Досвід							
3. Професійні знання							
4. Професійні вміння							
5. Особистісні якості							
6. Психологія особистості							
7. Здоров'я і працездатність							
8. Рівень кваліфікації							
9. Службова кар'єра							
10. Хобі (захоплення)							
11. Шкідливі звички							
12. Організація праці							
13. Оплата праці							
14. Соціальні блага							
15. Соціальні гарантії							
Шкала важливості	1	2	3	4	5	6	7
Рівень	низький			середній			високий

Умовні позначки:

-  – допустимі значення якостей особистості;
-  – необхідні значення якостей особистості.

2. Скласти алгоритм проведення професійного відбору працівника (керівника / менеджера / фахівця).

3. Скласти питання для формалізованого / слабоформалізованого інтерв'ю з кандидатом на посаду керівника / менеджера / фахівця.

Складаючи питання, доцільно орієнтуватися на банк співбесіди з кандидатом на посаду (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Бланк співбесіди з кандидатом на посаду

Питання	Відповіді
Опишіть Вашу трудову діяльність дотепер	
Опишіть Вашу теперішню роботу	
Які найкращі і найгірші сторони Вашої теперішньої роботи?	
Які завдання Ви вважаєте легкими і важкими в роботі, що Ви виконуєте?	
Які Ваші сильні і слабкі сторони?	
Що Ви вважаєте Вашими найбільшими досягненнями і невдачами? Чому?	
Які у Вас відносини з колегами по старій роботі?	
Які у Вас відносини з начальником по старій роботі?	
Які якості, по-вашому, мусить мати ідеальний начальник?	
Що Ви шукаєте в новій роботі?	
Яка сторона нової роботи найбільш важлива для Вас?	
Яким Ви бачите себе через 5–10 років?	
Що приваблює Вас у новій роботі?	

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Трансформація вимог до менеджерів сфери гостинності в умовах глобалізації.

2. Роль кадрових агентств на ринку праці.

3. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота в Україні: проблеми та перспективи.

4. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.
5. Ефективні моделі та методи відбору працівників.
6. Шляхи підвищення ефективності інтерв'ю при прийманні на роботу на підприємства торгівлі та гостинності.
7. Проблеми та потенціал наставництва на підприємствах гостинності та торгівлі в сучасних умовах.
8. Зміст і значення конкурсного відбору персоналу.
9. Трудова адаптація на підприємствах торгівлі та гостинності.

Тема 6

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

Практичне заняття

Завдання

1. Визначити статус, організаційну побудову та принципи розподілу повноважень служби управління персоналом.
2. Визначити основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації.
3. Ознайомитися з роботою з документами по особовому складу.

Порядок виконання

1. Для визначення статусу, організаційної побудови та принципів розподілу повноважень служби управління персоналом використовуються штатні структури, наведені в додатку А, та організаційні структури управління, побудовані в результаті виконання завдання 1 теми 2:
 - в обрану структуру ввести відділ з управління персоналом;
 - визначити його статус (підпорядкованість та зв'язки з іншими підрозділами);
 - визначити принципи розподілу повноважень між відділом з управління персоналом та іншими підрозділами щодо питань управління персоналом;
 - визначити функції відділу;
 - визначити права відділу;
 - визначити відповідальність відділу.
2. Визначити основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації:
 - визначити функції інспектора з кадрів;
 - визначити права інспектора з кадрів;
 - визначити відповідальність інспектора з кадрів;
 - використовуючи типову посадову інструкцію, розробити посадову інструкцію інспектора з кадрів зазначеного підприємства.

3. Ознайомитися з правилами та порядком роботи з документами по особовому складу.

3.1. Сформувати особисту справу.

Напередодні практичного заняття студенти отримують завдання сформувати власну особисту справу. Особиста справа містить:

- внутрішній опис документів, що є в особистій справі;
- заяву про прийом на роботу (додаток Г.1);
- контракт між працівником і підприємством (додаток Г.2);
- особовий листок з обліку кадрів;
- автобіографію;
- копії документів про освіту;
- витяги з наказів (про прийом, переміщення, звільнення);
- довідки й інші документи, що стосуються певної особи;
- трудову книжку.

Оформлені належним чином напередодні документи складаються в папку і здаються викладачеві.

3.2. Зробити запис у трудовій книжці (додаток Г.3) за визначених умов.

Кожен студент отримує завдання зробити запис у трудовій книжці за таких умов:

- укладання трудового договору;
- переведення на іншу роботу;
- звільнення за результатами випробування;
- припинення дії трудового договору;
- звільнення у зв'язку з направленням працівника за постановою суду на примусове лікування;
- розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника;
- розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника в разі його захворювання або інвалідності;
- розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу;
- розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов;
- інші підстави для звільнення.

Зразки записів у трудових книжках відповідно до статей Кодексу законів про працю України наведено в додатку Г.4.

3.3. Зробити запис у журналі реєстрації трудових книжок.

Для реєстрації трудових книжок на підприємстві ведеться журнал реєстрації трудових книжок за такою формою:

№ трудової книжки	ПІБ	№, дата і формулю- вання наказу про прийом на роботу	Дані про переведення, заохочення і стягнення	№ і дата наказу про звільнення	Підпис начальника відділу кадрів
АТ-І № 619479	Іванов Павло Петрович	Наказ № 126-К від 07.09.02 р.		Наказ № 13-К від 03.06.07 р.	

Студент повинен зробити той запис, який відповідає запису в трудовій книжці.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Сучасна роль і завдання відділів кадрів у апараті управління.
2. Формування функцій, прав та відповідальності відділу персоналу сучасного підприємства гостинності.
3. Роль відділу персоналу у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу підприємств торгівлі та гостинності.
4. Роль менеджера з управління персоналом як соціолога та психолога підприємства.
5. Завдання відділу персоналу у зовнішньому середовищі організації.
6. Особливості діяльності служби управління персоналом у країнах-членах ЄС.
7. Особливості обліку особового складу персоналу підприємства гостинності та торгівлі у сучасних умовах.
8. Правила і порядок ведення особових справ на підприємстві гостинності та торгівлі.
9. Використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Практичне заняття

Завдання

1. Провести діагностику мотивів і відносин у колективі. Визначити передумови формування ефективної групи.

Порядок виконання

Академічна група ділиться на мікрогрупи по 5–6 чоловік. Кожна мікрогрупа отримує завдання і виконує його. Старший мікрогрупи доповідає викладачеві. Після виконання першого завдання, група виконує друге тощо. Таким чином, кожна група опрацьовує всі методики. Після виконання кожного завдання старший групи змінюється.

1. За допомогою тесту «Q-сортування» (додаток Д.1) визначте шість основних тенденцій Вашої поведінки в академічній групі, зокрема: залежність, незалежність, товариськість, нетовариськість, прийняття «боротьби» й уникнення «боротьби». Яким чином ці тенденції впливають на результативність Вашої роботи та групи?

Члени мікрогрупи відповідають на запитання тесту «Q-сортування». Після тестування старший мікрогрупи збирає аркуші з відповідями, опрацьовує їх і робить висновки щодо основних тенденцій поведінки кожного члена мікрогрупи.

2. Використовуючи тест (додаток Д.2), визначте тип сприйняття індивідом групи: індивідуалістичний, колективістський або прагматичний.

Члени мікрогрупи відповідають на запитання тесту «Сприйняття індивідом групи». Після тестування старший мікрогрупи збирає аркуші з відповідями, опрацьовує їх і робить висновки щодо типу сприйняття індивідом групи, визначає, які рушійні та гальмуючі сили виникають під час прояву окремого типу сприйняття групи, а також як змінити відношення до групи, щоб отримати максимальний ступінь її результативності.

3. За допомогою тесту Т. Лірі (додаток Д.3) провести діагностику міжособистісних відносин в академічній групі.

Із членів мікрогрупи обирається (призначається) об'єкт діагностики. За допомогою тесту Т. Лірі об'єкт проводить самооцінку, а реш-

та мікрогрупи – його оцінку. Після тестування один з членів мікрогрупи збирає аркуші з відповідями, опрацьовує їх, будує діаграми «Особистісний профіль соціальних орієнтацій», які отримані в результаті уявлення різних людей про індивіда і проводить їх порівняння. Визначаються розходження і робиться їх аналіз. За результатами діагностики необхідно розкрити сутність різних типів відношення до оточуючих.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Формальні і неформальні групи у трудовому колективі.
2. Формування лідерських якостей керівника в управлінні персоналом.
3. Особистість сучасного менеджера: моральні та професійні аспекти.
4. Жінка як керівник підприємства гостинності.
5. Етичні цінності корпоративної культури сучасного підприємства гостинності.
6. Моделі корпоративної культури підприємств гостинності та їх роль у формуванні ефективного менеджменту.
7. Соціальна відповідальність сучасних організацій та її роль у формуванні високоякісного менеджменту.
8. Управлінська культура менеджера.
9. Колективний та одноосібний стилі керівництва в організації.

ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

Практичне заняття

Завдання

1. Провести діагностику емоційних зв'язків в академічній групі.
2. Визначити схильність членів академічної групи до використання певного стилю керівництва.

Порядок виконання

1. За допомогою методики Дж. Морено (додаток Е.1) визначити, з ким би кожний член академічної групи хотів би працювати, а з ким – ні. Визначити індекс групової згуртованості та побудувати соціограму для наглядного представлення результатів соціометрії. Зробити висновки щодо можливості виділення у групі неформального лідера.

Бланки соціометричного опитування заповнюються кожним студентом, кодуються і здаються викладачеві.

Загальні результати (без вказування імен) представляються групі для обговорення. Позиція кожного студента на соціоматриці (за його бажанням) обговорюється виключно з ним. При цьому місця інших студентів показувати не можна.

Викладач оголошує результат соціометричного опитування щодо визначення неформального лідера.

2. Використовуючи тест «Командувати чи підкорятися?» (додаток Е.2), члени академічної групи виявляють ступінь прояву лідерських якостей. Тест має підтвердити результати соціометрії щодо виділення у групі неформального лідера.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Ефективний менеджмент в процесі розвитку та формування згуртованих колективів.
2. Психологічна сумісність працівників підприємств гостинності.
3. Якість інформації та роль комунікаційного процесу у формуванні та управлінні згуртованим колективом.
4. Соціально-психологічні особливості колективу підприємства сфери гостинності.
5. Роль лідера у формуванні згуртованого колективу.

6. Соціально-психологічні особливості колективу підприємства торгівлі.

7. Темперамент працівників як основа формування згуртованих колективів.

8. Сучасні проблеми та можливості формування плану соціального розвитку колективів підприємств гостинності.

9. Збалансування функції та повноважень трудових колективів із системою влади власника підприємства.

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Практичне заняття

Завдання:

1. Опрацювання методики комплексної оцінки персоналу підприємств гостинності та торгівлі на основі застосування бальної системи.

Порядок виконання:

Студенти працюють у парі.

За кожним студентом залишається той варіант посади, який був обраний для виконання завдання за темою 5 (табл. 5.1).

Кожен студент оцінює свого напарника як працівника на тій посаді, для якої розроблялась модель робочого місця. Відповідно діє й інший напарник.

Для оцінки використовується інформація, яку має студент як спостерігач поведінки свого напарника за період навчання. За деякими критеріями можна провести додаткову оцінку, використовуючи тести, наведені в додатках Ж.1–Ж.5.

1. Ознайомитися з методикою комплексної оцінки персоналу на основі застосування бальної системи.

Методика комплексної оцінки персоналу на основі застосування бальної системи

Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (**Кп**) і ділові якості (**Дя**), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, у цій методиці взято складність роботи, функцій (**Сф**) і конкретно досягнутий результат (**Рр**). Ці ознаки вповні взаємопов'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи (**Рр**) підтверджує оцінку ділових якостей (**Дя**). Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Проте для комплексної оцінки персоналу зазначені кіль-

кісні характеристики доцільно розглядати в сукупності, оскільки вони доповнюють одна одну.

Принциповою відмінністю методики, що розглядається, і одночасно її перевагою є можливість побудови одного ряду оцінок від робітника, який виконує найпростіші роботи, до директора.

Комплексна оцінка конкретного працівника (**Ко.п**) здійснюється за формулою:

$$\text{Ко.п} = 0,5 \times \text{Кп} \times \text{Дя} + \text{Сф} \times \text{Рр.}$$

Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінки складності та результатів праці.

Елементи комплексної оцінки мають різний ступінь постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, за нетривалий час змінюються мало, то оцінка результативності праці є найбільш динамічною і, як правило, здійснюється щомісячно. *Професійно-кваліфікаційний рівень* працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності. Інші три елементи оцінки, що характеризують *ділові якості, складність і результати праці* робітників, спеціалістів і керівників, дещо різняться за змістом і питомою значущістю ознак.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням.

За освітою всі працівники розподіляються на п'ять груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

№ з/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	Із вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

У методиці, що розглядається, стаж роботи оцінюється так:

- до 15-ти років за кожний рік – 0,01 бала;
- за 15 і більше років – 0,15 бала.

Для загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методикою враховується активність участі працівника в системі безперервного підвищення професійної майстерності, тобто в різноманітних формах підготовки й підвищення кваліфікації, що діють на даному підприємстві і поза ним. Наприклад, для робітників оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:

- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бала;
- навчання у школі робітничої молоді – 0,05 бала;
- отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом – 0,10 бала;
- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання в технікумі – 0,15 бала;
- навчання у ЗВО – 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_p = (O + C + A) : 0,85,$$

де О – оцінка освіти;

С – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

А – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Специфічні складові оцінки робітників

а) Оцінка ділових якостей робітників

Оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Перелік можливих ознак для врахування при оцінці ділових якостей робітників наведено в табл. 9.2.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах:

- низький – 0,5;
- середній – 1;
- вище за середній – 2;
- високий – 3 бали.

Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей (Дя) здійснюється підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості.

Таблиця 9.2 – Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості робітників

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність (знає справу)	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

б) Оцінка складності функцій, що виконуються робітниками

Оцінка складності функцій проводиться за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім цього беруться до уваги й ознаки, не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду в зусиль: *різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання фінішних операцій), робота із самоконтролюванням.*

Пропонований перелік ознак для оцінки складності функцій, що їх виконують робітники, питома вага і бальні оцінки наведено в табл. 9.3.

Таблиця 9.3 – Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконуються робітниками

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що визначає зміст, складність праці й відображається в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	—	—	—
Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	—	—
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролюванням	0,15	0,15	0,30	—	—	—	—

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (**СФ**) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників). Цим забезпечується порівнянність оцінок складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

в) Оцінка результатів праці робітників

Така оцінка враховує кількісні та якісні параметри роботи, що виконуються, а також їхню ритмічність.

У табл. 9.4 наведено як ознаки, що характеризують результати праці робітників, так і оцінку їх рівнів з урахуванням питомої значущості. Показники оцінки результатів праці можуть конкретизуватися в кожному структурному підрозділі.

Таблиця 9.4 – Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників

Назва ознак	Питома значущість ознаки (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1.20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

Особливості комплексної оцінки керівників і фахівців

а) Оцінка ділових якостей керівників і фахівців

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і фахівців здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців до їх професійно-кваліфікаційної підготовки.

Ознаками ділових якостей фахівців є:

- компетентність,
- здатність чітко організувати і планувати свою працю,
- відповідальність за доручену справу,
- самостійність та ініціатива,
- здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи,
- працездатність,
- здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні (ступеня) виявлення й оцінюється в балах:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вище за середній – 3;
- високий – 4 бали.

Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

У таблицях 9.5 і 9.6 як приклад наведено бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості деяких фахівців і керівників.

Таблиця 9.5 – Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості фахівців

Назва ознак	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко організовувати і планувати свою працю	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціатива	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Таблиця 9.6 – Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників

Назва ознак	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність організовувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості в підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

б) Оцінка складності функцій керівників і фахівців

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і фахівців (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак як для керівників, так і для фахівців) відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:

- характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);
- різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці.

З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така сама кількість рівнів виявилася необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1–3 рівні), аналітико-конструктивний (4–6 рівні), організаційно-адміністративний (7–10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Для інших ознак, що характеризують складність виконуваних функцій, кількість рівнів (ступенів) встановлена дещо меншою, наприклад, масштаб і складність керівництва – 7, самостійність виконання робіт – 8 (табл. 9.7).

Якщо працівник виконує різноманітні роботи, від найпростіших інформаційно-технічних до більш складних аналітико-конструктивних, оцінка має провадитись за складнішими роботами.

Різнороботність, комплексність робіт впливає на складність, залежно від повторюваності і взаємозв'язаності, різноманітності складу і змісту роботи, а також форм і джерел інформації.

Методикою враховано, що робота, яка містить багато різноманітних операцій без внесення в їх виконання елементів новизни – це не складна праця і, навпаки, за невеликої кількості операцій робота може бути складною через постійні зміни методів їх виконання. Ураховуючи це, були виокремлені прості, часто повторювані роботи, що потребують стереотипного виконання (1–2 рівні); роботи, що проводяться у масштабі підрозділу (3–5 рівні); комплексні роботи, зв'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують значної аналітичної діяльності у процесі вироблення і прийняття рішень (6–8 рівні).

Таблиця 9.7 – Бальні оцінки ознак, що характеризують складність функцій керівників, спеціалістів і службовців

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома вага	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що визначають зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,20	2,40	2,70	3,0
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	Інформаційно-технічні			Аналітично-конструктивні			Організаційно-адміністративні			
		0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
		Прості, часто повторювані роботи в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності		Роботи, що проводяться в масштабі підрозділу		Виконання комплексних робіт, зв'язаних з найрізноманітнішими завданнями					
Самостійність у роботі	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,25	1,50	1,75	2,0		
		Роботи під безпосереднім керівництвом			Роботи, що виконуються під оперативним і загальним керівництвом			Роботи, що виконуються самостійно			
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		Керівництву підрозділами, що входять до складу відділу		Керівництву самостійними структурними підрозділами		Керівництву кількома підрозділами		Комплексне керівництво підприємством			
Відповідальність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		Матеріальна (за збереження фінансових і матеріальних ресурсів)				Моральна (за керівництвом виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)					

Наступна ознака складності функцій «самостійність виконання робіт» визначає, якою мірою та чи інша робота виконується без участі керівника. За *ступенем* самостійності в методиці виділено роботи, що виконуються під безпосереднім керівництвом (1–3 рівні); під оперативним і загальним керівництвом (4–6 рівні); виконуються самостійно (7–8 рівні).

Ознака «масштаб і складність керівництва» характеризує відповідальність за планування, організацію та координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих. Складність функцій за цим чинником залежить від кількості підлеглих виконавців (ними можуть бути як робітники, котрими керує майстер, так і службовці, що працюють під керівництвом більш кваліфікованих спеціалістів), кількості та масштабу керованих підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

У межах ознаки, що розглядається, умовно виділено три групи залежно від складності функцій: керівництво підрозділами, що входять до складу відділу (1–2 рівні), керівництво самостійними структурними підрозділами (3–5 рівні), керівництво кількома підрозділами (6-й рівень), комплексне керівництво підприємством (7-й рівень).

Додаткова відповідальність характеризує складність робіт, призначених ряду посадових службовців і зумовлених особливостями змісту праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності – матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, життя людей) й адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання виробничих завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» слід включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

Бальні оцінки ознак, що характеризують складність виконуваних функцій керівників і фахівців, наведено в табл. 9.7.

Загальна оцінка складності функцій керівників і фахівців (Сф) визначається діленням сум оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

в) Оцінка результатів праці керівників і фахівців

Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. При визначенні якісних характеристик результатів праці фахівців беруться до уваги

прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу (виробітку), норм витрат сировини, матеріалів (у технологів); технічний рівень конструкторських рішень (у конструкторів); безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам, встановленим Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців; своєчасне запровадження технологічних процесів і розробок у виробництво тощо. Необхідно враховувати також дотримання працівниками термінів виконання завдань, оскільки цей показник є одним з важливих критеріїв оцінки результатів праці всіх категорій персоналу, бо від нього залежить своєчасне запровадження у виробництво нової прогресивної техніки і технології, прогресивних конструкторських рішень, передових форм і методів організації виробництва і праці.

У процесі оцінювання результатів праці керівників ураховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників розробляється набір показників, що характеризують результати праці.

Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в закріплених підрозділах.

Методикою передбачено, що для всіх ознак результатів праці застосовуються чотири рівні оцінки в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали (табл. 9.8).

Таблиця 9.8 – Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці фахівців

Ознаки	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
Якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання термінів виконання робіт	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників технологічних служб, наведено в табл. 9.9. За аналогією розробляється система оцінки результатів праці інших керівників функціональних підрозділів, а також спеціалістів і службовців.

Таблиця 9.9 – Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників

Ознаки	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20

Загальна оцінка результатів праці конкретних працівників визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

2. Використовуючи оціночні якості менеджерів, керівників, які здійснюють адміністративні функції та фахівців, вибрати такі якості, які Ви вважаєте важливими для посадової особи за Вашим варіантом.

3. При необхідності провести тестування Вашого напарника за тестами, представленими у додатках Ж.1–Ж.5. Зокрема, можна визначити:

- організованість (тест «Чи організована Ви людина?» (додаток Ж.1)),
- комунікабельність (тест «Чи комунікабельні Ви?» (додаток Ж.2)),
- мотивацію працьовитості (тест «Мотивація працьовитості» (додаток Ж.3)),
- темперамент (тест «Темперамент особистості» (додаток Ж.4)),
- характер (тест «Характер співробітника» (додаток Ж.5)).

