

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТРАНСПОРТУ**

Кафедра «Менеджмент організацій і логістика»



І. Г. Бакаєва, В. В. Вертель, О. В. Христофор

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

**Методичні рекомендації щодо проведення практичних занять
для студентів спеціальностей 8.03050901 «Облік і аудит»,
8.03050401 «Економіка підприємства», 8.03050801 «Фінанси»
усіх форм навчання**

Київ 2014

Бакаєва І. Г., Вертель В. В., Христофор О. В.

Менеджмент персоналу: Методичні вказівки щодо проведення практичних занять для студентів спеціальностей 8.03050901 «Облік і аудит», 8.03050401 «Економіка підприємства», 8.03050801 «Фінанси» усіх форм навчання / Бакаєва І. Г., Вертель В. В., Христофор О. В. – К.: ДЕТУТ, 2014.– 58 с.

Методичні вказівки охоплюють весь комплекс навчально-методичного забезпечення, необхідного для проведення практичних занять та виконання індивідуальних завдань з дисципліни «Менеджмент персоналу».

Методичні вказівки призначені для допомоги студентам під час підготовки до практичних занять та містять:

- план проведення практичних занять, мету та навички, які вони формують;
- рекомендовану літературу та інтернет-джерела;
- контрольні питання для засвоєння практичних занять;
- методику вирішення типових задач з дисципліни, задачі та приклади їх розв'язання;
- виробничі ситуації, методику їх проведення у ігровій формі, основні результати, що мають бути отримані.

Методичні вказівки розглянуті та рекомендовані до друку на засіданні кафедри «Менеджмент організацій і логістика» (протокол № 8 від 22 лютого 2013 р.) та на засідання методичної комісії факультету економіки та менеджменту (протокол № 9 від 29 травня 2013 р.).

Укладачі: к.е.н., проф. **Бакаєва І. Г.**;
к.е.н. **Вертель В. В.**;
к.е.н. **Христофор О. В.**

Рецензенти: д.е.н., проф., завідувач