Оцінка за запропонованими тестами необов'язкова, але кожне рішення має бути обґрунтованим.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Типові помилки менеджера з персоналу при проведенні інтерв'ювання.
2. Особливості оцінки офіціантів і барменів при прийманні на роботу.
3. Особливості оцінки кухарів при прийманні на роботу.
4. Особливості оцінки менеджерів ресторанів середньої ланки управління при прийманні на роботу.
5. Особливості оцінки фахівців при прийманні на роботу у підприємств гостинності та торгівлі.
6. Оцінка кандидата на посаду директора підприємства гостинності / торгівлі.
7. Атестація менеджерів у підприємствах гостинності та торгівлі.
8. Атестація фахівців у підприємствах гостинності та торгівлі.
9. Ефективні методи оцінки роботи персоналу.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Семінарське заняття

Питання для обговорення

1. Планування та управління службовою кар'єрою працівників підприємств гостинності та торгівлі:

- що таке трудова кар'єра, які види трудової кар'єри Ви знаєте;
- охарактеризуйте професійну кар'єру;
- які різновиди має внутрішньоорганізаційна кар'єра, охарактеризуйте їх;
- які особливості має ситуаційна модель кар'єри;
- розкрийте зміст системної моделі кар'єри;
- яка модель кар'єри найбільш доцільна для працівників підприємств гостинності та торгівлі;
- які чинники можуть визначати успішну кар'єру;
- що таке мотиви ділової кар'єри і як вони визначають кар'єрну поведінку працівника;
- охарактеризуйте типи кар'єр за Е.Г. Моллом, який з типів кар'єр може бути використаний на підприємствах гостинності та торгівлі;
- розкрийте зміст елементів матриці позицій кар'єри;
- що таке управління кар'єрою персоналу;
- в якому порядку розробляються етапи кар'єри;
- що являє собою кар'єрограма;
- які моменти повинна відображати програма розвитку кар'єри;
- назвіть заходи щодо планування кар'єри.

2. Навчання персоналу підприємств гостинності та торгівлі:

- розкрийте зміст професійного навчання персоналу; чим обумовлено підвищення важливості безупинного навчання;
- порівняйте традиційне навчання в межах підприємства з навчанням, поєднаним з організаційним розвитком;

- що забезпечує професійне навчання, які можливості та перспективи Ви бачите для застосування професійного навчання у сфері гостинності та торгівлі;

- конкретизуйте модель організації процесу навчання для підприємств гостинності та торгівлі;

- назвіть методи професійного навчання персоналу та визначте доцільність і можливість застосування кожного з них на підприємствах гостинності й торгівлі, від яких чинників залежить такий вибір?;

- як оцінюється ефективність інвестицій у людину?

3. Управління мобільністю персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників:

- у чому полягає мобільність персоналу;

- у яких напрямках здійснюється рух персоналу;

- назвіть основні причини мобільності персоналу, які з цих причин є найбільш вірогідними на підприємствах гостинності та торгівлі?

- за якими показниками проводиться аналіз руху персоналу;

- у чому полягає зміст ротації та збагачення праці як форм горизонтальної кар'єри?

4. Планування та підготовка резерву вищого керівного складу:

- дайте визначення кадрового резерву, які типи кадрового резерву Ви знаєте;

- розкрийте зміст загальних принципів роботи з резервом керівників;

- назвіть основні методи відбору кандидатів у резерв керівних кадрів, які з цих методів є найбільш доцільними на підприємствах гостинності та торгівлі;

- охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів;

- за якими показниками можна характеризувати стан роботи з кадровим резервом на підприємствах гостинності та торгівлі?

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Сучасні технології управління кар'єрою.
2. Чинники успіху в розвитку кар'єри.
3. Професійна підготовка виробничого та обслуговуючого персоналу ресторанів.
4. Сучасні форми і методи перепідготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів для сфери гостинності та торгівлі.
5. Професійне навчання персоналу на торговельних фірмах.
6. Проблеми і сучасні форми професійного орієнтування в Україні.
7. Досвід профорієнтаційної роботи в Європі.
8. Підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів сфери гостинності та торгівлі.
9. Робота з резервом персоналу на підприємствах сфери гостинності та торгівлі.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Практичне заняття

Завдання

1. Навчитися розраховувати показники інтенсивності руху персоналу та аналізувати результати розрахунків.
2. Розв'язати аналітично-розрахункову задачу, проаналізувати причини плинності кадрів та запропонувати заходи зі стабілізації колективу.

Порядок виконання

1. Важливим напрямом аналізу використання персоналу є відносний аналіз руху кадрів. Під рухом персоналу розуміють будь-яку зміну кількості працівників підприємства у зв'язку з їх надходженням чи вибуттям.

Для оцінки інтенсивності руху персоналу використовують такі показники:

- коефіцієнт оновлення персоналу – відношення кількості прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт обороту з вибуття – відношення кількості звільнених з усіх причин працівників за період до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт плинності – відношення кількості вибулого за період персоналу з причин, пов'язаних з особою працівника (за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів), до середньооблікової чисельності працівників за той же період;
- коефіцієнт заміщення – відношення різниці кількості прийнятих і звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт сталості кадрів – відношення кількості працівників, що проробили весь звітний період, до їх чисельності на кінець даного періоду;

Як приклад у таблиці 11.1 наведено результати аналізу руху персоналу.

Таблиця 11.1 – Аналіз показників руху персоналу

Показники	1 період	2 період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	35	37	2	105,7
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	2	-1	66,7
Кількість звільнених працівників, чол.	1	0	-1	0,0
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.	4	2	-2	50,0
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,09	0,05	-0,04	63,1
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,03	0,00	-0,03	0,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,00	-0,03	0,0
Коефіцієнт заміщення	0,06	0,05	0,01	94,6
Коефіцієнт сталості кадрів	0,89	0,95	0,06	106,8

Використовуючи вихідні дані варіантів, наведених у додатку И.1, розрахувати показники оцінки інтенсивності руху персоналу для двох періодів. Визначити абсолютні та відносні відхилення.

Охарактеризувати стан і тенденції руху персоналу підприємств, що досліджувалися. Визначити проблеми.

2. Аналітично-розрахункова задача.

І. Вихідні дані

Ви – менеджер з персоналу організації.

Чотири роки тому державне об'єднання «Коло» було перетворено на акціонерне товариство відкритого типу ВАТ «Колос». Основна діяльність організації має виражений сезонний характер. Мережа – три філії, розосереджених по місту, склад в окремому приміщенні. Основне виробництво – будівля 70-х років, філії в основному розташовані на перших поверхах житлових будівель.

Із метою розробки плану соціального розвитку підприємства на наступний рік Ви повинні скласти план заходів для зниження плинності кадрів, детально проаналізувавши її причини.

На основі статистичних форм звітності, особистих карток працівників підприємства у відділі кадрів є така інформація (табл. 11.2) – таблиця з вихідними даними.

Із бесід із працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах апарату управління склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у деяких складах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженістю матеріальних цінностей; за останні три роки підприємство не направило жодного працівника на навчання до заочного відділення університету або технікуму. Почастішали випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти (юрист, лінійні керівники, висококваліфіковані робітники) переходять до конкурентів.

Зараз в акціонерному товаристві посади заступника головного бухгалтера та юриста є вакантними. З досвіду минулого року Ви передбачаєте також певні ускладнення з персоналом у літній сезон, особливо у липні-серпні.

II. Завдання до ситуації

Охарактеризуйте якісний склад колективу підприємства, розрахувавши його структуру.

Розрахуйте показники плинності кадрів.

Проаналізуйте плинність кадрів у цілому та за окремими категоріями працюючих.

На основі аналізу розробіть заходи для зниження плинності кадрів і оформіть відповідний документ як пропозиції до плану соціального розвитку підприємства.

Складіть гарантійного листа до редакції газети з об'явою конкурсу на вакантні посади.

У доповідній на ім'я голови правління сформулюйте пропозиції щодо подолання труднощів, які очікуються з кадровою забезпеченістю влітку.

III. Інформаційне забезпечення задачі

Таблиця 11.2 – Стан і плинність кадрів на підприємстві

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вц1	Вц2	Вц1	Вц2	Вц3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	2	9					
Жінки	612	49	54	10	13	26							
Молодь до 30-ти років	386	43	38	4	9	20	–	5					
Із вищ. освітою	79	10	14	7	4	3	–	–					
Із серед. спец. освітою	187	19	20	4	5	8	–	–					
Із серед. загальн. освітою	363	26	27	–	7	16	–	5					
Із матеріальною відповідальністю	192	12	10	1	1	4	2	2					
Керівники	67	4	5	3	1	1	–	–					
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	–	–					
Кваліфіковані робітники	388	39	34	5	10	15	–	4					
Допоміжні працівники	148	5	14	–	4	5	–	5					

IV. Алгоритм розв'язання задачі

1. Розрахуйте *структуру колективу* (обліковий склад – 100%, кожна категорія – х%).

2. Для кожної категорії працівників розрахуйте *необхідну та надлишкову плинність*:

$$\mathbf{Вн = Вн1 + Вн2,}$$

де Вн – необхідна плинність;

Вн1 – вибуло у зв'язку з переводом до інших організацій;

Вн2 – вибуло у зв'язку з призовом до армії, переходом на навчання, виходом на пенсію.

$$\mathbf{Вп = Вп1 + Вп2 + Вп3,}$$

де Вп – надлишкова плинність;

Вп1 – вибуття за власним бажанням;

Вп2 – звільнено за нестачі, розкрадання, порушення правил.

3. Для кожної категорії працівників розрахуйте *коефіцієнт плинності*:

$$\mathbf{Кп = Вп / Зп,}$$

де Вп – надлишкова плинність;

Зп – загальна чисельність працівників.

4. Для кожної категорії працівників розрахуйте *коефіцієнт закріплення кадрів Кз*:

$$\mathbf{Кз = П / Ву,}$$

де П – кількість прийнятих робітників;

Ву – кількість вибулих з різних причин.

5. Розрахуйте *динаміку коефіцієнта плинності* ($\pm$ від минулого року) та результати розрахунків зведіть у таблицю.

6. Опишіть результати аналізу у формі пропозицій, обґрунтуйте пропозиції (залежно від значення показників плинності у кожній з категорій).

Приклад оформлення пропозиції

Керівнику підприємства
(посада, прізвище, ініціали)
менеджера з персоналу
(прізвище, ініціали)

ПРОПОЗИЦІЇ **до плану соціального розвитку колективу** **(назва підприємства) на 20__ р.**

Якісний склад колективу характеризується таким чином: на 01.01.20__ р. у підприємстві працює ... осіб, з них ...% – жінки, майже ..% – молодь до 30 років. Вищу освіту мають ...%. Частка керівників – ...% кваліфікованих робітників – ...%.

Коефіцієнт плинності за минулий рік склав у цілому по підприємству ..., але серед він значно вищий (...), дуже високий – серед (...), високий – серед (...).

За рік кількість вибулих ..., кількість прийнятих ..., коефіцієнт закріплення (менше / більше) 1.

Основною причиною плинності кадрів залишається недосконала система стимулювання, відсутність перспектив посадового зростання (спеціалісти), перспектив здобуття освіти (молодь), проблеми зі збереженістю матеріальних цінностей (працівники з матеріальною відповідальністю), незадовільні умови праці (допоміжні працівники) тощо.

У деяких підрозділах погіршився психологічний клімат, мають місце тривалі конфлікти. Непоодинокі випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів.

Із метою зниження плинності кадрів, посилення стабільності колективу пропонуються такі заходи:

- направити на навчання ..., переглянути систему преміювання та персональних посадових надбавок;
- сформувати резерв на заміщення керівних посад, розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників;
- відремонтувати кімнату для переодягання вантажників, будівельників і водіїв;
- прискорити ремонт душових для персоналу;
- встановити підйомник біля ...;
- більш гнучко планувати графік відпусток;
- провести кілька лекцій з основ трудового законодавства для працівників масових професій;

– посилити відповідальність безпосередніх керівників підрозділів за дотримання правил внутрішнього розпорядку.

До роботи в цьому напрямі слід залучати керівників профспілкової організації підприємства.

00.00.00.

Підпис

7. Складіть доповідну.

Голові ВАТ «.....»

Кодилову П.А.

менеджера з персоналу

Овсієнко В.В.

ДОПОВІДНА

У зв'язку з наближенням літнього сезону постає проблема додаткового кадрового забезпечення. Вважаю за доцільне направити у професійно-технічні училища та технікуми країни листи-пропозиції щодо організації виробничої практики на період липня-серпня (із зарахуванням на роботу і забезпеченням житлом). Перелік адрес додається.

00.00.00.

Підпис

8. Складіть об'яву, продумайте вимоги до претендентів на кожну посаду.

Відкрите акціонерне товариство
Головному редактору
газети «Вісті»
63127, м. Харків,
вул. Будівельна, 17
322-22-24

Просимо надрукувати об'яву про наявність вакантних посад на нашому підприємстві. Вимоги до претендентів:

1. Юрист – вимоги: вища освіта, стаж роботи не менше трьох років. Заробітна плата за домовленістю.

2

Звертаєся: 322-22-25, 22-22-24, м. Харків, вул. Будівельна, 17, ВАТ «.....».

Об'яву просимо помістити в рубриці «Пропонуємо роботу» стандартним шрифтом, повторити в шести номерах протягом тижня (12–18 березня).

Оплату гарантуємо. Наш розрахунковий рахунок у Харківському відділі «ПриватБанку» 00023003500789.

Голова правління
Головний бухгалтер

П. А. Кодилов
Л. С. Шаповалова

Овсієнко А. М.
322-22-25

Ознайомитися з алгоритмом розв'язання задачі. Вирішити аналогічну задачу за одним з варіантів, наведених у додатку И.2.

Рішення до задачі

Таблиця 11.2 – Стан і плинність кадрів на підприємстві

Категорія	Всього працює	Упродовж року												
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них						Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %	
							Через нестачі, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення		
Зп	П	Ву	Вн1	Вн2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз			
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	2	9	27	38	0,054	0,905	100	
Жінки	612	49	54	10	13	26			23	26	0,051	0,907	91,8	
Молодь до 30-ти років	386	43	38	4	9	20	–	5	13	18	0,065	1,132	57,9	
Із вищ. освітою	79	10	14	7	4	3	–	–	11	3	0,038	0,714	11,8	
Із серед. спец. освітою	187	19	20	4	5	8	–	–	9	8	0,059	0,950	28,0	
Із серед. загальн. освітою	363	26	27	–	7	16	–	5	7	21	0,058	0,963	54,4	
Із матеріальною відповідальністю	192	12	10	1	1	4	2	2	2	8	0,049	1,200	28,8	
Керівники	67	4	5	3	1	1	–	–	4	1	0,015	0,800	10,0	
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	–	–	4	6	0,094	0,900	9,6	
Кваліфіковані робітники	388	39	34	5	10	15	–	4	15	19	0,045	1,147	58,2	
Допоміжні працівники	148	5	14	–	4	5	–	5	4	10	0,068	0,357	22,2	

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Порядок укладання та зміст трудового контракту з керівниками організації.
2. Порядок укладання та зміст трудового контракту з працівниками підприємства.
3. Сутність і роль сумісництва. Умови роботи за сумісництвом.
4. Роль і завдання дисципліни в організації.
5. Зміст і особливості трудової, виробничої і технологічної дисципліни на підприємствах гостинності та торгівлі.
6. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника.
7. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації підприємства.
8. Порядок зарахування на роботу менеджера організації.
9. Порядок переведення на іншу роботу в організації.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Семінарське заняття

Питання для обговорення

1. Теоретичні основи та передумови соціального партнерства:
 - розкрийте зміст соціального партнерства;
 - як вирішувалися соціальні конфлікти впродовж історії людства;
 - які принципові способи пропонувалися науковцями для вирішення соціальних конфліктів;
 - в чому полягає сутність пропозицій Ж.-Ж. Руссо, Ш. Фур'є, А. Сен-Симона, Р. Олена, Дж. С. Мілля;
 - який вплив на розвиток соціального партнерства мали ідеї П. Сорокіна, В. Репке, А. Мюллера-Армака і Л. Ерхарда;
 - що є економічною основою соціального партнерства?
2. Досвід організації соціального партнерства:
 - назвіть обов'язкові умови співпраці працівників, підприємців та держави для досягнення соціального партнерства;
 - яким чином затвердження та додержання загальнолюдських цінностей сприяє розвитку соціального партнерства;
 - як впливає на розвиток соціального партнерства участь найманих працівників в управлінні;
 - розкрийте актуальність розвинутого законодавства щодо соціального партнерства;
 - як Ви оцінюєте стан соціального партнерства в країнах Західної Європи?
3. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників:
 - які відносини є предметом регулювання між працівниками, підприємцями та державою;
 - які елементи нормативно-методичного і статистичного забезпечення входять до сфери інтересів основних суб'єктів переговорів?
4. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства:

- назвіть переваги колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці;
- на яких принципах формується колективний договір;
- які виробничі й соціальні завдання вирішує колективний договір?

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Сучасні форми та перспективи соціального партнерства в організаціях України.
2. Закордонний досвід соціального партнерства.
3. Роль профспілкових організацій у забезпеченні соціального захисту працівників підприємств гостинності та торгівлі.
4. Статус, права та обов'язки профспілкової організації в діяльності підприємств гостинності та торгівлі.
5. Функції та повноваження виборного органу профспілкової організації.
6. Державні гарантії прав профспілок.
7. Роль і зміст колективного договору у підприємствах гостинності та торгівлі.
8. Порядок здійснення колективних переговорів і вирішення розбіжностей між сторонами договору.
9. Проблеми соціальної відповідальності менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником та шляхи їх вирішення.

Тема 13

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Практичне заняття

Завдання

1. Провести оцінку ефективності управління персоналом за визначеними показниками.
2. Запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом.

Порядок виконання

1. Керуючись даними щодо кількості штатних одиниць на підприємстві (додаток А.1), та економічними показниками діяльності (додаток К.1), розрахувати показники ефективності управління персоналом. Для розрахунків використати формули, наведені в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1 – Формули для розрахунків показників ефективності управління персоналом

Показник	Позначка	Розрахунок
1	2	3
Виручка від реалізації (без ПДВ)	ТО	Значення надається для кожного варіанту
Витрати	ВО	- « -
Адміністративні витрати (витрати на управління)	В _{ВУ}	- « -
Частка витрат на управління	К _{ВУ}	$K_{ВУ} = \frac{B_{ВУ}}{ВО}$
Чистий прибуток підприємства	П	Значення надається для кожного варіанту
Середньооблікова кількість працівників підприємства	Ч _{СР}	- « -
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу	Ч _{ОП}	- « -

Продовження табл. 13.1

1	2	3
Кількість управлінського персоналу	$\mathcal{C}_{AY}$	- « -
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу	K_3	$K_3 = \frac{\mathcal{C}_{AY}}{\mathcal{C}_{CEP}}$
Продуктивність праці персоналу	Π_{PP}	$\Pi_{PP} = \frac{TO}{\mathcal{C}_{CEP}}$
Трудомісткість товарообороту	T	$T = \frac{\mathcal{C}_{CEP}}{TO}$
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	P_{BP}	$P_{BP} = \frac{TO}{\mathcal{C}_{AY}}$
Рентабельність товарообороту	P_O	$P_O = \frac{\Pi}{TO}$
Рентабельність витрат	P_B	$P_B = \frac{\Pi}{BO}$
Рентабельність персоналу	$P_{ПЕР}$	$P_{ПЕР} = \frac{\Pi}{\mathcal{C}_{CEP}}$
Ефективність управління	E_y	$E_y = \frac{\Pi}{\mathcal{C}_{AY}}$
Зайнятість персоналу в апараті управління	K_3	$K_3 = \frac{\mathcal{C}_{AY}}{\mathcal{C}_{оп}}$
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління: де $\mathcal{C}_{ЛК}$ – чисельність лінійних керівників; $\mathcal{C}_{ФК}$ – чисельність функціональних керівників	K_C	$K_C = \frac{\mathcal{C}_{Л.К.}}{\mathcal{C}_{Ф.К.}}$
Економічність праці апарату управління, де $\mathcal{C}_{A.Y}$ – загальна сума витрат на управління; $\mathcal{C}_B$ – сума витрат на виробництво продукції	E_{AY}	$E_{AY} = \frac{\mathcal{C}_{AY}}{\mathcal{C}_B}$

Розрахунки зробити для двох періодів і оцінити динаміку змін показників.

2. Виходячи з результатів оцінки, запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом. Можливими напрямками можуть бути:

- упорядкування організаційної структури управління;
- скорочення ланцюговості управління;
- обґрунтоване нормування чисельності працівників окремих категорій, професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації;
- підвищення кваліфікації працівників, що супроводжується збільшенням продуктивності їхньої праці;
- побудова ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язаної з основними результатами господарської діяльності підприємства й економією ресурсів;
- використання системи депреміювання працівників при порушенні ними трудової або технологічної дисципліни.

Обґрунтуйте Ваш вибір.

3. Використовуючи тести «Ефективність керівництва» (додаток К.2) та «Неефективний керівник» (додаток К.3), визначити свій потенціал ефективності керівництва.

Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Функціональні проблеми управління персоналом та їх вплив на загальну ефективність підприємства.

2. Економічні, соціальні та організаційні аспекти оцінки ефективності управління персоналом.

3. Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності управління персоналом.

4. Проблеми і можливості оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємств гостинності та торгівлі.

5. Обґрунтування вибору критеріїв оцінки ефективності роботи відділу кадрів підприємства.

6. Аналіз якісного складу персоналу як необхідна умова підвищення ефективності діяльності підприємств гостинності та торгівлі.

7. Визначення трудових витрат підприємств гостинності та торгівлі як елемент кількісної оцінки економічної ефективності управління персоналом.

8. Моделі кадрового менеджера та напрями їх удосконалення.

9. Можливості та напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємств гостинності та торгівлі.

ДОДАТКИ

Додаток А
Штатні структури підприємств. Варіанти завдань

Варіант 1

Таблиця А.1 – Штатна структура ТОВ «Ресторатор»

« ____ » _____ 20 __ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____
(сума прописом, гривень)
Генеральний директор
ТОВ «Ресторатор» _____

Підрозділ / посада	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	2	3	4	5
Адміністрація				
Генеральний директор	1			
Заст. генерального директора	1			
Комерційний директор	1			
Бар-менеджер	1			
Сомельє	1			
Бухгалтерія				
Головний бухгалтер	1			
Заст. голов. бухгалтера	1			
Бухгалтер	2			
Бухгалтер-касир	1			
Бухгалтер-калькулятор	1			
Касир	2			
Ресторан				
Метрдотель	1			
Хостес	2			
Офіціант	8			
Бармен	2			
Посудомийник	4			
Прибиральниця	2			

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
Виробництво				
Шеф-кухар	1			
Зав. виробництвом	1			
Заст. зав. виробництвом	1			
Заготівельний цех				
Старший зміни	2			
Кухар	2			
Помічник кухаря	2			
Кондитерський цех				
Старший зміни	2			
Кондитер	2			
Холодний цех				
Старший зміни	2			
Кухар	2			
Гарячий цех				
Старший зміни	2			
Кухар	4			
Помічник кухаря	2			
Технічна служба				
Інженер з експлуатації будівлі	1			
Технік	1			
Системний адміністратор	1			
Комора				
Старший комірник	1			
Комірник	1			
Вантажник	2			
Разом	64			

Варіант 2

Таблиця А.2 – Штатна структура ТОВ «Інтермаркет»

« ____ » _____ 20 ____ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості ____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____

(сума прописом, гривень)

Генеральний директор
ТОВ «Інтермаркет» _____

№ з/п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	2	3	4	5	6
1	Директор	1			
2	Головний бухгалтер	1			
3	Директор комерційний	1			
4	Директор з виробництва	1			
5	Директор з економіки	1			
6	Директор з маркетингу	1			
7	Головний механік	1			
8	Інженер з охорони праці	1			
9	Головний технолог	1			
10	Старший інспектор з кадрів	1			
11	Інспектор з кадрів	1			
12	Економіст	1			
13	Старший менеджер зі збуту	1			
14	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	1			
15	Технік із матеріально-технічного постачання	2			
16	Завідувач складу	1			
17	Начальник зміни	4			

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6
18	Менеджер зі збуту	10			
19	Старший бухгалтер	1			
20	Бухгалтер-касир	1			
21	Бухгалтер	4			
22	Секретар	1			
23	Комірник	3			
24	Експедитор	1			
25	Дизайнер	1			
26	Провідний кондитер	1			
27	Кондитер	8			
28	Водій	3			
29	Водій вантажівки	1			
30	Дражувальник	1			
31	Варильник харчової сировини і продуктів	1			
32	Електрогазоварник	1			
33	Слюсар	2			
34	Кур'єр	1			
35	Сторож	1			
36	Лаборант	1			
37	Прибиральник службових приміщень	1			
	Разом	65			

Варіант 3

Таблиця А.3 – Штатна структура магазину ТОВ «Збутова мережа П'ятий елемент»

« ____ » _____ 20 __ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____

(сума прописом, гривень)

Генеральний директор
ТОВ «Збутова мережа
П'ятий елемент» _____

№ з/п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	Управляючий магазином	1			
2	Заступник управляючого магазином	2			
3	Касир	6			
4	Контролер торгового залу	4			
5	Оператор залу – вантажник	4			
6	Оператор залу	2			
7	Продавець делікатесного відділу	2			
8	Оператор фасувального цеху	3			
9	Рубщик м'яса	1			
10	Прибиральниця	1			
11	Бухгалтер магазину	2			
	Разом	28			

Варіант 4

Таблиця А.4 – Штатна структура ТОВ «Да Вінчі»

« ____ » _____ 20 __ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____

(сума прописом, гривень)

Директор
ТОВ «Да Вінчі» _____

Підрозділ/посада	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
Директор	1			
Старший адміністратор	1			
Адміністратор	2			
Помічник адміністратора	4			
Старший офіціант	1			
Офіціант	5			
Сомельє	1			
Бармен	4			
Головний бухгалтер	1			
Заст. головного бухгалтера	1			
Бухгалтер	1			
Касир операційної каси	2			
Шеф-кухар	1			
Помічник шеф-кухаря	1			
Кухар	10			
Кухар піци	1			
Завідувач господарства	1			
Комірник	2			
Помічник комірника	1			
Експедитор	1			
Мийник посуду	2			
Прибиральниця	1			
Електромонтажник	1			
Разом	46			

Варіант 5

Таблиця А.5 – Штатна структура магазину «Спортивний стиль» ТОВ «Компанія Мако»

« ____ » _____ 20 ____ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості ____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____
(сума прописом, гривень)

Генеральний директор
ТОВ «Компанія Мако» _____

№ з/п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	Генеральний директор	1			
2	Заступник генерально-го директора	1			
3	Комерційний директор	1			
4	Головний бухгалтер	1			
5	Бухгалтер	3			
6	Маркетолог	1			
7	Менеджер із закупівлі	1			
8	Менеджер із продажу	1			
9	Менеджер із персоналу	1			
10	Бренд-менеджер	1			
11	Менеджер	4			
Магазин «Спортивний стиль»					
12	Директор магазину	1			
13	Продавець	4			
Разом		21			

Варіант 6

Таблиця А.6 – Штатна структура ТОВ «Торговий дім «Арго Трейд»

« ____ » _____ 20 __ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____
(сума прописом, гривень)
Директор ТОВ «Торговий дім
«Арго Трейд» _____

№ з/п	Найменування посад	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	2	3	4	5	6
Адміністративно-управлінський персонал					
1	Директор	1			
2	Заступник директора	1			
3	Директор з економіки	1			
4	Юрисконсульт	1			
5	Секретар	1			
6	Кур'єр	1			
	Усього	6			
Фінансово-економічний відділ					
1	Фінансовий аналітик	1			
2	Економіст	2			
	Усього	3			
Бухгалтерія					
1	Головний бухгалтер	1			
2	Заступник головного бухгалтера	1			
3	Бухгалтер	2			
4	Касир	1			
	Усього	5			
Відділ ЗЕД					
1	Начальник відділу	1			
2	Експерт із зовнішньоекономічних питань	1			
3	Менеджер ЗЕД	2			
	Усього	4			

Продовження табл. А.6

1	2	3	4	5	6
Відділ кадрів					
1	Начальник відділу	1			
2	Заступник начальника відділу	1			
3	Методист	1			
Усього		3			
Інформаційно-аналітичний відділ					
1	Начальник відділу	1			
2	Інженер-програміст	2			
3	Аналітик комп'ютерного банку даних	3			
4	Оператор комп'ютерного набору	6			
Усього		12			
Відділ реклами					
1	Начальник відділу	1			
2	Маркетолог	2			
Усього		3			
Відділ закупівлі та продажу					
1	Начальник відділу	1			
2	Торговий представник	3			
3	Логіст	1			
4	Дистриб'ютор	1			
Усього		6			
Відділ матеріально-технічного забезпечення					
1	Начальник відділу	1			
2	Логіст	1			
Усього		2			
Відділ дрібнооптових продажів					
1	Начальник відділу	1			
2	Експедитор	2			
3	Торговий агент	2			
Усього		5			
Матеріальний склад					
1	Зав. складом	1			
Усього		1			

Продовження табл. А.6

1	2	3	4	5	6
Відділ якості й сертифікації					
1	Начальник відділу	1			
2	Інженер з якості	1			
3	Експерт з якості	1			
Усього		3			
Транспортний відділ					
1	Начальник відділу	1			
2	Водій автомобілю	20			
3	Головний механік	1			
4	Диспетчер	2			
5	Слюсар з ремонту автомобілів	3			
Усього		27			
Склад					
1	Зав. складом	1			
2	Комірник	4			
3	Вантажник	12			
Усього		17			
РАЗОМ		97			

Варіант 7

Таблиця А.7 – Штатна структура ТОВ «Лаум»

« ____ » _____ 20 __ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____
(сума прописом, гривень)
Директор ТОВ «Лаум» _____

№ з/п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	Директор	1			
2	Секретар	1			
3	Юрисконсульт	1			
4	Маркетолог	1			
5	Інспектор з кадрів	1			
6	Бухгалтер	1			
7	Касир	4			
8	Товарознавець	1			
9	Адміністратор залу	3			
10	Продавець-консультант	20			
11	Завідувач виробництва	2			
12	Швачка	14			
Усього		50			

Варіант 8

Таблиця А.8 – Штатна структура кафе ПФ «Урарту»

« ____ » _____ 20 ____ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____
(сума прописом, гривень)
Директор ПФ «Урарту» _____

№ з/п	Найменування посад	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	Директор	1			
2	Заступник директора	1			
3	Бухгалтер	1			
4	Старший адміністратор	1			
5	Адміністратор	4			
6	Офіціант	28			
7	Бармен	2			
8	Кухар	10			
9	Шашличник	2			
10	М'ясник	6			
11	Кухонний робітник	2			
12	Прибиральник	4			
13	Мийник посуду	6			
14	Сторож	1			
Усього		69			

Варіант 9

Таблиця А.9 – Штатна структура кафе ТОВ «Зелена папуга»

« ____ » _____ 20 __ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____

(сума прописом, гривень)

Генеральний директор ТОВ «Зелена
папуга» _____

Підрозділ/посада	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
Генеральний директор	1			
Директор кафе	1			
Комерційний директор	1			
Адміністратор залу	2			
Сомельє	1			
Офіціант	4			
Офіціант-стажер	1			
Бармен	2			
Завідувач виробництва	1			
Кухар	10			
Комірник	1			
Головний бухгалтер	1			
Бухгалтер	3			
Мийник посуду	4			
Музикант	3			
Садівник	1			
Двірник	2			
Разом	39			

Варіант 10

Таблиця А.10 – Штатна структура приватного підприємства

«Ламінат»

« ____ » _____ 20 ____ р.
м. Харків

«Затверджую»
штат у кількості _____ одиниць
із місячним фондом заробітної плати
грн _____
(сума прописом, гривень)
Директор ПП «Ламінат» _____

№ з/п	Найменування посад	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Примітки
1	Директор	1			
2	Заступник директора	1			
3	Менеджер з імпортного постачання	1			
4	Помічник менеджера з імпортного постачання	1			
5	Декларант	1			
6	Бухгалтер	1			
7	Касир	1			
8	Начальник відділу збуту	1			
9	Менеджер зі збуту	2			
10	Зав. складом	1			
11	Експедитор	1			
12	Вантажник	2			
13	Водій	1			
14	Водій навантажувача	1			
15	Начальник виробництва	1			
16	Робітник	6			
	Всього	23			



Рисунок А.1. Організаційна структура управління ТОВ «Інтермаркет»

Додаток Б

Визначення ступеня відповідності попиту і пропозиції робочої сили та оптимальної чисельності персоналу.

Варіанти завдань

Варіант 1

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в пер- соналі	Відхилення наванта- ження
320	20		20		
380	20		20		
400	20		20		
460	20		20		
300	20		20		
440	20		20		
340	20		20		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	25	26	27	28	29	30	31	32	33
320									
380									
400									
460									
300									
440									
340									
Загальна су- ма відхилень навантаження									

Варіант 2

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
160	10		17		
150	10		17		
190	10		17		
160	10		17		
200	10		17		
210	10		17		
190	10		17		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	20	21	22	23	24	25	26	27	28
160									
150									
190									
160									
200									
210									
190									
Загальна сума відхилень навантаження									

Варіант 3

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
144	6		30		
168	6		30		
174	6		30		
198	6		30		
210	6		30		
192	6		30		
180	6		30		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	35	36	37	38	39	40	41	42	43
144									
168									
174									
198									
210									
192									
180									
Загальна сума відхилень навантаження									

Варіант 4

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
147	7		25		
140	7		25		
154	7		25		
189	7		25		
182	7		25		
161	7		25		
175	7		25		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	30	31	32	33	34	35	36	37	38
147									
140									
154									
189									
182									
161									
175									
Загальна сума відхилень навантаження									

Варіант 5

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
160	8		22		
168	8		22		
160	8		22		
176	8		22		
192	8		22		
200	8		22		
184	8		22		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	25	26	27	28	29	30	31	32	33
160									
168									
160									
176									
192									
200									
184									
Загальна сума відхилень навантаження									

Варіант 6

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
162	9		21		
180	9		21		
153	9		21		
198	9		21		
207	9		21		
162	9		21		
171	9		21		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	26	27	28	29	30	31	32	33	34
162									
180									
153									
198									
207									
162									
171									
Загальна сума відхилень навантаження									

Варіант 7

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
420	12		34		
456	12		34		
396	12		34		
408	12		34		
372	12		34		
384	12		34		
468	12		34		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом										
	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
420											
456											
396											
408											
372											
384											
468											
Загальна сума відхилень навантаження											

Варіант 8

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
390	13		32		
403	13		32		
377	13		32		
364	13		32		
416	13		32		
442	13		32		
416	13		32		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом									
	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
390										
403										
377										
364										
416										
442										
416										
Загальна сума відхилень навантаження										

Варіант 9

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
378	14		27		
406	14		27		
378	14		27		
364	14		27		
350	14		27		
448	14		27		
420	14		27		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом										
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
378											
406											
378											
364											
350											
448											
420											
Загальна сума відхилень навантаження											

Варіант 10

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
384	16		24		
400	16		24		
400	16		24		
432	16		24		
368	16		24		
416	16		24		
448	16		24		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	31	32	33	34	35	36	37	38	39
384									
400									
400									
432									
368									
416									
448									
Загальна сума відхилень навантаження									

Варіант 11

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
544	17		26		
510	17		26		
408	17		26		
442	17		26		
374	17		26		
425	17		26		
493	17		26		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом															
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
544																
510																
408																
442																
374																
425																
493																
Загальна сума від- хилень наванта- ження																

Варіант 12

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
270	18		17		
324	18		17		
288	18		17		
288	18		17		
342	18		17		
306	18		17		
252	18		17		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом										
	20	21	22	23	24	25	24	25	26	27	28
270											
324											
288											
288											
342											
306											
252											
Загальна сума відхилень навантаження											

Варіант 13

1. Із метою знаходження відповідності попиту і пропозиції робочої сили зробити відповідні розрахунки і заповнити таблицю.

Продаж готельних номерів	Стандарт виконання роботи	Фактична потреба в персоналі	Середньоденна забезпеченість персоналом	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі	Відхилення навантаження
190	19		12		
209	19		12		
247	19		12		
171	19		12		
228	19		12		
209	19		12		
266	19		12		

2. Визначити оптимальну чисельність персоналу готелю.

Продаж готельних номерів	Чисельність персоналу за штатним розкладом								
	13	14	15	16	17	18	19	20	21
190									
209									
247									
171									
228									
209									
266									
Загальна сума відхилень навантаження									

Додаток В

Таблиця В.1 – Моделі робочих місць для управлінського персоналу підприємств малого бізнесу

Елемент моделі	Директор	Заступник директора	Головний бухгалтер	Секретар- референт	Менеджер
1	2	3	4	5	6
1. Кадрові дані					
1.1. Стать					
чоловіча	+	+			
жіноча			+	+	
не має значення					+
1.2. Вік					
до 20					
від 20 до 30				+	+
від 30 до 40	+	+	+		
від 40 до 50	+				
понад 50					
1.3. Сімейний стан					
неодружений, незаміжня					
одружений, заміжня	+	+	+		
розведений, розведена					
не має значення				+	+
1.4. Соціальний стан					
із робочих					
зі службовців	+	+		+	
із селян			+		
не має значення					+
1.4. Зовнішність співробітника					
красива				+	
приємна			+		
приваблива	+				+
нормальна		+			
відштовхуюча					

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
2. Досвід співробітника					
2.1. Виробничий стаж					
до 1 року					
1–5 років				+	+
5–10 років			+		
понад 10 років	+	+			
2.2. Громадський досвід					
партія	+	+			
профком		+	+	+	
рада підприємства	+	+	+		
комсомол				+	+
інше					
3. Професійні знання в галузі					
соціології	+			+	+
економіки	+	+		+	+
управління	+	+	+		+
психології	+	+	+	+	+
права		+		+	
дизайну				+	
будівництва		+			
організації	+				+
комерції	+	+	+	+	+
педагогіки	+				
іноземної мови					+
бухобліку	+		+		
маркетингу	+	+	+	+	+
торгівлі		+	+		+
механіки		+			
фінансів	+	+	+		

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
4. Професійні уміння в галузі					
роботи з людьми	+	+	+	+	+
машино пис			+	+	
ведення особистих справ	+			+	
телефонних переговорів	+	+	+	+	+
договірної роботи	+	+	+		+
методичної роботи				+	
архівної справи				+	
комп'ютерів			+	+	+
складання розкладів	+	+		+	
розробки програм					+
презентаційної роботи	+	+		+	
контрактної роботи	+		+		
реклами	+			+	+
маркетингових досліджень	+	+			+
комерційних операцій		+	+		+
бізнес-планів	+		+		
пошуку партнерів	+	+		+	
знання ринку	+	+	+		
водіння автомобіля	+	+			+
ремонту й експлуатації		+			+
експедиторської роботи				+	
постачання		+			+
5. Особові якості					
5.1. Моральні					
доброзичливість	+	+	+	+	+
чуйність		+		+	
уважність	+		+		+
чесність	+	+	+	+	+

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
порядність	+	+	+	+	+
принциповість	+		+		+
справедливість	+		+		+
вихованість	+	+	+	+	+
скромність				+	+
життєрадісність	+	+		+	
терпимість			+	+	
пунктуальність	+	+	+		
здатність сприймати критику	+	+			+
5.2. Ділові					
старанність			+	+	+
діловитість	+	+			
заповзятливість	+	+			+
працьовитість	+	+	+	+	+
господарність	+		+	+	
цілеспрямованість	+	+			+
організованість	+	+	+	+	+
комунікабельність	+			+	+
дипломатичність	+	+		+	+
дисциплінованість	+	+	+	+	+
наполегливість	+		+		
уміння доводити доручену справу до кінця		+	+	+	+
уміння бачити перспективу	+	+			+
уміння слухати людей	+	+		+	
широта кругозору	+	+			

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
6. Психологія особистості					
6.1. Тип особистості					
екстраверт – спрямований на зо- внішній світ	+	+			+
інтроверт – спрямований на внутрішній світ			+	+	
6.2. Темперамент					
сангвінік	+	+	+		+
флегматик	+	+	+	+	+
холерик	+	+		+	+
меланхолік			+	+	
6.3. Рівень інтелекту					
високий	+	+	+		
середній				+	+
низький					
7. Здоров'я і працездатність					
Здоровий				+	+
Майже здоровий	+	+	+		
Хворий					
8. Рівень кваліфікації					
8.1. Освіта					
неповне середнє					
середнє загальне				+	
середнє спеціа- льне			+		+
вище	+	+			
8.2. Спеціальності (для службовців)					
економіст	+				
філолог				+	
бухгалтер			+		
механік		+			
математик					+
юрист	+				
історик				+	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
менеджер					+
комерсант		+			+
фінансист			+		
радіофізик					
8.3. Підвищення кваліфікації					
інститут бізнесу	+				
школа менедже- рів		+			+
курси підвищення			+	+	
9. Службова кар'єра					
«Трамплін»		+	+		
«Сходи»	+				
«Змія»				+	+
«Роздоріжжя»					
10. Хобі (захоплення)					
Спорт	+	+		+	+
Мистецтво	+		+	+	
Театр і кіно	+		+		+
Полювання		+			
11. Шкідливі звички					
Алкоголь	+	+	+		+
Куріння		+		+	+
Обжерливість		+			
Наркоманія					
Токсикоманія					
12. Організація праці					
Офіс площею, м ²	12	6	4	4	3
Окремий стіл і стілець	+	+	+	+	+
Користування бібліотекою	+	+	+	+	+
Служб. транспорт	+	+			
Комп'ютер	+		+	+	+
Служб. телефон	+	+	+	+	
Факс	+	+		+	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
Ксерокс	+	+	+	+	+
Аудіо- і відеоапаратура	+				
13. Оплата праці					
Посад. оклад, грн	5000	4000	3500	1500	2000
Квартальна премія до окладу, грн	2500	2000	1500	1500	1000
% з прибутку	5		3		
% з виручки					5
% з доходу		5			
Оплата витрат на відрядження	+	+	+	+	+
Оплата представ. витрат	+	+			
Компенсація за використання особ. транспорту в службових цілях	+	+			+
14. Соціальні блага					
Матеріальна допомога для придбання путівки в будинок відпочинку	+	+	+	+	+
Компенсація витрат на харчування	+	+	+	+	+
Оплата фірмового одягу				+	+
Кредит фірми	+	+	+		
Оплата дитячих установ	+	+	+	+	+
Подарунки до ювілеїв і днів народження, допомога у разі весілля	+	+	+	+	+

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
15. Соціальні гарантії					
Щорічна відпустка, днів	36	36	30	30	30
Оплата лікарняних листів	+	+	+	+	+
Страхування життя	+	+			
Додаткова пенсія	+	+			
Допомога у разі звільнення по скороченню штатів		+	+	+	+
Допомога у разі смерті співробітника	+	+	+	+	+

Додаток Г
Зразки документів по особовому складу

Г.1. Зразки заяв

1. У разі прийому на роботу:

Директору товариства з обмеженою
відповідальністю «Інтермаркет»
Мелюку В.В.
Дудкова Ю.А.,
який мешкає за адресою:
м. Харків, вул. Дерев'янка, 12, кв. 2
тел. 228-28-28

заява.

Прошу прийняти мене на роботу з 15 лютого 2018 року у відділ
кадрів на посаду інспектора з кадрів.

Додатки: 1. Копія диплома про вищу освіту на 1 стор.
2. Трудова книжка.

14.02.2018 р.

(Підпис)

2. У разі звільнення з роботи:

Директору товариства з обмеженою
відповідальністю «Інтермаркет»
Мелюку В.В.
комірника
Палія В.Г.

заява.

Прошу звільнити мене з 16 лютого 2018 р. з посади комірника у
зв'язку з призовом на військову службу.

Додаток: повістка військкомату.

12.02.2018 р.

(Підпис)

Г.2. Типова форма контракту з працівником*

М. _____ « ____ » _____ 20__ р.

Підприємство, установа, організація (громадянин) _____

(повна назва підприємства, установи, організації або прізвище, ім'я, по батькові
громадянина-підприємця)

в особі власника або уповноваженого ним органу _____
(посада)

(прізвище, ім'я, по батькові)
іменований далі роботодавець, з одного боку, та громадянин _____

(прізвище, ім'я, по батькові)
іменований далі працівник, з іншого боку, уклали цей контракт про
таке.

Працівник

(прізвище, ім'я, по батькові)
приймається (наймається) на роботу _____

(найменування структурного підрозділу підприємства, установи, організації: цех, відділ,
лабораторія тощо)

за професією (посадою)** _____
(повне найменування професії, посади)

кваліфікацією _____
(розряд, кваліфікаційна категорія)

Працівнику (не) установлюється строк випробування
(Непотрібне викреслити)

(Тривалість строку випробування)

* Затверджена наказом Міністерства праці України від 15.04.94 № 23. Не поширюється на керівників підприємств державної форми власності.

** Запис робиться відповідно до Класифікатора професій і посад, тарифно-кваліфікаційних довідників про професії, кваліфікаційних довідників посад.

Загальні положення

1. Цей контракт є строковим трудовим договором. На підставі контракту виникають трудові відносини між підприємством, установою, організацією та громадянином, які з боку останнього реалізуються роботодавцем.

2. Терміном «сторони» в цьому контракті позначаються роботодавець і працівник.

Обов'язки сторін

3. За цим контрактом працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим контрактом, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

4. Працівник зобов'язується (зазначаються основні характеристики роботи та вимоги до рівня її виконання: за обсягом виробництва (робіт), якістю продукції, що випускається (якістю обслуговування); рівня виконання норм та нормованих завдань, дотримання правил з охорони праці, строків її виконання тощо):

5. Роботодавець зобов'язується організувати працю працівника, забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці (зазначаються конкретні заходи з організації виробничого процесу, обладнання робочого місця, підготовки і підвищення кваліфікації працівника та забезпечення інших умов праці тощо):

6. Обов'язки роботодавця із забезпечення умов роботи на робочому місці із зазначенням достовірних характеристик, компенсацій і пільг працівнику за роботу в небезпечних і шкідливих умовах праці:

Робочий час

7. Працівник зобов'язується, виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку.

8. Особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота тощо): _____

(Вказати необхідне)

Оплата праці та соціально-побутове забезпечення працівника

9. За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, працівнику встановлюється:

посадовий оклад (тарифна ставка, відрядна розцінка) у розмірі ____ на місяць або в розмірі ____ за 1 годину роботи;
надвишок (доплата та інші виплати) _____

(вказати види доплат, надвишок тощо)

у розмірі _____ (у % до тарифної ставки, посадового окладу).

10. У разі використання працівником власного автомобіля для службових поїздок йому встановлюється компенсація _____

(вказати вид, розмір)

11. Працівнику надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю:

основна _____ днів,

додаткова _____ днів.

До щорічної відпустки виплачується матеріальна допомога в розмірі _____

12. Додаткові пільги, гарантії, компенсації: _____

(За необхідності вказати, які з них надаються за рахунок коштів роботодавця)

Відповідальність сторін, вирішення спорів

13. У разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства та цього контракту.

14. Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленому чинним законодавством.

15. Інші умови: _____
(За необхідності вказати інші умови, передбачені _____)

Положенням про порядок укладання контрактів при прийнятті _____

(наймани) на роботу працівників, затвердженим Постановою Кабінету _____

Міністрів України від 19 березня 1994 р. № 170)

Зміни, припинення та розірвання контракту

16. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться тільки за згодою сторін, укладеною в письмовій формі.

17. Дія цього контракту припиняється:

а) після закінчення строку дії контракту;

б) за згодою сторін;

в) з ініціативи роботодавця до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (ст. 40, 41 КЗпП України) та цим контрактом;

г) з ініціативи працівника до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених законодавством (ст. 39 КЗпП України) та цим контрактом;

д) з інших підстав, передбачених законодавством.

18. Додаткові підстави припинення та розірвання контракту, не передбачені чинним законодавством:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

При розірванні контракту з підстав, не передбачених чинним законодавством, звільнення провадиться за пунктом 8 ст. 36 КЗпП України.

19. У разі дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин, у тому числі розірвання контракту працівником з причин невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених цим контрактом або роботодавцем, з підстав, не передбачених чинним законодавством та цим контрактом, встановлюються відповідно додаткові гарантії та (або) компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові:

20. При достроковому розірванні контракту в разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених контрактом, він розривається з попередженням відповідної сторони за два тижні.

21. За два місяці до закінчення строку чинності контракту його можна за згодою сторін продовжити або укласти на новий строк.

Термін дії та інші умови контракту

22. Строк дії контракту з _____ до _____

Контракт набуває чинності з моменту його підписання сторонами або

23. Сторони можуть передбачати в контракті випадки конфіденційності умов цього контракту або окремих його частин:

Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, та на органи, які здійснюють контроль за дотриманням цих умов.

24. Умови цього контракту можуть бути змінені тільки за згодою сторін у письмовій формі.

25. Цей контракт укладено в двох примірниках, які зберігаються в кожній із сторін і мають однакову юридичну силу.

Додатки до контракту:

(вказується перелік додатків, якщо вони є)

26. Інші умови, пов'язані зі специфікою праці:

Адреси сторін

27. Відомості про роботодавця:

Повна назва підприємства, установи, організації або прізвище, ім'я, по батькові громадянина-підприємця:

Адреса: _____

Розрахунковий рахунок № (№ свідоцтва про реєстрацію громадянина-підприємця) в _____

28. Відомості про працівника:

Домашня адреса: _____

Домашній телефон: _____

Службовий телефон: _____

Паспорт: серія _____ № _____ виданий у 20_ р.

(Вказати орган, що видав паспорт)

Підстава для пільг на оподаткування та інших пільг

(вказати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

РОБОТОДАВЕЦЬ

(Посада, підпис, прізвище,
ім'я, по батькові)

ПРАЦІВНИК

(Підпис, прізвище, ім'я,
по батькові)

М. П.

Г.3. Зразок трудової книжки

Прізвище _____
 Ім'я _____
 По батькові _____
 Дата народження _____
 Освіта _____
 Професія, спеціальність _____
 Дата заповнення _____
 Підпис власника книжки _____

М.П.

Підпис особи, що відповідає
за видачу трудових книжок

ВІДОМОСТІ ПРО РОБОТУ

№ запису	Дата			Відомості про прийом на роботу, про переведення на іншу і про звільнення (із зазначенням причин і посиланням на статтю, пункт закону)	На підставі чого внесено запис (документ, його дата і номер)
	число	місяць	рік		
1	2	3	4	5	6
6	7	09	2016	Призначений інженером-технологом в ресторані готелю «Метрополь»	Наказ № 126-К від 07.09.16 р.

Г.4. Зразки записів у трудових книжках
відповідно до статей Кодексу законів про працю України

Запис у трудовій книжці працівника
1. Укладання трудового договору
<i>1.1. Прийняття на роботу на невизначений строк з нормальною тривалістю робочого часу (п. 1 ст. 23; ст. 50 КЗпП України)</i>
Прийнято на дільницю № 1 виробником харчових напівфабрикатів 4-го розряду
Служба у складі Збройних Сил України з 05.01.93 р. по 09.01.95 р.
Прийнято в холодний цех кухарем 4-го розряду
Прийнято бухгалтером 1-ї категорії відділу обліку
Прийнято інженером відділу маркетингу
<i>1.2. Прийняття на роботу на невизначений строк із встановленням неповного робочого часу (ст. 56 КЗпП України)</i>
Прийнято барменом 5-го розряду кафе «Молодіжне»
Прийнято економістом 1-ї категорії планово-економічного відділу
<i>1.3. Прийняття на роботу на невизначений строк в порядку переведення з іншої організації</i>
Прийнято інженером відділу комплектації в порядку переведення із заводу «Буддеталь» за погодженням між керівниками
<i>1.4. Прийняття на роботу осіб, обраних за конкурсом</i>
Призначено начальником юридичного відділу у зв'язку з обранням за конкурсом
<i>1.5. Прийняття на роботу за сумісництвом</i>
Прийнято провідним фахівцем з методів розширення ринків збуту за сумісництвом (запис робиться за бажанням працівника)
<i>1.6. Прийняття на роботу тимчасових працівників</i>
Прийнято продавцем з лотка 2-го розряду торговельного місця № 13 на тимчасову роботу
<i>1.7. Прийняття на роботу на визначений строк, встановлений за погодженням сторін (п. 2 ст. 23 КЗпП України)</i>
Прийнято економістом відділу праці на період відпустки для догляду за дитиною гр. Арбузової Н.А.
<i>1.8. Прийняття на роботу на час виконання певної роботи (п. 3 ст. 23 КЗпП України)</i>
Прийнято кондитером 5-го розряду на час виконання робіт
<i>1.9. Прийняття на сезонну роботу</i>
Прийнято офіціантом на весняно-літній сезон

<i>1.10. Прийняття на роботу за укладеним контрактом (п. 3 ст. 24 КЗпП України)</i>
Призначено директором торговельного представництва згідно з контрактом (п. 3 ст. 24 КЗпП України)
<i>1.11. Прийняття на роботу з матеріальною відповідальністю (п. 1 ст. 134 КЗпП України)</i>
Прийнято завідувачем складу
<i>1.12. Прийняття на роботу працівника, який не досяг 18-річного віку (ст. 187 КЗпП України)</i>
Прийнято мийником посуду 1-го розряду
2. Переведення на іншу роботу
<i>2.1. Переведення на іншу постійну роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації (ст. 32 КЗпП України)</i>
Переведено економістом 1-ї категорії відділу планування та обліку
<i>2.2. Переведення на вакантну посаду</i>
Переведено на посаду бухгалтера 1-ї категорії відділу обліку
<i>2.3. Переведення на іншу роботу у зв'язку зі скороченням посади</i>
Переведено інженером виробничого відділу
<i>2.4. Переведення на легшу роботу (ст. 170 КЗпП України)</i>
Переведено комірником дільниці № 1
<i>2.5. Тимчасове переведення на іншу роботу для заміщення працівника</i>
Тимчасове переведення в трудову книжку не записується
<i>2.6. Переведення на легшу роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років (ст. 178 КЗпП України)</i>
Запис у трудовій книжці не робиться
<i>2.7. Тимчасове переведення в разі виробничої необхідності (ст. 33 КЗпП України)</i>
Запис у трудовій книжці не робиться
<i>2.8. Тимчасове переведення в разі простою на тому самому підприємстві (ст. 34 КЗпП України)</i>
Запис у трудовій книжці не робиться
3. Звільнення за результатами випробування (ст. 28 КЗпП України)
Звільнено як такого, що не витримав випробування (ст. 28 КЗпП України)
4. Припинення трудового договору
<i>4.1. За згодою сторін</i>
Звільнено за згодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП України)

<i>4.2. У зв'язку із закінченням строку трудового договору, укладеного на визначений строк, встановлений за погодженням сторін (п. 2 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку із закінченням строку трудового договору (п. 2 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.3. У зв'язку з призовом або вступом працівника на військову службу, направленням на альтернативну службу (п. 3 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з призовом на дійсну військову службу (п. 3 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.4. У зв'язку з переведенням працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або переходом на виборну посаду</i>
Звільнено у зв'язку з переведенням в акціонерне товариство «Метек» (п. 5 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з обранням головою профкому акціонерного товариства (п. 5 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.5. У разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також у разі відмови продовжувати роботу у зв'язку із зміною істотних умов праці (п. 6 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з відмовою від переведення на роботу до іншої місцевості разом із підприємством (п. 6 ст. 36 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з відмовою від продовження роботи внаслідок зміни істотних умов праці (п. 6 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.6. Припинення трудового договору у зв'язку із набранням чинності вироку суду, за яким працівника засуджено до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи (п. 7 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з набранням чинності вироку суду, за яким його засуджено до позбавлення волі (п. 7 ст. 36 КЗпП України)
<i>4.7. Звільнення з підстав, передбачених контрактом (п. 8 ст. 36 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку із закінченням строку контракту (п. 8 ст. 36 КЗпП України)
5. Звільнення у зв'язку з направленням працівника за постановою суду на примусове лікування
Звільнено у зв'язку з направленням за постановою суду до лікувально-трудового профілакторію (ст. 37 КЗпП України)

6. Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника (ст. 38 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію (ст. 38 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням (ст. 38 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням у зв'язку із зарахуванням до інституту (ст. 38 КЗпП України)
7. Розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника в разі його захворювання або інвалідності
Звільнено за власним бажанням у зв'язку із встановленням інвалідності (ст. 39 КЗпП України)
Звільнено за власним бажанням в зв'язку з порушенням власником умов трудового договору (ст. 39 КЗпП України)
8. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (ст. 40 КЗпП України)
<i>8.1. Скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнений у зв'язку зі скороченням штату (п. 1 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.2. У зв'язку з виявленою невідповідністю працівника посаді або виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію або за станом здоров'я, що перешкоджає продовженню даної роботи (п. 2 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з невідповідністю виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію (п. 2 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.3. У зв'язку із систематичним невиконанням працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором (контрактом) або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо на працівника раніше накладалися дисциплінарні чи громадські стягнення (п. 3 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено за систематичне невиконання без поважних причин трудових обов'язків (п. 3 ст. 40 КЗпП України)
<i>8.4. За прогул (у тому числі за відсутність на роботі більше 3 годин протягом робочого дня без поважних причин) (п. 4 ст. 40 КЗпП України)</i>
Звільнено за прогул без поважних причин (п. 4 ст. 40 КЗпП України)

8.5. У зв'язку із нез'явленням на роботі протягом більш як чотири місяці підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (п. 5 ст. 40 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з нез'явленням на роботі протягом більш як 4 місяці підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (п. 5 ст. 40 КЗпП України)
8.6. У зв'язку з поновленням на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п. 6 ст. 40 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з поновленням на роботі працівника, який раніше займав цю посаду (п. 6 ст. 40 КЗпП України)
8.7. За появу на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п. 7 ст. 40 КЗпП України)
Звільнено за появу на роботі в нетверезому стані (п. 7 ст. 40 КЗпП України)
8.8. За вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав чинності, чи за постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу (п. 8 ст. 40 КЗпП України)
Звільнено за вчинення за місцем роботи розкрадання майна власника (п. 8 ст. 40 КЗпП України)
9. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов (ст. 41 КЗпП України)
9.1. У зв'язку з одноразовим грубим порушенням трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації, його заступниками, а також службовими особами митних органів, державних податкових адміністрацій, яким присвоєно персональні звання, службовими особами державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами
Звільнено за одноразове грубе порушення трудових обов'язків (п. 1 ст. 41 КЗпП України)
9.2. У зв'язку з винними діями працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довіри до нього з боку власника або уповноваженого ним органу (п. 2 ст. 41 КЗпП України)
Звільнено у зв'язку з втратою довіри (п. 2 ст. 41 КЗпП України)

<i>9.3. У зв'язку з вчиненням працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням, даної роботи (п. 3 ст. 41 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку із вчиненням аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи (п. 3 ст. 41 КЗпП України)
10. Інші підстави для звільнення
<i>10.1. Розірвання трудового договору на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу (ст. 45 КЗпП України)</i>
Звільнено у зв'язку з розірванням контракту на вимогу профспілкового комітету за невиконання зобов'язань за колективним договором (ст. 45 КЗпП України)

Додаток Д

Тести, що використовуються для діагностики

мотивів і відносин у колективі

Д.1. Тест «Q-СОРТУВАННЯ»

Тестова методика призначена для вивчення уявлень про себе. Вона розроблена Б. Стефансоном у 1958 р. Нижче дається опис цієї методики в сучасному адаптованому варіанті. Тест може використовуватися керівництвом при вивченні індивідуальних особливостей членів групи, при оцінці сумісності працівників, формуванні команд.

Тим, хто тестується, пропонується набір карток, що містять твердження чи назви властивостей особистості. Їх необхідно розподілити за групами від «найбільш характерних» до «менш характерних» для нього. Замість карток може бути запропонований просто текст тесту-опитувача «Q-сортування». Перевагою методики є те, що при роботі з нею випробуваний виявляє свою індивідуальність, тобто реальне «Я», а не «відповідність – невідповідність» статистичним нормам і результатам інших людей.

Методика може бути використана повторно для визначення «ідеального Я» чи «соціального Я» (яким мене бачать інші), а також «значимих для мене інших» (яким я бачу свого партнера) чи «ідеального партнера» (яким би я хотів бачити свого партнера).

Методика дозволяє визначити шість основних тенденцій поведінки людини в реальній групі: залежність, незалежність, товариськість, нетовариськість, прийняття «боротьби» і уникнення «боротьби».

Так, тенденція до залежності виявляється у внутрішнім прагненні індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей (соціальних і морально-етичних).

Тенденція до товариськості свідчить про контактність, прагнення до емоційних проявів у спілкуванні як у групі, так і за її межами.

Тенденція до «боротьби» це активне прагнення особистості брати участь у груповому житті, домагатися більш глибокого статусу в системі міжособистісних взаємин.

На противагу цій тенденції уникнення «боротьби» показує прагнення відійти від взаємодії, зберегти нейтралітет у групових суперечках і конфліктах, схильність до компромісних рішень. Кожна з цих тенденцій має внутрішню і зовнішню характеристики, тобто може бути внутрішньою властивістю індивіду, а може бути зовнішньою, своєрідною маскою, що ховає справжнє обличчя людини.

Інструкція

Вашій увазі пропонується 60 тверджень, що стосуються поведінки людини в групі. Прочитайте послідовно кожне з них і дайте відповідь «так», якщо воно відповідає вашій уяві про себе, чи «ні», якщо не відповідає їй. У виняткових випадках дозволяється відповісти «сумніваюся». Відповіді зафіксуйте в реєстраційному бланку.

Опитний лист

1. Я критичний до товаришів.
2. У мене виникає тривога, коли в групі починається конфлікт.
3. Я схильний слідувати порадам лідера.
4. Я не схильний налагоджувати занадто близькі стосунки з товаришами.
5. Мені подобається дружність у групі.
6. Я схильний суперечити лідеру.
7. Відчуваю симпатію до одного-двох визначених товаришів.
8. Уникаю зустрічей і зборів у групі.
9. Мені подобається похвала лідера.
10. Я незалежний у судженнях і манері поведінки.
11. Я готовий стати на будь-яку сторону в суперечці.
12. Я схильний керувати товаришами.
13. Радію спілкуванню з одним-двома друзями.
14. З появою ворожості з боку членів групи я зовні спокійний.
15. Я схильний підтримувати настрій усієї групи.
16. Не надаю значення особистим якостям членів групи.
17. Я схильний відволікати групу від її цілей.
18. Відчуваю задоволення, протиставляючи себе лідеру.
19. Хотів би зблизитися з деякими членами групи.
20. Волію залишатися нейтральним у суперечці.
21. Мені подобається, коли лідер активний і добре керує.
22. Волію холоднокровно обговорювати розбіжності.
23. Я недостатньо стриманий у вираженні почуттів.
24. Прагну згуртувати навколо себе однодумців.
25. Незадоволений занадто формальним (діловим) відношенням.
26. Коли мене обвинувачують, я гублюся і мовчу.
27. Волію погоджуватися з основними напрямками в групі.
28. Я прив'язаний до групи в цілому більше, ніж до визначених товаришів.
29. Я схильний затягувати і загострювати суперечку.
30. Прагну бути в центрі уваги.
31. Я хотів би бути членом більш вузької групи.

32. Я схильний до компромісів.
33. Відчуваю внутрішнє занепокоєння, коли лідер діє усупереч моїм чеканням.
34. Болісно реауюю на зауваження друзів.
35. Можу бути підступним і вкрадливим.
36. Я схильний прийняти на себе керівництво в групі.
37. Я відвертий у групі.
38. У мене виникає нервові занепокоєння під час групової розбіжності.
39. Волію, щоб лідер брав на себе відповідальність при плануванні робіт.
40. Я не схильний відповідати на прояви дружельності.
41. Я схильний сердитися на товаришів.
42. Я намагаюся вести інших проти лідера.
43. Легко знаходжу знайомства за межами групи.
44. Намагаюся уникати бути утягненим у суперечку.
45. Легко погоджуюся з пропозиціями інших членів групи.
46. Чиню опір утворенню угруповань у групі.
47. Коли роздратований, я глузливий та іронічний.
48. У мене виникає ворожість до тих, хто намагається виділитися.
49. Віддаю перевагу меншій, але більш інтимній групі.
50. Намагаюся не показувати свої щирі почуття.
51. Стаю на сторону лідера в групових суперечках.
52. Я ініціативний у встановленні контактів у спілкуванні.
53. Уникаю критикувати товаришів.
54. Волію звертатися до лідера частіше, ніж до інших.
55. Мені не подобається, що відносини в групі занадто фамільярні.
56. Люблю загігати суперечки.
57. Прагну мати чи утримувати свій високий статус у групі.
58. Я схильний втручатися в контакти знайомих і порушувати їх.
59. Я схильний до перепалок, задиристий.
60. Я схильний виражати невдоволення лідером.

Підведіть підсумки

Відповіді випробуваного, відповідно до ключа, розподіляються за шістьма тенденціями.

I. Залежність – 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.

II. Незалежність – 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.

III. Товариськість – 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.

IV. Нетовариськість – 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.

V. Прийняття «боротьби» – 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.

VI. Уникнення «боротьби» – 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Підраховується частота прояву кожної з тенденцій.

Причому кількість відповідей «так» за однією з тенденцій сумується з кількістю відповідей «ні» за полярною тенденцією в поєднаній парі. Наприклад, кількість позитивних відповідей за шкалою «залежність» складається з кількістю негативних відповідей за шкалою «незалежність». Якщо отримане число наближається до 20, то можна говорити про щире перевагу тієї чи іншої стійкої тенденції, що властива індивіду і виявляється не тільки у визначеній групі, але й за її межами.

У випадку, якщо кількість відповідей «так» за однією тенденцією виявляється рівною кількості позитивних відповідей за протилежною тенденцією (наприклад, залежність - незалежність), то таке становище може говорити про наявність внутрішнього конфлікту особистості, що перебуває під владою однаково виражених протилежних тенденцій.

Три-чотири відповіді «сумніваюся» за окремими тенденціями розцінюються як ознака нерішучості, ухильності, сором'язливості або можуть свідчити про вибірковість у поведженні, про тактичну гнучкість, тобто стеничність.

З метою вивчення «Ідеального Я» випробуваного чи його уяви про те, яким його бачать інші, проводиться повторне дослідження, хід якого ідентичний вищеописаному.

Інструкція, запропонована експериментатором, коректується в залежності від мети дослідження.

Регістраційний бланк

Номер питання	Так	Ні	Сумніваюся	Номер питання	Так	Ні	Сумніваюся
1				31			
2				32			
3				33			
4				34			
5				35			
6				36			
7				37			
8				38			
9				39			
10				40			
11				41			
12				42			
13				43			
14				44			
15				45			
16				46			
17				47			
18				48			
19				49			
20				50			
21				51			
22				52			
23				53			
24				54			
25				55			
26				56			
27				57			
28				58			
29				59			
30				60			

Д.2. Тест «СПРИЙНЯТТЯ ІНДИВІДОМ ГРУПИ»

У роботі з формування корпоративної культури, створення здорового морального клімату в колективі центральне місце займає налагодження гарних міжособистісних відносин. Характер цих відносин прямо залежить від сприйняття членом групи своїх колег по роботі, товаришів. Особливості індивідуального сприйняття визначаються багатьма факторами: сформованими соціальними установками, минулим досвідом, особливостями самосприйняття, ступенем інформованості один про одного, ситуаційним контекстом, у якому протікає міжособистісна взаємодія, і т.д. Призмою, крізь яку переломлюється відношення працівника до товаришів по роботі, є його відношення до групи. Сприйняття індивідом групи багато в чому детермінує міжособистісні відносини.

Пропонована методика дозволяє виявити три можливих типи сприйняття індивідом групи. При цьому як показник типу даного сприйняття виступає роль групи в індивідуальній діяльності сприймаючого:

1. Індивід сприймає групу як перешкоду своєї діяльності чи відноситься до неї нейтрально. Група не являє собою самостійної цінності для індивіда. Це виявляється у відхиленні від спільних форм діяльності, у перевазі індивідуальної роботи, в обмеженні контактів.

Цей тип сприйняття індивідом групи можна назвати «індивідуалістичним».

2. Індивід сприймає групу як засіб, інструмент досягнення тих чи інших індивідуальних цілей. При цьому група сприймається й оцінюється з погляду її «корисності» для індивіда. Віддається перевага більш компетентним, «важливим» членам групи, здатним допомогти, узяти на себе рішення складної проблеми чи послужити джерелом необхідної інформації.

Цей тип сприйняття індивідом групи можна назвати «прагматичним».

3. Індивід сприймає групу як самостійну цінність. На перший план для індивіда виступають проблеми групи й окремих її членів, спостерігається зацікавленість як в успіхах кожного члена групи, так і групи в цілому, прагнення зробити свій внесок у групову діяльність. Має місце потреба в колективних формах роботи.

Цей тип сприйняття групи можна назвати «колективістським».

Інструкція

На підставі трьох описаних гіпотетичних типів сприйняття індивідууму групи була створена спеціальна анкета, що виявляє перевагу того чи іншого типу такого сприйняття і включає 14 пунктів-суджень. У кожному пункті анкети міститься три альтернативних вибори, розташованих у випадковому порядку. Кожна альтернатива відповідає визначеному типу сприйняття індивідууму групи.

Із кожного пункту анкети виберіть найбільш придатну вам альтернативу, яка найбільш точно виражає вашу точку зору. Пам'ятайте, що «поганих» чи «гарних» відповідей в анкеті немає. Букву вашої відповіді («а», «б» чи «с») занесіть (чи обведіть кружечком) у лист для відповідей проти відповідного номера питання. На кожне питання можна вибрати тільки одну відповідь.

Анкета

1. Кращими партнерами в групі я вважаю тих, хто:
 - а) знає більше, ніж я;
 - б) усі питання прагне вирішувати спільно;
 - с) не відволікає уваги викладача.
2. Кращими викладачами є ті, які:
 - а) мають індивідуальний підхід;
 - б) створюють умови для допомоги з боку інших;
 - с) створюють у колективі атмосферу, у якій ніхто не боїться висловлюватися.
3. Я радий, коли мої друзі:
 - а) знають більше, ніж я, і можуть мені допомогти;
 - б) уміють самостійно, не заважаючи іншим, домагатися успіхів;
 - с) допомагають іншим, коли випадає нагода.
4. Більше всього мені не подобається, коли в групі:
 - а) нікому допомагати;
 - б) мені заважають при виконанні задачі;
 - с) інші слабкіше підготовлені, ніж я.
5. Мені здається, що я здатний на максимальне, коли:
 - а) я можу одержати допомогу і підтримку з боку інших;
 - б) мої зусилля досить винагороджені;
 - с) є можливість виявити ініціативу, корисну для всіх.
6. Мені подобаються колективи, у яких:
 - а) кожний зацікавлений у поліпшенні результатів усіх;
 - б) кожний зайнятий своєю справою і не заважає іншим;
 - с) кожна людина може використовувати інших для рішення своїх задач.

7. Учні оцінюють як найгірших таких викладачів, які:
 - a) створюють дух суперництва між учнями;
 - b) не приділяють їм достатньої уваги;
 - c) не створюють умов для того, щоб група допомагала своїм студентам.
8. Більш за все задоволення в житті дає:
 - a) можливість роботи, коли тобі ніхто не заважає;
 - b) можливість одержання нової інформації від інших людей;
 - c) можливість зробити корисне іншим людям.
9. Основна роль школи (університету) повинна полягати у:
 - a) вихованні людей з розвинутим почуттям боргу перед іншими;
 - b) підготовці пристосованих до самостійного життя людей;
 - c) підготовці людей, що вміють отримувати користь від спілкування з іншими людьми.
10. Якщо перед групою стоїть якась проблема, то я:
 - a) вважаю за краще, щоб інші вирішили цю проблему;
 - b) волю працювати самостійно, не покладаючись на інших;
 - c) прагну внести свій внесок у загальне вирішення проблеми.
11. Найкраще я б учився, якби викладач:
 - a) мав до мене індивідуальний підхід;
 - b) створював умови для надання мені допомоги з боку інших;
 - c) заохочував ініціативу учнів, спрямовану на досягнення загального успіху.
12. Немає нічого гірше того випадку, коли:
 - a) ти не в змозі самостійно домогтися успіху;
 - b) відчуваєш себе непотрібним у групі;
 - c) тобі не допомагають оточуючі.
13. Більше всього я ціную:
 - a) особистий успіх, у якому є частка заслуги моїх друзів;
 - b) загальний успіх, у якому є і моя заслуга;
 - c) успіх, досягнутий ціною власних зусиль.
14. Я хотів би:
 - a) працювати в колективі, у якому застосовуються основні прийоми і методи спільної роботи;
 - b) працювати індивідуально з викладачем;
 - c) працювати зі знайомими в цій галузі людьми.

Підведіть підсумки

На підставі відповідей випробуваного за допомогою ключа проводиться підрахунок балів за кожним типом сприйняття індивідом групи. Кожній обраній відповіді приписується один бал. Бали, набрані випробуваним з усіх пунктів анкети, сумуються для кожного типу сприйняття окремо. При цьому загальна сума балів з усіх трьох типів сприйняття для кожного з випробуваних повинна дорівнювати 14.

Тип сприйняття індивідом групи		
індивідуалістичний	колективістський	прагматичний
1 с	1 b	1 а
2 а	2 с	2 b
3 b	3 с	3 а
4 b	4 а	4 с
5 b	5 с	5 а
6 b	6 а	6 с
7 с	7 а	7 с
8 а	8 с	8 b
9 b	9 а	9 с
10 b	10 с	10 а
11 а	11 с	11 b
12 а	12 b	12 с
13 с	13 b	13 а
14 b	14 а	14 с

Під час обробки даних «індивідуалістичний» тип сприйняття випробуваним групи позначте літерою «І», «прагматичний» – «П», «колективістський» – «К». Результат випробуваного записується у виді такого багаточлена:

$$LI + MP + NK,$$

де L – кількість балів, отримана випробуваним при «індивідуалістичному» типі сприйняття,

M – «прагматичному»,

N – «колективістському».

Наприклад: 4І + 6П + 4К.

Бланк відповідей

Прізвище _____ Група _____ Дата _____

1	A B C	4	A B C	7	A B C	10	A B C	13	A B C
2	A B C	5	A B C	8	A B C	11	A B C	14	A B C
3	A B C	6	A B C	9	A B C	12	A B C		

Д.3. Тест «ДІАГНОСТИКА МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН»

Т. Лірі

Тест, створений Т. Лірі, Г. Лефоржем, Р. Сазеком у 1954 р. і призначений для дослідження уявлень суб'єкта про себе й ідеальне «Я», а також для вивчення взаємин у малих групах. За допомогою тесту виявляється переважний тип відношення до людей у самооцінці і взаємооцінці.

При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяються два чинники: «домінування-підпорядкування» і «дружелюбність-агресивність». Саме ці чинники визначають загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття. Вони названі М. Аргайлом у числі головних компонентів при аналізі стилю міжособистісного поведіння і поза змістом можуть бути співвіднесені з двома з трьох головних осей семантичного диференціала Ч. Осгуда: «оцінка і сила». У багаторічному дослідженні, проведеному американськими психологами під керівництвом Б. Бейлза, поведінка члена групи оцінюється за двома змінними, аналіз яких здійснюється в тривимірному просторі, утвореному трьома осями: «домінування – підпорядкування», «дружелюбність – недружелюбність», «емоційність – аналітичність».

Для представлення основних соціальних орієнтацій Т. Лірі розробив умовну схему у виді кола, розділеного на сектори. У цьому колі по горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири орієнтації: «домінування – підпорядкування», «дружелюбність – агресивність». У свою чергу ці сектори розділені на вісім – відповідно більш частіших, детальніших відносин. Для ще більш детального опису коло поділяють на 16 секторів, але частіше використовуються октанти, певним чином орієнтовані стосовно двох головних осей.

Схема Т. Лірі заснована на припущенні, що чим ближче результати випробуваного до центра кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна («домінування – підпорядкування») і горизонтальна («дружелюбність – ворожість») осі. Відстань отриманих показників від центра окружності вказує на адаптивність чи екстремальність інтерперсонального поведіння.

Опитувач містить 128 оцінних суджень, згрупованих у блоки з I по VIII згідно 8 типів відносин і включає 16 пунктів, упорядкованих по висхідній інтенсивності. Тест побудований так, що судження, спрямовані на виявлення якого-небудь типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

Т. Лірі пропонував використовувати тест для оцінки поведінки людей, що спостерігається, тобто поведінки в оцінці навколишніх («з боку»), для самооцінки, оцінки близьких людей, для опису ідеального «Я». Відповідно до цих рівнів діагностики міняється інструкція для відповіді.

Інструкція

Вам пропонується список характеристик. Варто уважно прочитати кожен і вирішити, чи відповідає вона вашому уявленню про себе. Якщо відповідає, то позначте її знаком «плюс» чи напишіть проти неї «так». Якщо не відповідає – нічого не пишеться.

Одночасно або послідовно можна оцінити запропоновані характеристики з погляду «Я – в ідеалі» (яким хочете бути), а також того, як підходять ці характеристики якій-небудь людині, що цікавить вас, – «мій партнер». Намагайтеся бути щирим. Якщо нема повної впевненості, знак «+» не ставте.

Опитний лист

I.	1.	Інші думають про нього прихильно
	2.	Справляє враження на оточуючих
	3.	Уміє розпоряджатися, наказувати
	4.	Уміє настояти на своєму
II.	5.	Має почуття власної гідності
	6.	Незалежний
	7.	Здатний сам подбати про себе
	8.	Може виявити байдужність
III.	9.	Здатний бути суворим
	10.	Строгий, але справедливий
	11.	Може бути щирим
	12.	Критичний до інших
IV.	13.	Любить поплакати
	14.	Часто сумний
	15.	Здатний виявити недовіру
	16.	Часто розчаровується
V.	17.	Здатний бути критичним до себе
	18.	Здатний визнати свою неправоту
	19.	Охоче підкоряється
	20.	Поступливий
VI.	21.	Шляхетний
	22.	Такий, що захоплюється і схильний до наслідування
	23.	Поважний
	24.	Шукає схвалення

VII.	25. Здатний до співробітництва
	26. Прагне вжитися з іншими
	27. Дружелюбний, доброзичливий
	28. Уважний і ласкавий
VIII.	29. Делікатний
	30. Такий, що схвалює
	31. Чуйний до прохань про допомогу
	32. Безкорисливий
I.	33. Здатний викликати захоплення
	34. Користується повагою в інших
	35. Має талант керівника
	36. Любить відповідальність
II.	37. Упевнений у собі
	38. Самовпевнений і напористий
	39. Діловитий і практичний
	40. Любить змагатися
III.	41. Строгий і крутий, де треба
	42. Невблаганний і безсторонній
	43. Дратівливий
	44. Відкритий і прямолінійний
IV.	45. Не терпить, щоб ним командували
	46. Скептичний
	47. На нього важко справити враження
	48. Уразливий, педантичний
V.	49. Легко бентежиться
	50. Невпевнений у собі
	51. Поступливий
	52. Скромний
VI.	53. Часто вдається до допомоги інших
	54. Дуже шанує авторитети
	55. Охоче приймає поради
	56. Довірливий і прагне радувати інших
VII.	57. Завжди люб'язний в обходженні
	58. Дорожить думкою навколишніх
	59. Товариський і поступливий
	60. Добросердий
VIII.	61. Добрий, вселяє впевненість
	62. Ніжний і м'якосердий
	63. Любить піклуватися про інших
	64. Безкорисливий, щедрий

I.	65. Любить давати поради
	66. Справляє враження значимості
	67. Начальницько-наказовий
	68. Владний
II.	69. Хвалькуватий
	70. Гордовитий і самовдоволений
	71. Думає тільки про себе
	72. Хитрий і розважливий
III.	73. Нетерпимий до помилок інших
	74. Користолюбний
	75. Відвертий
	76. Часто недружелюбний
IV.	77. Озлоблений
	78. Скаржник
	79. Ревнивий
	80. Довго пам'ятає образи
V.	81. Схильний до самобичування
	82. Соромливий
	83. Безініціативний
	84. Лагідний
VI.	85. Залежний, несамотійний
	86. Любить підкорятися
	87. Надає іншим приймати рішення
	88. Легко попадає впросак
VII.	89. Легко попадає під вплив друзів
	90. Готовий довіритися кожному
	91. Прихильний до всіх без розбору
	92. Усім симпатизує
VIII.	93. Прощає все
	94. Переповнений надмірним співчуттям
	95. Великодушний і терпимий до недоліків
	96. Прагне до сприяння
I.	97. Прагне до успіху
	98. Очікує замилювання від кожного
	99. Розпоряджається іншими
	100. Деспотичний

II.	101. Сноб (судить про людей за рангом і статком, а не за особистими якостями)
	102. Марнолюбний
	103. Егоїстичний
	104. Холодний, черствий
III.	105. Уїдлиний, глузливий
	106. Злісний, жорстокий
	107. Часто гнівливий
	108. Нечутливий, байдужий
IV.	109. Злопам'ятний
	110. Проникнутий духом протиріччя
	111. Упертий
	112. Недовірливий і підозрілий
V.	113. Боязкий
	114. Соромливий
	115. Вирізняється надмірною готовністю підкорятися
	116. М'якотілий
VI.	117. Майже ніколи і нікому не заперечує
	118. Ненав'язливий
	119. Любить, щоб його опікували
	120. Надмірно довірливий
VII.	121. Прагне здобути прихильність кожного
	122. З усіма погоджується
	123. Завжди дружелюбний
	124. Усіх любить
VIII.	125. Занадто поблажливий до оточуючих
	126. Намагається утішити кожного
	127. Піклується про інших на шкоду собі
	128. Псує людей надмірною добротою

Підведіть підсумки

Зверніть увагу, що список характеристик розбитий на блоки з I по VIII по 4 питання в кожному блоці. Блоки з I по VIII повторюються, людина, що відповідає «проходить» їх 4 рази. Оцінивши наявність у себе всіх запропонованих 128 характеристик, підсумуйте кількість «+» за кожним блоком.

Випишіть результат:

I блок - ... балів (тобто загальна сума плюсів при відповіді на 1 блок, що зустрічається 4 рази);

- А – упевнений, незалежний і суперницький;
- Б – гарний керівник, порадник, наставник і організатор;
- В – виражена готовність допомагати і співчувати оточуючим;
- Г – прагнення до співробітництва з групою, дружелюбність;
- Д – потреба в допомозі і довірі з боку оточуючих;
- Е – скромність, сором'язливість, охоче виконує чужі обов'язки;
- Ж – реалістична база суджень, скептицизм і неконформність;
- З – щирість, безпосередність, наполегливість у досягненні мети.

У свою чергу ці сектори розділені на вісім – відповідно більш особистих відносин. Для ще більш детального опису коло поділяють на 16 секторів, але частіше використовуються октанти, певним чином орієнтовані відносно двох головних осей.

Схема Т. Лірі, повторимо ще раз, заснована на припущенні, що чим ближче результати людини до центра кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних. Відстань отриманих показників від центра кола вказує на адаптивність чи екстремальність міжособистісного (соціального) поводження.

Максимальна оцінка рівня – 16 балів, але вона розділена на чотири ступені виразності відносин:

0–4 бали – низька;

5–8 балів – помірна (адаптивне поводження);

9–12 балів – висока (екстремальне поводження);

13–16 балів – екстремальна (до патології).

Отримані бали за кожним блоком відповідей переносяться на діаграму. При цьому відстань від центра кола відповідає числу балів за даним блоком (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються й утворюють особистісний профіль. Приклад такого профілю наводиться на рис. Д.3.2.

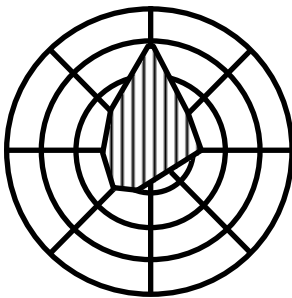


Рисунок Д.3.2 – Особистісний профіль соціальних орієнтацій

Отже, результат тестування поданий у виді заштрихованої частини на діаграмі. Це особистісний профіль випробуваного за даним тестом. За поданими нижче формулами розраховуються показники за двома основними факторами: «домінування» і «дружелюбність».

Домінування = $(I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$.

Дружелюбність = $(VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$.

Визначте, який показник переважає у вас. Якісний аналіз отриманих даних проводиться шляхом порівняння діаграм, що демонструють розходження між уявленнями різних людей. Методичний прийом дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності і часто використовується в практиці сімейних консультацій, групової психотерапії і соціально-психологічного тренінгу.

Аналіз особистісного профілю

Типи відношення до оточуючих за результатами кожного з восьми блоків:

I. Авторитарний

13–16 балів – диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, що лідирує у всіх видах групової діяльності. Усіх наставляє, повчає, в усьому прагне покладатися на свою думку, не вміє приймати поради інших. Оточуючі відзначають цю владність, але визнають її.

9–12 балів – домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги.

0–8 балів – упевнена у собі людина, але не обов'язково лідер, завзятий і наполегливий.

II. Егоїстичний

13–16 балів – прагне бути над усіма, але одночасно остеронь від усіх, самозакоханий, розважливий, незалежний, себелюбний. Труднощі перекладає на оточуючих, але сам ставиться до них трохи відчужено; хвалюватий, самовдоволений, зарозумілий.

0–12 балів – егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва.

III. Агресивний

13–16 балів – твердий і ворожий стосовно оточуючих, різкий, жорстокий; агресивність може доходити до асоціального поведіння.

9–12 балів – вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий і ризиковий в оцінці інших, непримиренний, схильний в усьому обвинувачувати навколишніх, глузливий, іронічний, драгівливий.

0–8 балів – упертий, завзятий, наполегливий та енергійний.

IV. Підозрілий

13–16 балів – відчужений стосовно ворожого і злісного світу, підозрілий, уразливий, схильний до сумніву в усьому, злопам'ятний, постійно скаржиться на усіх (шізоїдний тип характеру).

9–12 балів – критичний, відчуває труднощі в інтерперсональних контактах через підозрілість і страх поганого ставлення, замкнутий, скептичний, розчарований у людях, потайливий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії.

0–8 балів – критичний стосовно всіх соціальних явищ і оточуючих людей.

V. Покірливий

13–16 балів – покірний (схильний до самознищення), слабовільний, схильний уступати всім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце і засуджує себе, приписує собі провину, пасивний, прагне знайти опору в кому-небудь більш сильному.

9–12 балів – соромливий, лагідний, легко бентежиться, схильний підкорятися більш сильному незважаючи на ситуації.

0–8 балів – скромний, боязкий, поступливий, емоційно стриманий, здатний підкорятися, не має власної думки, слухняно і чесно виконує свої обов'язки.

VI. Залежний

13–16 балів – різко невпевнений у собі, має нав'язливі страхи, побоювання, тривожиться з будь-якого приводу, тому залежить від інших, від чужої думки.

9–12 балів – слухняний, боязкий, безпомічний, не вміє чинити опір, щиро вважає, що інші завжди праві.

0–8 балів – конформний, м'який, очікує допомоги і порад, довірливий, схильний до замилювання навколишніми, увічливий.

VII. Дружелюбний

9–16 балів – дружелюбний і люб'язний з усіма, орієнтований на

прийняття і соціальне схвалення, намагається задовольняти вимоги всіх, «бути гарним» для всіх без урахування ситуації, прагне до цілей мікрогрупи, має розвинуті механізми витіснення і придушення, емоційно лабільний, хитливий (істероїдний тип характеру).

0–8 балів – схильний до співробітництва, кооперації, гнучкий і компромісний при рішенні проблем і в конфліктних ситуаціях, дорожить думкою оточуючих, свідомо конформний, слідує умовностям, правилам і принципам «гарного тону» у відносинах з людьми, ініціативний ентузіаст у досягненні цілей групи, прагне допомагати, почувати себе в центрі уваги, заслужити визнання і любов, товариський, виявляє теплоту і дружелюбність у відносинах.

VIII. Альтруїстичний

9–16 балів – гіпервідповідальний, завжди приносить у жертву свої інтереси, прагне допомогти і співчувати усім, нав'язливий у своїй допомозі і занадто активний стосовно оточуючих, неадекватно приймає на себе відповідальність за інших (може бути, тільки зовнішня «маска», що ховає особистість протилежного типу).

0–8 балів – відповідальний стосовно людей, делікатний, м'який, добрий; емоційне відношення до людей виявляє в жалі, симпатії, турботі, ласці; уміє побадьорити і заспокоїти оточуючих, безкорисливий і чуйний.

Додаток Е

Тести з визначення згуртованості колективу

Е.1. СОЦІОМЕТРІЯ, АБО З КИМ БИ ВИ ХОТІЛИ

ПРАЦЮВАТИ РАЗОМ, А З КИМ НІ?

Методику розроблено Дж. Морено.

На цей час має багато модифікацій.

Мета

Соціометричний тест призначений для діагностики емоційних зв'язків, тобто взаємних симпатій між членами групи, і вирішення таких завдань:

- а) вимірювання ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі;
- б) виявлення співвідносного авторитету членів груп за ознаками симпатії-антипатії (лідери, зірки, знехтувані);
- в) виявлення внутрішньогрупових згуртованих утворень на чолі з неформальними лідерами.

Методика дозволяє зробити моментальний зріз з динаміки внутрішньогрупових відносин, з тим щоб згодом використовувати отримані результати для переструктурування груп, підвищення їх згуртованості та ефективності діяльності.

Матеріали

Бланк соціометричного опитування, список членів групи, соціоматриця.

Порядок дослідження

Перед початком опитування – інструктаж групи (соціометрична розминка). В ході його слід пояснити групі мету дослідження, підкреслити важливість його результатів для групи, показати, як потрібно виконувати завдання, гарантувати збереження таємниці відповідей.

Зразковий текст інструкції

Під час формування вашої групи, природно, не могли бути враховані ваші побажання, оскільки ви були недостатньо знайомі один з одним. Зараз взаємостосунки в групі визначилися, і для вас, і для вашого керівництва вигідно враховувати ваші побажання при організації діяльності колективу. Постарайтеся бути щирими у відповідях. Дослідники гарантують таємницю індивідуальних відповідей.

Необхідно постаратися встановити атмосферу довіри у відносинах з групою. Відсутність довіри до експериментатора, підозри в тому, що результати опитування можуть бути використані на шкоду випробовуваному, призводять до відмови виконувати завдання в цілому або до відмови здійснити негативний вибір.

Після цього слід почати безпосередньо опитування. Йому піддаються всі члени групи. Респонденти повинні записати в опитовий аркуш прізвища членів групи, вибраних ними за тим чи іншим критерієм, і вказати своє прізвище. В процесі опитування дослідник повинен стежити за тим, щоб опитувані не спілкувалися між собою, постійно підкреслювати і нагадувати про обов'язковість відповідей на всі питання. Не слід квапити, підганяти випробовуваних з відповідями. В той же час, якщо випробовувані не мають списку членів групи, не слід перешкоджати візуальним контактам. Прізвища відсутніх бажано написати на дошці.

Можливі три основні способи вибору:

- а) кількість відповідей обмежується 3–5;
- б) вирішується повна свобода вибору (кожен може записати стільки рішень, скільки побажає);
- в) випробовуваний ранжує всіх членів групи залежно від запропонованого критерію.

За простотою і зручністю обробки результатів переважним є перший спосіб. За надійністю і достовірністю одержаних результатів – третій. Крім того, методом ранжування вдається зняти побоювання за негативний вибір.

Приклад обстеження групи за допомогою першого способу вибору, тобто кожен респондент має право вибрати тільки трьох чоловік. Питання в прямій формі складені за позитивним критерієм.

Бланк соціометричного опитування

ПІБ _____

Група _____

Відповідайте на поставлені запитання, записавши під кожним із них три прізвища членів Вашої групи з урахуванням відсутніх.

1. Якщо Вашу групу розформовуватимуть, із ким би Ви хотіли продовжити спільно вчитися (працювати) в новому колективі?

А) _____

Б) _____

В) _____

2. Кого б із групи Ви запросили на свій день народження?

А) _____

Б) _____

В) _____

3. Із ким зі своєї групи Ви пішли б у багатоденний туристичний похід?

А) _____

Б) _____

В) _____

Обробка даних і інтерпретація результатів

1. Складання соціоматриці

ПІБ	того, кого вибирають											Разом
того, хто вибирає	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Ів...ва		2				1			0,5			
2. Ів...в	2		0,5	1								
3. С...в		1				0,5				2		
4. Г...ва							1		2	0,5		
5. З...на			2	1							0,5	
6. Л...н	1		0,5				2					
7. К...на				2	1				0,5			
8. Ж...н				2			0,5				1	
9. Р...ва	1		0,5				2					
10. Д...в		2					1				0,5	
11. Т...на				2		1			0,5			
Кількість виборів	3	3	4	5	1	3	5	0	4	2	3	33
Кількість балів	4	5	3,5	6	2	2,5	6,5	0	3,5	2,5	2	37,5

За даними опитних листів складається соціометрична таблиця, в яку вносяться результати. Підраховується кількість виборів для кожного учасника групи, яке дорівнює отриманому підсумку в кожному стовпці матриці. За кожен перший вибір (перше місце) привласнюється 2 бали, за кожен другий вибір (друге місце) привласнюється 1 бал. За кожен подальший вибір – 0,5 бали. Отримані бали підсумовуються в підсумковому рядку: кількість балів.

Визначається індекс групової згуртованості:

$$C = N_v / [N(N - 1)],$$

де C – групова згуртованість;
 N_v – кількість взаємних виборів у групі;
 N – кількість учасників групи;
 $N - 1$ – загальна можлива кількість взаємних виборів у групі.

$$C = 33 / [11 \times 10] = 0,3.$$

Показник доброї групової згуртованості: 0,6–0,7.

2. На основі соціоматриці можлива побудова соціограми, яка робить можливим наочне представлення соціометрії у вигляді схеми – «мішені». Кожне коло в соціограмі має своє значення.

I. Внутрішнє коло – це так звана зона зірок, в яку потрапляють лідери, що набрали максимальне число виборів.

II. Друге коло – зона тих, кому віддають перевагу, в яку входять особи, що набрали число виборів вище за середній показник.

III. Третє коло – зона тих, ким нехтують, до якої увійшли особи, що набрали кількість виборів нижче за середній показник.

IV. Четверте коло – зона ізольованих, це ті, які не одержали жодного очка.

Опитувані чоловіки позначаються трикутником, а жінки кружком (рис. Е.1). Взаємні вибори позначаються стрілками (якщо взаємність не повна, стрілка направлена в один бік).

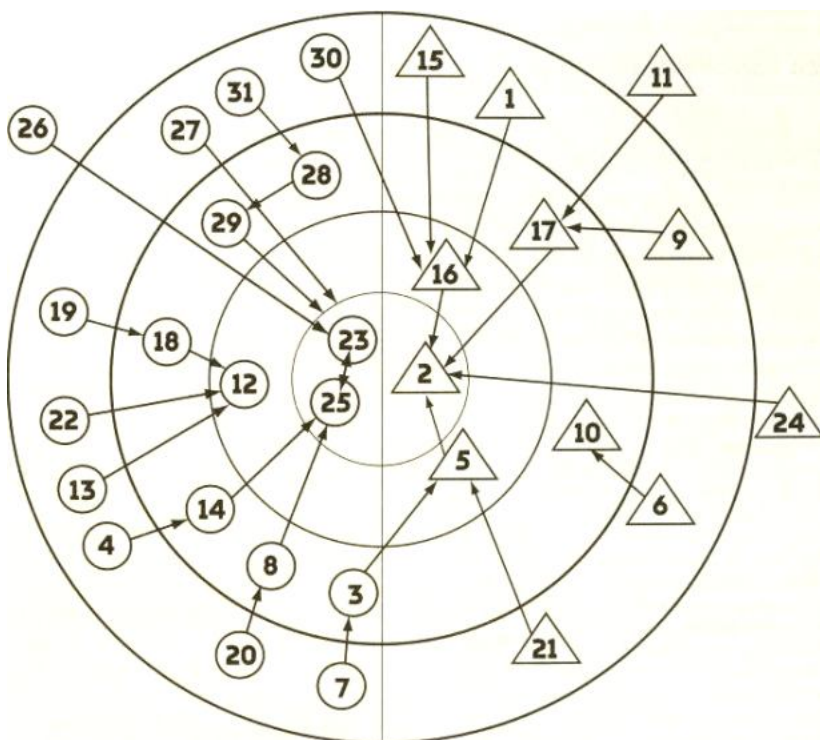


Рисунок Е.1 – Внутрішньогрупові зв'язки

Е.2. Тест «КОМАНДУВАТИ ЧИ ПІДКОРЯТИСЯ?»

(Тест допомагає виявити
ступінь прояву лідерських якостей)

Інструкція

Виберіть закінчення, прийнятне для Вас, одне з трьох для кожного з 10 суджень.

1. Дружба для Вас:
 - а) співробітництво;
 - б) підтримка;
 - с) альтруїзм.
2. Дійсний художник (артист) мусить насамперед володіти:
 - а) талантом;
 - б) рішучістю;
 - с) підготовкою.
3. На вечірці Ви частіше почуваете себе:
 - а) «півником»;
 - б) «куркою»;
 - с) «курчам».
4. Якби Ви були геометричною фігурою, то у вигляді:
 - а) циліндра;
 - б) сфери;
 - с) куба.
5. Коли Вам подобається чоловік (жінка), Ви:
 - а) робите перший крок;
 - б) чекаєте, поки він (вона) зробить перший крок;
 - с) робите маленькі кроки назустріч.
6. Ви, зіштовхуючись з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом),
 - а) гальмуєте;
 - б) збільшуєте швидкість;
 - с) губитеся.
7. Якщо Вам доводиться говорити на публіці, то звичайно Ви відчуваєте, що:
 - а) Вас слухають;
 - б) Вас критикують, Вам заперечують;
 - с) Ви бентежитесь.

8. В експедицію краще брати товаришів:
 - а) міцних;
 - б) розумних;
 - в) досвідчених.
9. Скажемо правду, Попелюшка була:
 - а) нещаслива дівчинка;
 - б) хитрюга-кар'єристка;
 - в) буркотун.
10. Як би Ви визначили своє життя:
 - а) партія в шахи;
 - б) матч з боксу;
 - в) гра в покер.

Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, підрахуйте бали. Знайдіть їхню суму й оцініть свій результат.

Варіанти відповідей	Оцінка відповідей, бали									
	Номер судження									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Якщо Ви набрали не більше 16 балів, то в суспільстві Ви – простий рядовий. Ви занадто поважаєте інших і отожднюєте себе зі слабкостями найближчих, а тому сьогодні не здатні командувати й успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати і переварювати чужі труднощі. Може бути, що за Вашою відмовою від влади приховується страх чи обмануті надії? Тоді, перш ніж робити якісь висновки, проаналізуйте, скільки разів Ваші спроби керувати зазнавали невдачі. Якщо ж відвертість вимагає визнати, що Ви і без лідерства почуваете себе прекрасно, залишіться трохи осторонь від подій, у сутності це не так уже й погано – так спокійніше.

Якщо Ви набрали від 17 до 23 балів, то в суспільстві Ви – молодший офіцер. Це досить незручне становище: між молотом і ковадлом. Ви і на роботі важко приймаєте рішення, адже так? Ви – трошки керівник, трошки – командуючий, а трошки – військо. Вам важко домагатися визнання, Ваші аргументи – занадто раціональні і ґрунтуються лише на власному досвіді. Вам належить розвивати свої лідерські якості. Це дозволить підвищити вплив на інших і набути великої впевненості у собі.

Якщо Ви набрали більше 24 балів, то в суспільстві Ви – генерал. З дитячих років Ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли мова йшла про суспільні справи, чи не так? Із віком Ваш вплив на інших людей міцніє й особливо проявляється у важкі хвилини. Якщо Ви честолюбні і не боїтеся роботи, цей дар може підняти Вас дуже високо. Якщо ж ні – задовольняйтеся тим, що Вас вважають чудовим другом (чи подругою), радником і Ви завжди знаходитеся в центрі уваги на вечірках (у колі знайомих).

Додаток Ж

Додаткові тести з комплексної оцінки персоналу

Ж.1. Тест «ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?»

Організованість – одне з найважливіших якостей ефективного керівника. Вона необхідна і будь-якому співробітнику, тому що дозволяє раціонально використовувати час, зусилля і ресурси, устигати робити головне.

Інструкція

Тест може служити не тільки для перевірки особистої організованості, але і засобом, що спонукає до вироблення організованих навичок і звичок. На кожне з 13 питань виберіть тільки один варіант відповіді.

Опитний лист

1. Чи маєте Ви головні цілі в житті, до досягнення яких ви прагнете?
 - a) у мене є такі цілі;
 - b) хіба можна мати якісь цілі, адже життя таке мінливе;
 - c) у мене є головні цілі, і я підкоряю своє життя їхньому досягненню;
 - d) цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їхньому досягненню.
2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спеціальний блокнот і т.д.?
 - a) так;
 - b) ні;
 - c) не можу сказати ні так, ні ні, тому що тримаю найважливіші справи в голові, а план на поточний день – у голові чи – на аркуші папера;
 - d) пробував складати план, використовуючи для цього щотижневик, але потім зрозумів, що це нічого не дає;
 - e) складати плани – це гра в організованість.
3. Чи «вчитуєте» Ви себе за невиконання наміченого на тиждень, на день?
 - a) «вчитую» у тих випадках, коли бачу свою провину чи лінь, неповороткість;
 - b) «вчитую», незважаючи ні на які суб'єктивні чи об'єктивні причини;
 - c) зараз і так усі лають один одного, навіщо ж іще «вчитувати» самого себе;
 - d) дотримую такого принципу: що удалося зробити сьогодні – добре, а що не удалося – виконаю, може бути, іншого разу;

4. Як Ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів ділових людей, знайомих, родичів?
- а) я господар (господарка) своєї записної книжки. Як я хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться номер телефону, то я обов'язково знайду його;
 - б) часто змінюю записну книжку з записами телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». При переписуванні телефонів намагаюся усе зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільний запис;
 - с) записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою». Вважаю, що були б записані номер телефону, прізвище, ім'я, а на якій сторінці записані і як – не має значення;
 - д) використовуючи загальноприйнятую систему відповідно до алфавіту, записую прізвище, ім'я, номер телефону, а якщо потрібно, то і додаткову інформацію.
5. Вас оточують речі, якими Ви часто користуєтеся. Які ваші принципи розташування речей?
- а) кожна річ лежить де прийдеться;
 - б) дотримую принципу: кожній речі – своє місце;
 - с) періодично наводжу порядок у розташуванні речей, предметів. Потім кладу їх куди прийдеться. Через деякий час знову наводжу порядок;
 - д) вважаю, що це питання не має ніякого відношення до самоорганізації.
6. Чи можете Ви після закінчення дня сказати, де, скільки і з яких причин Вам довелося дарма гаяти час?
- а) можу сказати про згаяний час;
 - б) можу сказати тільки про місце, де був дарма згаяний час;
 - с) якби згаяний час обертався в гроші, тоді б я рахував його;
 - д) не тільки добре уявляю, де, скільки і чому було згаяно часу, але й шукаю можливості скорочення втрат у тих же самих ситуаціях.
7. Як Ви дієте, якщо на нараді (зборах) починається переливання із пустого в порожнє?
- а) пропоную звернути увагу на суть питання;
 - б) на будь-якій нараді чи зборах буває і щось потрібне, і щось пусте. У чергуванні того й іншого відбувається нарада чи збори. І нічого тут не поробиш – доводиться слухати;
 - с) занурююся в «небуття»;
 - д) починаю займатися тими справами, що взяв із собою, знаючи, що буде переливання з пустого в порожнє.

8. Вам належить виступити з доповіддю. Чи надаєте Ви значення не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?
- а) приділяю саму серйозну увагу змістові доповіді. Думаю, що тривалість потрібно визначати лише приблизно. Якщо доповідь цікава, варто давати час, щоб її закінчити;
 - б) приділяю в однаковій мірі увагу змісту і тривалості доповіді, а також її варіантам у залежності від часу.
9. Чи намагаєтеся Ви використовувати кожну хвилину для виконання задуманого?
- а) намагаюся, але у мене не завжди виходить у силу особистих причин (занепад сил, поганий настрій тощо);
 - б) не прагну до цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим стосовно часу;
 - с) навіть прагнути, якщо час усе рівно не обженеш;
 - д) намагаюся, незважаючи ні на що.
10. Яку систему фіксації доручень, завдань Ви використовуєте?
- а) записую у своєму щотижневику, що виконати і до якого терміну;
 - б) найбільш важливі справи фіксую у своєму щотижневику. «Дріб'язку» намагаюся запам'ятовувати. Якщо забуваю про «дріб'язку», то не вважаю це недоліком;
 - с) намагаюся запам'ятовувати доручення, завдання і прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак повинний зізнатися, що пам'ять часто підводить мене;
 - д) дотримую принципу «зворотної пам'яті»; нехай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо справа важлива, про неї не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.
11. Чи точно Ви приходите на ділові зустрічі, збори, наради, засідання?
- а) приходжу раніш на 5–7 хвилин;
 - б) приходжу вчасно, до початку заходу;
 - с) як правило, спізнююся;
 - д) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніш чи вчасно;
 - е) мені потрібно допомогти навчитися не спізнюватися.
12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, прохань, доручень?
- а) вважаю, що своєчасність виконання – один з важливих показників уміння працювати. Вона визначається тим, що нікого не підводить, але мені дещо завжди не удається виконати вчасно;

- b) вчасно виконати що-небудь – це вірний шанс одержати нове завдання чи доручення. Ретельність завжди своєрідно карається, тому краще трохи затягти виконання завдання;
- с) волю поменше міркувати про своєчасність, а виконувати завдання і доручення в термін.

13. Ви пообіцяли щось зробити чи чимось допомогти іншій людині. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне важко. Як Ви будете поводитися?
- a) повідомлю про зміну обставин і неможливість виконати обіцяне;
- b) постараюся сказати, що обставини змінилися і виконати обіцяне важко, але одночасно скажу, що не треба втрачати надію на обіцяне;
- с) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, а якщо ні, поясню причини невиконання;
- d) нічого не обіцяю людині, але якщо вже пообіцяю, то виконаю обіцяне будь-що-будь.

Підведіть підсумки

За ключем знайдіть кількісні оцінки обраних варіантів відповідей. Далі підсумуйте всі оцінки й отриману суму співвіднесіть з оцінками результату, що дані після ключа до тесту.

72–78 балів. Ви організована людина. Але не зупиняйтеся на досягнутому. Організованість дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

63–71 бал. Організованість – невід'ємна частина виконуваної Вами роботи. Та самоорганізацію Вам належить поліпшити.

Менше 63 балів. Організованість – не постійна Ваша якість. Вам необхідно проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Щоб стати організованою людиною, потрібні воля і завзятість.

Варіанти відповідей	Оцінка відповідей, бали												
	Номер питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
a	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
b	0	0	6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
c	6	3	0	0	0	0	0	–	0	1	0	6	0
d	2	0	0	6	0	6	6	–	6	0	0	–	6
e	–	0	–	–	–	–	–	–	–	–	0	–	–

Ж.2. Тест « ЧИ КОМУНІКАБЕЛЬНІ ВИ? »

(розроблювач тесту В.Д. Ряховський)

Тест оцінює ступінь товариськості.

Інструкція

Відповісти на такі питання, використовуючи три варіанти відповідей: «так», «ні» чи «іноді».

Опитний лист

1. Вам випадає ординарна чи ділова зустріч. Чи вибиває Вас її чекання із колії?
2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря на останній момент?
3. Чи викликає у Вас сум'яття і невдоволення доручення виступати з доповіддю, повідомленням, інформацією на якій-небудь нараді чи тому подібному заході?
4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не бували. Чи прикладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з ким би то не було?
6. Чи дратуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до Вас із проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на якесь питання)?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?
8. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув повернути 100 карбованців, які зайняв кілька місяців назад?
9. У ресторані або в їдальні Вам подали явно недоброякісну страву. Чи промовчите Ви, лише роздратовано відсунувши тарілку?
10. Виявившись один на один з незнайомою людиною, Ви не станете вступати з ним у бесіду і будете тяготитися, якщо першим заговорить він. Це так?
11. Вас приводить у жах будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, у бібліотеці, касі кінотеатру). Чи зволієте Ви відмовитися від свого наміру купити (одержати) що-небудь, чи встанете в хвіст і будете нудитися у чеканні?
12. Чи боїтеся Ви брати участь у якій-небудь комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні, суголбо індивідуальні критерії оцінки добуток літератури, мистецтва, культури і ніяких чужих думок на цей рахунок Ви не приймаєте? Чи не так це?

14. Почувши де-небудь у кулуарах висловлення явно помилкової точки зору з добре відомого Вам питання, чи зволісте Ви промовчати і не вступати в суперечку?

15. Чи викликає у Вас досаду прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні чи навчальній темі?

16. Ви з більшим задоволенням викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) у письмовій формі, чим в усній?

Підведіть підсумки

Підрахуйте загальну кількість балів, що Ви набрали, використовуючи ключ. Варіанти відповідей оцінюються: «так» – 2 бали, «іноді» – 1 бал, «ні» – 0. Оцініть свій результат.

30–32 бали. Ви явно не комунікабельні, і це Ваше лихо, тому що страждаєте від цього більше за все Ви самі. Але і близьким Вам людям нелегко. На Вас важко покластися в справі, що вимагає групових зусиль. Намагайтеся стати комунікабельнішим, контролюйте себе.

25–29 балів. Ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності і тому у Вас, напевно, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо і не кидає вас у паніку, то надовго виводить з рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням. У Вашій владі переломити ці особливості характеру. Хіба не буває, що при якомусь сильному захопленні Ви стаєте раптом повністю комунікабельним? Варто тільки захотіти.

19–24 бали. Ви певною мірою товариські й у незнайомій обстановці почувате себе цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все-таки з новими людьми сходитеся з оглядкою, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловленнях часом занадто багато сарказму, без усяких на те підстав. Ці недоліки поправні.

14–10 балів. У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі в спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору без запальності. Без неприємних переживань йдете на зустріч з новими людьми. У той же час Ви не любите гучних компаній, екстравагантні витівки і багатослівність викликають у Вас роздратування.

9–13 балів. Ви дуже товариські (часом, може бути, навіть надміру). Зацікавлені, говіркі, любите висловлюватися з різних питань, що нерідко викликає роздратування навколишніх. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в

проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Буває, розлютитесь, але швидко відходите. Чого Вам бракує, так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні із серйозними проблемами. При бажанні, однак, Ви можете змусити себе не відступати.

4–8 балів. Ви, мабуть, «сорочка-хлопець». Товариськість б'є з вас ключем. Ви завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень і навіть нудьгу. Охоче берете слово з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхнєве уявлення. Усюди відчуваєте себе у своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча далеко не завжди можете успішно довести її до кінця. З цієї самої причини керівники і колеги відносяться до Вас з деяким побоюванням і сумнівом. Задумайтесь над цими фактами.

3 і менше балів. Ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь в справи, що не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити про проблеми, у яких зовсім некомпетентні. Вільно чи мимоволі Ви часто буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальні, уразливі, нерідко буваєте необ'єктивні. Серйозна робота не для Вас. Людям – і на роботі, і вдома, і узагалі всюди важко з Вами. Так, Вам треба попрацювати над собою і своїм характером. Насамперед виховуйте в собі терпіння і стриманість, поважно ставтеся до людей; нарешті, подумайте і про своє здоров'я – такий стиль життя не проходить безслідно.

Ж.3. Тест «МОТИВАЦІЯ ПРАЦЬОВИТОСТІ»

Стимулювання інтересу до роботи – дуже важливий фактор посилення трудової мотивації.

Інструкція

Виберіть із наведених нижче 6 варіантів тверджень три найбільш ефективні, що підвищують інтереси до виконуваної роботи (при цьому особливі випадки виключаються).

А. Керівництво повинне докладно інформувати колектив про характер виконуваної ним роботи.

Б. Час від часу варто змінювати роботу, що доручається співробітникам, щоб вона не набридала.

В. Якщо потрібно змусити людей виконувати роботу, варто об'єднати добре розуміючих один одного співробітників в одну групу.

Г. Докладно, у деталях співробітникам потрібно пояснити характер роботи, допомогти їм виконати її без зривів.

Д. Роботу, яку потрібно виконати, час від часу необхідно доповнювати новими задачами. Непогано організувати змагання за кращий результат.

Е. Точно вказати на недолік і позитивні моменти виконуваної співробітниками роботи.

Підведіть підсумки

Співвіднесіть свій результат із правильними рішеннями: варіанти А, Д, Е.

Інформація про характер роботи, а також наявність інтересу до неї, який забезпечується за допомогою включення нових задач і змагальності, – вирішальні фактори успіху. Дуже важливо також знати свої досягнення і недоліки, що краще видні керівнику.

Ж.4. Тест «ТЕМПЕРАМЕНТ ОСОБИСТОСТІ»

(двофакторна модель виміру екстравертованості і нейротизму Г. Айзенка)

Тест може використовуватися для визначення базових особистісних якостей і особливостей працівників, які необхідно враховувати в процесі керівництва колективом, для забезпечення психологічної сумісності і підвищення ефективності взаємодії співробітників, особливо в умовах спаяних робочих груп і команд.

За допомогою тест-опитувача Г. Айзенка визначаються дві основні характеристики особистості «екстраверсія – інтроверсія» і «емоційна нестійкість – стабільність». Перша характеристика підрозділяє всіх співробітників на екстравертів («звернених назовні») та інтровертів («звернених у себе»).

Екстраверти вимагають постійної стимуляції від навколишнього середовища. Вони товариські, прагнуть до нових вражень, люблять зміни, готові до швидких реакцій. Для них характерна розкутість поведінки, схильність до ризику, оптимістичність, веселість, запальність і агресивність, поверховість у сприйнятті людей і явищ.

Інтроверти, навпаки, живуть своїм багатим внутрішнім світом, черпають зсередини стимули своєї життєвої активності. Вони замкнуті, нетовариські, повільні, серйозні, стримані, люблять порядок, схильні до самотоглядання, дружать віддано, але з деякими людьми, уникають гучних компаній. У реальному житті рідко зустрічаються «чисті» екстраверти чи інтроверти, звичайно люди займають позиції між цими двома крайніми полюсами.

Друга характеристика, що визначається за допомогою даного тесту, – це «емоційна нестійкість – стабільність». Відповідно до неї всі люди підрозділяються на тривожних (нестабільних) і емоційно стійких (стабільних) особистостей.

Емоційну нестабільність характеризує постійна емоційна напруга, переживання особистої погрози, підвищена чутливість до невдач і помилок, схильність до самозвинувачень, прагнення до самовдосконалення.

Емоційна стабільність характеризується протилежними властивостями урівноваженістю, перешкодостійкістю, холодністю, негнучкістю, нездатністю співчувати іншим людям. Крайні значення цієї властивості в людини зустрічаються рідко, звичайно вони проявляються в тій чи іншій пропорції.

Інструкція

В адаптованому тесті-опитувачі Г. Айзенка 57 питань, за допомогою яких досліджуються деякі ваші особистісні характеристики, а не розумові здібності. Для того, щоб Ви могли правильно визначити своє місце у двофакторній моделі екстравертованості і нейротизму, необхідно давати щирі відповіді на всі питання тесту. На кожне пропонуване питання варто відповісти лише «так» чи «ні», не роздумуючи, відразу ж, тому що важлива ваша перша реакція. Середнього значення на відповіді не передбачено. Відповіді варто записувати на окремому аркуші папера, відзначаючи, наприклад, номери тих питань, на які була дана позитивна відповідь. При груповій роботі, а також у випадках, коли потрібний висновок експериментатора про результати тестування, відповіді рекомендується записувати в протоколі занять, форма протоколу наведена нижче.

ПРОТОКОЛ ЗАНЯТЬ

Прізвище, ім'я, по батькові _____
 Вік _____ Освіта _____
 Професія _____ Дата _____

№ з/п	Відповіді		№ з/п	Відповіді		№ з/п	Відповіді		№ з/п	Відповіді	
	Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні
1			15			30			45		
2			16			31			46		
3			17			32			47		
4			18			33			48		
5			19			34			49		
6			20			35			50		
7			21			36			51		
8			22			37			52		
9			23			38			53		
10			24			39			54		
11			25			40			55		
12			26			41			56		
13			27			42			57		
14			28			43					
15			29			44					

Опитний лист Г. Айзенка

1. Чи часто Ви відчуваєте тягу до нових вражень, щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття?
2. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в друзях, які можуть Вас зрозуміти, висловити співчуття?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи дуже важко Ви відмовляєтеся від своїх намірів?
5. Чи обмірковуєте Ви свої справи, не поспішаючи, і чи волієте почекати, перш ніж діяти?
6. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки, навіть якщо це Вам не вигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади і підйоми настрою?
8. Чи швидко Ви звичайно дієте і говорите і чи не розтрачуєте багато часу на обмірковування?
9. Чи виникали у Вас коли-небудь почуття, що Ви нещасливі, хоча ніякої серйозної причини для цього не було?
10. Чи вірно, що наспір Ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитеся Ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка вам симпатична?
12. Чи буває, що, розлютившись, Ви виходите із себе?
13. Чи часто Ви дієте нерозважно, під впливом моменту?
14. Чи часто Вас турбує думка про те, що Вам не варто було б що-небудь робити чи говорити?
15. Чи віддаєте Ви перевагу читанню книг зустрічам з людьми?
16. Чи вірно, що Вас легко зачепити?
17. Чи любите Ви часто бути в компанії?
18. Чи бувають у Вас такі думки, якими Вам не хотілося б поділитися з іншими людьми?
19. Чи вірно, що іноді Ви настільки повні енергії, що все горить у руках, а іноді відчуваєте сильну млявість?
20. Чи намагаєтеся Ви обмежити коло своїх знайомств невеликим числом найближчих друзів?
21. Чи багато Ви мрієте?
22. Коли на Вас кричать, чи відповідаєте Ви тим же?
23. Чи часто Вас мучить почуття провини?
24. Чи усі Ваші звички гарні і бажані?
25. Чи здатні Ви дати волю власним почуттям і щосили повеселитися в гучній компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у Вас часто бувають напружені до межі?
27. Чи вважають Вас людиною жвавою і веселою?

28. Після того, як справа зроблена, чи часто Ви повертаєтеся до неї думкою і думаєте, що могли б зробити краще?
29. Чи вірно, що Ви звичайно мовчазні і стримані, коли знаходитеся серед людей?
30. Чи буває, що Ви передаєте слухи?
31. Чи буває, що Вам не спиться від того, що різні думки лізуть Вам у голову?
32. Чи вірно, що Вам часто приємніше і легше прочитати про те, що вас цікавить у книзі, хоча можна швидше і простіше довідатися про це у друзів?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, що вимагає пильної уваги?
35. Чи бувають у Вас приступи тремтіння?
36. Чи вірно, що Ви завжди говорите про знайомих Вам людей тільки гарне, навіть тоді, коли упевнені, що вони про це не довідаються?
37. Чи вірно, що Вам неприємно буває в компанії, де постійно жартують один над іншим?
38. Чи вірно, що Ви дратівливі?
39. Чи подобається Вам робота, що вимагає швидкості дій?
40. Чи вірно, що Вам нерідко не дають спокою думки про різні неприємності і «жахи», що могли б статися, хоча усе скінчилося благополучно?
41. Чи вірно, що Ви неквапливі в рухах?
42. Ви коли-небудь спізнювалися на побачення чи на роботу?
43. Чи часто Вам сняться кошмари?
44. Чи вірно, що Ви такий любитель поговорити, що ніколи не упустите зручного випадку поговорити з незнайомою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Засмутилися б Ви, якби довго не могли бачитися зі своїми друзями?
47. Чи можете Ви назвати себе нервовою людиною?
48. Чи є серед ваших знайомих такі, котрі Вам явно не подобаються?
49. Чи легко Вас зачіпає критика Ваших недоліків чи Вашої роботи?
50. Могли б Ви сказати, що Ви упевнена у собі людина?
51. Чи важко Вам одержати дійсне задоволення від заходів, у яких багато учасників?
52. Чи турбує Вас почуття, що Ви чимось гірше за інших?
53. Зуміли б Ви внести пожвавлення в нудну компанію?

54. Чи буває, що Ви говорите про речі, у яких зовсім не розбираєтеся?

55. Чи турбуєтеся Ви про своє здоров'я?

56. Чи любите Ви жартувати над іншими?

57. Чи страждаєте Ви безсонням?

Підведіть підсумки

Обробку тестування варто починати з визначення вірогідності відповідей випробуваного за ключем.

Показники властивостей темпераменту		Показник щирості відповідей
Екстраверсія	Нейротизм	
1 – Так. 3 – Так.	2 – Так. 4 – Так.	6 – Так. 12 – Ні.
5 – Ні. 8 – Так.	7 – Так. 9 – Так.	18 – Ні. 24 – Так.
10 – Так. 13 – Так.	11 – Так. 14 – Так.	30 – Ні. 36 – Так.
15 – Ні. 17 – Так.	16 – Так. 19 – Так.	42 – Ні. 48 – Ні.
20 – Ні. 22 – Так.	21 – Так. 23 – Так.	54 – Ні.
25 – Так. 27 – Так.	26 – Так. 28 – Так.	
29 – Ні. 32 – Ні.	31 – Так. 33 – Так.	
34 – Ні. 37 – Ні.	35 – Так. 38 – Так.	
39 – Так. 41 – Ні.	40 – Так. 43 – Так.	
44 – Так. 46 – Так.	45 – Так. 47 – Так.	
49 – Так. 51 – Ні.	50 – Так. 52 – Так.	
53 – Так. 56 – Так.	55 – Так. 57 – Так.	

Якщо відповіді збігаються з зазначеними в ключі, то кожному з них приписується 1 бал. Якщо сума балів за показником щирості відповідей складає 5 чи 6, то отримані результати піддаються сумніву (можливо, випробуваний був при відповідях орієнтований лише на соціальне схвалення). Якщо сума балів більш 7, то дані тестування вважаються недостовірними і подальша обробка результатів не проводиться. При сумі балів 0–4 відповіді достовірні.

Потім на чистому аркуші паперу окреслюються дві взаємно перпендикулярні осі екстравертованості і нейротизму, як це позначено на рис. Ж.4.1, зі значеннями шкал 0–24. Точка перетину осей відповідає значенню 12.

Після цього підраховується сума балів за показником екстраверсії-інтроверсії. Бали за відповіді за даними показниками нараховуються так само, як і за показниками «щирості відповідей» (за кожную відповідь, що збігається з показником екстраверсії в ключі опитувача, дається 1 бал).

Припустимо, що при підрахунку балів за показником екстраверсії сума виявилася рівною 15. У цьому випадку через значення 15 на осі екстравертованості проводиться вертикальна лінія. Точно так само здійснюється підрахунок суми балів за показником нейротизму. Нехай сума балів за цим показником склала 19. Через значення 19 на осі нейротизму проводиться горизонтальна лінія. Точка перетину горизонтальної і вертикальної ліній покаже місце випробуваного в двофакторній моделі Г. Айзенка. Очевидно, що випробуваний – явний екстраверт із трохи вираженою емоційною нестійкістю.

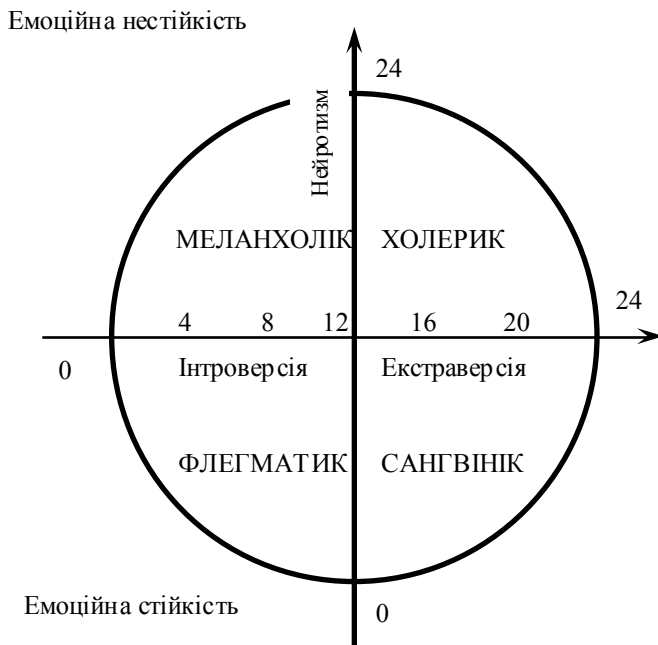


Рисунок Ж4.1 – Двофакторна модель екстравертованості і нейротизму Г. Айзенка

За фактором екстравертованості (екстраверсія-інтроверсія) випробуваних можна розділити на дві групи. У випадку, якщо за показником екстравертованості випробуваний набрав суму менш 12 балів, йому властива скоріше інтроверсія. Якщо сума балів буде більш 12, то випробуваному притаманна екстраверсія. Значення балів від 0 до 12 відбиває ступінь виразності інтроверсії, від 12 до 24 – екстраверсії. При значенні більше чи дорівнює 15 випробуваний – явний екстраверт; при значенні

менше чи дорівнює 9 – інтроверт; менше чи дорівнює 5 – глибокий інтроверт.

Підрахунок балів за показником нейротизму проводиться аналогічно. При сумі балів менш 12 випробуваних відносять до представників, що відрізняються емоційною стійкістю (стабільністю). При сумі балів більш 12 випробуваних відносять до емоційно нестійких типів особистості. Показники 9–13 – середнє значення нейротизму; більше чи дорівнює 15 – високий рівень нейротизму; більше чи дорівнює 19 – дуже високий рівень нейротизму; менше чи дорівнює 7 – низький рівень нейротизму (висока емоційна стійкість).

Інтерпретація результатів тестування припускає виявлення і соціально-психологічної характеристики випробуваного.

Екстраверсія. Швидше за все Ви соціально відкриті, «розгалмівані», добре зав'язуєте і підтримуєте емоційні контакти. Це може бути корисно в ситуаціях, де потрібна здатність брати ситуацію у свої руки. Наприклад, робота комерсанта, брокера, торгового працівника, журналіста. Вам властиві товариськість, ініціативність, гнучкість поведінки, вміння знайти своє місце в суспільстві і пристосуватися до його вимог. Ви в більшій мірі схильні діяти під впливом раптового пориву, чим за наміченою програмою. Вас, подібно магніту, притягають об'єкти зовнішнього світу.

Інтроверсія. Швидше за все Ви скромні, не потребуєте постійної підтримки групи (самодостатні), можливо, трохи сковані в особистісних контактах і відчуваєте труднощі в спілкуванні. Ці риси можуть допомогти в тих ситуаціях, де потрібна зосередженість і виконання кропіткої роботи. Вам більш притаманні схильність до самоаналізу, сором'язливість, соціальна пасивність. Вам нелегко включатися в процес групового розв'язання задач, і Ви віддаєте перевагу індивідуальній роботі. Ваші інтереси спрямовані на внутрішній світ людини, який Ви вважаєте більш значимим, ніж світ предметів і зовнішніх обставин, що змушують рахуватися з їхнім існуванням.

Нейротизм. З великою часткою ймовірності можна сказати, що Ви не задоволені своєю здатністю розв'язувати життєві проблеми і досягати бажаних результатів. Вам властива підвищена тривожність із приводу дрібних життєвих проблем. Можлива тривожність і з приводу свого здоров'я, що часто не має реальних підстав. Вам властиві висока чутливість і підвищене чуття до небезпеки, тому Ви схильні спиратися на думку більшості. Вас вирізняють розвинене почуття відповідальності, обов'язковості, постійні переживання за долю близьких. Почуття жалю і співпереживання може коливатися в залежності від предмета прихиль-

ності. Ви схильні до сумніву, перевірки навіть добре виконаної роботи. Ваша самооцінка швидше за все занижена і не збігається із завищеним ідеальним образом «бажаного Я», якому Ви вважаєте за необхідне відповідати. І в той же час у Вас немає достатніх внутрішніх спонукань, щоб дійсно захотіти досягти цього.

Емоційна стабільність. Ваша характеристика протилежна портрету людей, яким притаманний нейротизм. Ви не схильні до занепокоєння, поступливі стосовно впливів з боку оточуючих людей і обставин, схильні до лідерства, здатні привернути до себе і викликати довіру в більшості оточуючих.

Визначивши місце випробуваного в двофакторній моделі екстравертованості і нейротизму, можна робити припущення і про наявність у нього визначених рис характеру (рис. Ж.4.2 – «коло Айзенка»).

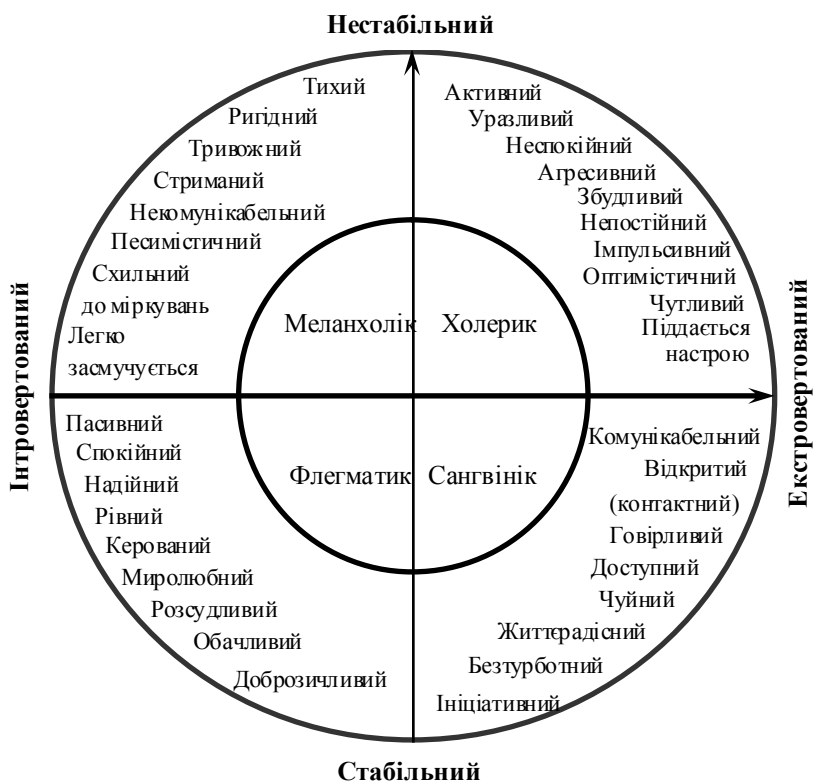


Рисунок Ж.4.2 – Взаємозв'язок двох основних вимірів особистості, за Г. Айзенком («коло Айзенка»)

На основі даних тестування експериментатор пише висновок, у якому відзначає рівень характеристики показників за кожним випробуваним і тип темпераменту. Даються рекомендації про шляхи самокорекції властивостей особистості, показники яких виявилися надмірно високими або занадто низькими. Показники темпераменту враховуються при професійній орієнтації, прийомі кадрів, формуванні робочих груп (команд), розподілі завдань і плануванні кар'єри.

Ж.5. Тест «ХАРАКТЕР СПІВРОБІТНИКА»

Характер працівника безпосередньо впливає на його мотивацію, відношення до справи, до інших членів групи, до керівництва. Ефективний керівник повинний знати як основні риси свого власного характеру, так і особливості характеру своїх співробітників. Пропонований тест допоможе зробити це.

Інструкція

Перед Вами оцінний лист (табл. Ж.5.1). З його допомогою за семібальною шкалою визначте виразність важливих для ділової діяльності рис свого характеру чи характеру іншої особи, що оцінюється, поставивши відповідну крапку на шкалі балів. Після цього з'єднайте всі крапки суцільною лінією, і Ви одержите профіль характеру. При цьому сьома балами (ліва частина шкали) оцінюються яскраво виражені риси високоморальної поведінки.

Таблиця Ж.5.1 – Оцінка характеру співробітника

Позитивні риси	7	6	5	4	3	2	1	Негативні риси
1. Тактовність								Безтактність
2. Принциповість								Безпринципність
3. Чуйність								Байдужість
4. Організованість								Безладність
5. Працьовитість								Лінь
6. Самокритичність								Зарозумілість
7. Ініціативність								Безініціативність
8. Альтруїзм								Егоїзм
9. Упевненість у собі								Непевність
10. Акуратність								Неохайність
11. Ощадливість								Марнотратство
12. Помірність у потребах								Прагнення до наживи

Підведіть підсумки

Оцініть свій характер. Максимальна сума балів, яку можна одержати, дорівнює 84. Сприятливим для дій у злагодженій групі вважається профіль із сумою балів понад 48.

Зробіть висновок про чотири види відносин. Для цього підрахуйте отримані бали за секціями:

- | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|
| а) ставлення до людей | – 1, 2, 3; | до себе | – 7, 8, 9; |
| б) до справи | – 4, 5, 6; | до речей | – 10, 11, 12. |

Попросіть інших осіб заповнити форму. Порівняйте дані двох оцінок. Зробіть висновки.

Додаток И
Аналіз показників руху персоналу. Варіанти завдань

Варіант 1

Таблиця И.1.1 – Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Ресторатор»

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	64	64		
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	8		
Кількість звільнених працівників, чол.	3	5		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 2

Таблиця И.1.2 – Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Інтермаркет»

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	18	40		
Кількість прийнятих працівників, чол.	25	6		
Кількість звільнених працівників, чол.	3	3		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 3

Таблиця И.1.3 – Аналіз показників руху персоналу магазину
ТОВ «Збутова мережа П'ятий елемент»

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	28	28		
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	5		
Кількість звільнених працівників, чол.	3	2		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 4

Таблиця И.1.4 – Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Да Вінчі»

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	46	44		
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	7		
Кількість звільнених працівників, чол.	5	6		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 5**Таблиця И.1.5 – Аналіз показників руху персоналу
магазину «Спортивний стиль» ТОВ «Компанія Мако»**

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	21	24		
Кількість прийнятих праців- ників, чол.	8	5		
Кількість звільнених праців- ників, чол.	5	3		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персо- налу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 6**Таблиця И.1.6 – Аналіз показників руху персоналу
ТОВ «Торговий дім «Арго Трейд»**

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	677	705		
Кількість прийнятих праців- ників, чол.	35	17		
Кількість звільнених праців- ників, чол.	7	5		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персо- налу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 7

Таблиця И.1.7 – Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Лаум»

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	50	50		
Кількість прийнятих працівників, чол.	15	17		
Кількість звільнених працівників, чол.	15	14		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 8

Таблиця И.1.8 – Аналіз показників руху персоналу кафе ПФ «Урарту»

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	68	68		
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	1		
Кількість звільнених працівників, чол.	3	0		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 9**Таблиця И.1.9 – Аналіз показників руху персоналу
кафе ТОВ «Зелена папуга»**

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	37	39		
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	6		
Кількість звільнених працівників, чол.	1	4		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

Варіант 10**Таблиця И.1.10 – Аналіз показників руху персоналу
приватного підприємства «Ламінат»**

Показник	1-й період	2-й період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	23	23		
Кількість прийнятих працівників, чол.	9	8		
Кількість звільнених працівників, чол.	9	3		
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт обороту з вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				
Коефіцієнт заміщення				
Коефіцієнт сталості кадрів				

И.2. Аналіз стану та плинності кадрів. Варіанти завдань

Варіант 1

Таблиця И.2.1 – Стан і плинність кадрів ТОВ «Ресторатор»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							З нестачі, розкращення	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	64	3	3			2	–	1					
Жінки	46	2	1			1							
Молодь до 30-ти років	50	1	3			2	–	1					
Із вищ. освітою	15	–	–				–	–					
Із серед. спец. освітою	28	2	1			1	–	–					
Із серед. загальн. освітою	21	1	2			1	–	1					
Із матеріально відповідальн.	24	1	1			1	–	–					
Керівники	19	–	–			–	–	–					
Спеціалісти	7	–	–			–	–	–					
Кваліфіковані робітники	28	1	1			1	–	–					
Допоміжні працівники	10	3	2			1	–	1					

Варіант 2

Таблиця И.2.2 – Стан і плинність кадрів ТОВ «Інтермаркет»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	40	25	3	–	–	2	–	1					
Жінки	26	16	2	–	–	2	–	–					
Молодь до 30-ти років	27	20	1	–	–	1	–	–					
Із вищ. освітою	7	1	–	–	–	–	–	–					
Із серед. спец. освітою	15	18	1	–	–	1	–	–					
Із серед. загал. освітою	18	6	2	–	–	1	–	1					
Із матеріальною відповідальністю	29	8	1	–	–	1	–	–					
Керівники	10	–	–	–	–	–	–	–					
Спеціалісти	6	2	–	–	–	–	–	–					
Кваліфіковані робітники	19	20	3	–	–	2	–	1					
Допоміжні працівники	5	3	-	–	–	–	–	–					

Варіант 3

Таблиця II.2.3 – Стан і плинність кадрів у магазині ТОВ «Збутова мережа П'ятий елемент»

Категорія	Усього працює	Упродовж року												
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них						Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %	
							Через нестачу, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення		
Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз			
Обліковий склад	28	3	3	–	–	1	1	1						
Жінки	24	3	3	–	–	1	1	1						
Молодь до 30-ти років	20	3	3	–	–	1	1	1						
Із вищ. освітою	8	–	–	–	–	–	–	–						
Із серед. спец. освітою	17	2	2	–	–	1	–	1						
Із серед. загал. освітою	3	1	1	–	–	–	1	–						
Із матеріальною відповідальністю	15	2	2	–	–	1	1	–						
Керівники	3	–	–	–	–	–	–	–						
Спеціалісти	2	–	–	–	–	–	–	–						
Кваліфіковані робітники	17	2	2	–	–	1	–	1						
Допоміжні працівники	6	1	1	–	–	–	1	–						

Варіант 4

Таблиця И.2.4 – Стан і плинність кадрів ТОВ «Да Вінчі»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них						Показники плинності			
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкращення	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз		
Обліковий склад	46	3	5	–	1	3	–	1					
Жінки	29	2	3	–	–	2	–	1					
Молодь до 30-ти років	31	3	5	–	1	3	–	1					
Із вищ. освітою	7	–	–	–	–	–	–	–					
Із серед. спец. освітою	19	3	3	–	1	2	–	–					
Із серед. загальн. освітою	20	–	2	–	–	1	–	1					
Із матеріальною відповідальністю	38	1	2	–	–	2	–	–					
Керівники	10	–	–	–	–	–	–	–					
Спеціалісти	7	–	–	–	–	–	–	–					
Кваліфіковані робітники	24	3	4	–	1	3	–	–					
Допоміжні працівники	5	–	1	–	–	–	–	1					

Варіант 5

Таблиця II.2.5 – Стан і плинність кадрів у магазині «Спортивний стиль» ТОВ «Компанія Мако»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				Структура за категоріями, %
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		
							Через нестачу, розкращення	За прогулта порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	21	8	5	—	—	4	1	—					
Жінки	15	8	5	—	—	4	1	—					
Молодь до 30-ти років	14	7	5	—	—	4	1	—					
Із вищ. освітою	6	2	1	—	—	1	—	—					
Із серед. спец. освітою	7	4	2	—	—	1	1	—					
Із серед. загальн. освітою	8	2	2	—	—	2	—	—					
Із матеріальною відповідальністю	10	7	5	—	—	4	1	—					
Керівники	12	—	—	—	—	—	—	—					
Спеціалісти	5	1	1	—	—	1	—	—					
Кваліфіковані робітники	4	7	4	—	—	3	1	—					
Допоміжні працівники	—	—	—	—	—	—	—	—					

Варіант 6

Таблиця И.2.6 – Стан і плинність кадрів ТОВ «Торговий дім «Арго Трейд»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них						Показники плинності			
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз		
Обліковий склад	677	35	7	–	–	5	1	1					
Жінки	543	28	6	–	–	5	1	–					
Молодь до 30-ти років	354	31	7	–	–	5	1	1					
Із вищ. освітою	85	1	-	–	–	–	–	–					
Із серед. спец. освітою	194	19	5	–	–	5	–	–					
Із серед. загал. освітою	398	15	2	–	–	–	1	1					
Із матеріальною відповідальністю	182	11	3	–	–	2	1	–					
Керівники	84	1	1	–	–	1	–	–					
Спеціалісти	68	3	3	–	–	3	–	–					
Кваліфіковані робітники	395	24	3	–	–	1	1	1					
Допоміжні працівники	130	7	–	–	–	–	–	–					

Варіант 7

Таблиця И.2.7 – Стан і плинність кадрів ТОВ «Лаум»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	50	15	15	–	–	8	–	7					
Жінки	46	15	15	–	–	8	–	7					
Молодь до 30-ти років	31	13	13	–	–	7	–	6					
Із вищ. освітою	12	2	1	–	–	1	–	–					
Із серед. спец. освітою	16	9	10	–	–	5	–	5					
Із серед. загальн. освітою	22	4	4	–	–	2	–	2					
Із матеріальною відповідальністю	36	12	12	–	–	7	–	5					
Керівники	6	–	–	–	–	–	–	–					
Спеціалісти	4	1	1	–	–	1	–	–					
Кваліфіковані робітники	40	14	14	–	–	7	–	7					
Допоміжні працівники	–	–	–	–	–	–	–	–					

Варіант 8

Таблиця И.2.8 – Стан і плинність кадрів у кафе ПФ «Урарту»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них						Показники плинності			
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкращення	За прогулта порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз		
Обліковий склад	68	3	3	–	–	1	1	1					
Жінки	50	3	3	–	–	1	1	1					
Молодь до 30-ти років	49	3	3	–	–	1	1	1					
Із вищ. освітою	5	1	–	–	–	–	–	–					
Із серед. спец. освітою	15	1	2	–	–	1	1	–					
Із серед. загал. освітою	48	1	1	–	–	–	–	1					
Із матеріальною відповідальністю	53	3	3	–	–	1	1	1					
Керівники	7	–	–	–	–	–	–	–					
Спеціалісти	–	–	–	–	–	–	–	–					
Кваліфіковані робітники	48	3	3	–	–	1	1	1					
Допоміжні працівники	13	–	–	–	–	–	–	–					

Варіант 9

Таблиця II.2.9 – Стан і плинність кадрів у кафе ТОВ «Зелена папуга»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	37	3	1	–	–	1	–	–					
Жінки	19	1	–	–	–	–	–	–					
Молодь до 30-ти років	25	3	1	–	–	1	–	–					
Із вищ. освітою	7	1	–	–	–	–	–	–					
Із серед. спец. освітою	12	2	1	–	–	1	–	–					
Із серед. загальн. освітою	18	–	–	–	–	–	–	–					
Із матеріальною відповідальністю	21	2	1	–	–	1	–	–					
Керівники	7	–	–	–	–	–	–	–					
Спеціалісти	–	–	–	–	–	–	–	–					
Кваліфіковані робітники	24	3	1	–	–	1	–	–					
Допоміжні працівники	6	–	–	–	–	–	–	–					

Варіант 10

Таблиця И.2.10 – Стан і плинність кадрів ПП «Ламінат»

Категорія	Усього працює	Упродовж року											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	З них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачу, розкращення	За прогулта порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
	Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз	
Обліковий склад	23	9	9	–	–	3	–	6					
Жінки	2	–	–	–	–	–	–	–					
Молодь до 30-ти років	20	9	9	–	–	3	–	6					
Із вищ. освітою	4	1	-	–	–	–	–	–					
Із серед. спец. освітою	6	1	1	–	–	1	–	–					
Із серед. загал. освітою	13	7	8	–	–	2	–	6					
Із матеріальною відповідальністю	9	3	3	–	–	2	–	1					
Керівники	6	1	1	–	–	1	–	–					
Спеціалісти	1	–	–	–	–	–	–	–					
Кваліфіковані робітники	10	7	7	–	–	2	–	5					
Допоміжні працівники	6	1	1	–	–	–	–	1					

Додаток К

Визначення ефективності управління персоналом та особистого потенціалу ефективності керівництва

К.1. Оцінка ефективності управління персоналом.

Варіанти завдань

Варіант 1

Таблиця К.1.1 – Оцінка ефективності управління персоналом
ТОВ «Ресторатор»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	13564,3	14056,0
Витрати	4129,7	4320,1
Адміністративні витрати (витрати на управління)	967,1	941,0
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	905,9	1004,1
Середньооблікова кількість працівників підприємства		
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу		
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 2

Таблиця К.1.2 – Оцінка ефективності управління персоналом
ТОВ «Інтермаркет»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	1595,7	2822,8
Витрати	312,6	746,4
Адміністративні витрати (витрати на управління)	149,9	295,3
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	-36,3	19,1
Середньооблікова кількість працівників підприємства	18	40
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу	4	10
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 3

Таблиця К.1.3 – Оцінка ефективності управління персоналом магазину ТОВ «Збутова мережа П'ятий елемент»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	11313,0	13906,4
Витрати	1523,2	2058,1
Адміністративні витрати (витрати на управління)	672,5	894,1
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	748,3	933,0
Середньооблікова кількість працівників підприємства	28	28
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу		
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 4

**Таблиця К.1.4 – Оцінка ефективності управління персоналом
ТОВ «Да Вінчі»**

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	1206,5	2176,8
Витрати	843,1	1701,7
Адміністративні витрати (витрати на управління)	220,1	471,6
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	-461,5	-113,1
Середньооблікова кількість працівників підприємства	46	44
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу		
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 5

Таблиця К.1.5 – Оцінка ефективності управління персоналом магазину «Спортивний стиль» ТОВ «Компанія Мако»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	1271,1	1643,8
Витрати	350,1	448,2
Адміністративні витрати (витрати на управління)	160,5	211,8
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	64,8	151,2
Середньооблікова кількість працівників підприємства	21	24
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу		
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 6

Таблиця К.1.6 – Оцінка ефективності управління персоналом
ТОВ «Торговий дім «АРГО ТРЕЙД»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	11033,7	25334,9
Витрати	2717,8	6085,5
Адміністративні витрати (витрати на управління)	589,1	685,2
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	70,1	184,5
Середньооблікова кількість працівників підприємства	677	705
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу	22	25
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 7

Таблиця К.1.7 – Оцінка ефективності управління персоналом
ТОВ «Лаум»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	726,7	743,4
Витрати	103,2	109,8
Адміністративні витрати (витрати на управління)	21,7	22,0
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	48,9	51,9
Середньооблікова кількість працівників підприємства	50	50
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу		
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 8

Таблиця К.1.8 – Оцінка ефективності управління персоналом кафе приватної фірми «Урарту»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	9035,3	9225,0
Витрати	3929,7	4020,1
Адміністративні витрати (витрати на управління)	1067,1	1041,0
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	805,9	809,1
Середньооблікова кількість працівників підприємства	68	68
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу	8	8
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 9

Таблиця К.1.9 – Оцінка ефективності управління персоналом кафе ТОВ «Зелена папуга»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	2256,4	2661,2
Витрати	902,5	1014,8
Адміністративні витрати (витрати на управління)	219,6	267,7
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	200,5	248,7
Середньооблікова кількість працівників підприємства	37	39
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу	10	10
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудомісткість товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

Варіант 10

Таблиця К.1.10 – Оцінка ефективності управління персоналом приватного підприємства «Ламінат»

Показник	1-й період	2-й період
Виручка від реалізації (без ПДВ)	8497,85	11752,0
Витрати	937,4	1065,8
Адміністративні витрати (витрати на управління)	419,0	434,0
Частка витрат на управління		
Чистий прибуток підприємства	114,9	348,1
Середньооблікова кількість працівників підприємства	23	23
Кількість операційного (виробничого, торгового) персоналу		
Кількість управлінського персоналу	11	11
Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу		
Продуктивність праці персоналу		
Трудовітність товарообороту		
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції		
Рентабельність товарообігу		
Рентабельність витрат		
Рентабельність персоналу		
Ефективність управління		
Зайнятість персоналу в апараті управління		
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу управління		
Економічність праці апарату управління		

К.2. ТЕСТ «ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА»

Цей тест використовується в комплексі з поданим нижче тестом «Неефективний керівник». Хоча вони орієнтовані в першу чергу на вже сформованих керівників, їх можна застосувати й в іспиті студентів, що допомагає глибше усвідомити поведінкові характеристики ефективного і неефективного керівництва. При цьому для студентів, що не мають досвіду керівної роботи, тест носить елемент рольової гри – вони відповідають на питання, виходячи зі своїх уявлень про дії успішного керівника. Після завершення тесту з метою закріплення в пам'яті студентів знань про умови ефективного і неефективного керівництва корисно обговорити помилкові варіанти відповідей.

Інструкція

Відповісти «так» чи «ні» на наведені нижче питання.

Опитний лист

1. Чи прагнете Ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній сфері?
2. Чи прагнете Ви співробітничати з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і чомно?
4. Чи пояснюєте Ви причини, що змусили Вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють Вам підлеглі?
6. Чи втягуєте Ви усіх виконавців завдання в процес обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте Ви співробітників виявляти ініціативу, вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятаєте Ви імена всіх людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи надаєте Ви волю дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте Ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте Ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи виражаєте Ви свою подяку підлеглому за кожен добре виконану роботу?
13. Чи прагнете Ви знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте Ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте Ви інтереси й прагнення ваших підлеглих?
16. Чи умієте Ви бути уважним слухачем?

17. Чи дякуєте Ви співробітнику в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите Ви критичні зауваження своїм підлеглим наоди-нці?
19. Чи відзначаєте Ви гарну роботу свого колективу в доповіді вищому керівництву?
20. Чи довіряєте Ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете Ви дати співробітникам всю інформацію, що одержуєте самі по адміністративних і управлінських каналах?
22. Чи пояснюєте Ви співробітнику значення результатів його праці відповідно до цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте Ви час собі й підлеглим для планування ро-боти?
24. Чи є у Вас план самовдосконалення, принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповід-но до вимог часу?
26. Чи читаєте Ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте Ви досить велику бібліотеку з фаху?
28. Чи піклуєтеся Ви про стан свого здоров'я й працездатнос-ті?
29. Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно Ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте Ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся Ви охоче проблемами, питаннями й скарга-ми своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте Ви визначену дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся Ви до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви упевнені в собі?
36. Чи добре Ви знаєте свої сильні й слабкі сторони?
37. Чи часто Ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціа-льних курсах, семінарах?
39. Чи досить Ви гнучкі у своєму поведженні, у відносинах з людьми?
40. Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва з метою під-вищення його ефективності?

Підведіть підсумки

Підрахуйте кількість відповідей «так» і «ні». Оцініть свій результат.

40 «так» – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу: усі 40 питань є критеріями успішного керівництва й тому припускають правильну відповідь «так». Як всякий ідеал, він практично недосяжний, якщо Ви були щирі й не намагалися представити себе в більш вигідному світлі. Важливо відзначити, скільки Ви дали відповідей «ні» й на які саме питання. Тут Ваші слабкі місця.

Який результат – співвідношення «так» й «ні» – вважається оптимальним? Це залежить від рівня ваших вимог до себе. Кількість відповідей **більше 33 «так»** характеризує гарний управлінський потенціал.

К.3. Тест «НЕЕФЕКТИВНИЙ КЕРІВНИК»

Для додаткової самоперевірки дайте, будь ласка, відповіді ще на 20 питань, що є критеріями неефективного управління.

Інструкція

Подано деякі твердження, з якими Ви можете або погодитися (відповідь «так»), або не погодитися (відповідь «ні»).

Опитний лист

1. Ви постійно стикаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніше інших й тому стараєтесь усе робити самі?
3. Основна частина робочого часу іде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться робити багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10–14 годин на добу?
7. Часто доводиться вдома займатися виробничими проблемами?
8. Волієте відкласти рішення питання, щоб із часом вирішити його остаточно?
9. Стараєтесь прийняти найкраще рішення, а не саме реальне?
10. Стараєтесь, щоб Ваш авторитет не постраждав ні за яких обставин?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У випадку невдачі у справі шукаєте, хто з підлеглих винуватий?
13. Почуваєте себе зняряддям у руках інших людей?
14. Дієте за звичною схемою в різних виробничих й життєвих ситуаціях?
15. Вважаєте, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях волієте не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте, що робити?
17. Вважаєте, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?
18. Вважаєте, що стаж практичної роботи завжди дає перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?
19. Намагаєтесь не ризикувати, «не висуватися»?
20. Працюєте у вузькій професійній області, інше Вас мало стосується?

Підведіть підсумки

Підрахуйте кількість відповідей «так» і «ні». Оцініть свій результат.

Високий управлінський потенціал передбачає відповіді «ні» на всі питання. Ваші слабкі місця у відповідях «так».

Кількість відповідей **не менше 15 «ні»** характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

Список рекомендованої літератури

1. Кодекс законів України про працю. – К., 2018.
2. Анурова Н. И. Персонал в ресторане: Как создать профессиональную команду / Н. И. Анурова. – М. : ООО «Современные розничные и ресторанные технологии». – 216 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Белова, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Краматорськ : Центр продуктивності, 1998. – Вип. 1. Розд. 1–2.
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Краматорськ : Центр продуктивності, 1998. – Вип. 65.
7. ДСТУ 2732-94. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. – К., 1996.
8. Класифікатор професій ДК 003-95.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998.
10. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2003.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003.
12. Мельник Л. П. Психология управления / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 1999.
13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
14. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
15. Поліщук М. П. Управління персоналом / М. П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.
16. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве : учебник для студ. вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и «Сервис» (230000) / М. Райли. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 191 с.
17. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 416 с.
18. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

СЕЛЮТІН Віктор Михайлович
ЯЦУН Леонід Миколайович

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності та туризму
д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун

Технічний редактор Л. Ю. Кротченко

План 2018 р., поз. 156

Підп. до друку 18.04.2018 р. Один електронний оптичний диск
(CD-ROM); супровідна документація. Об'єм даних 3,0 Мб.
Тираж 20 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.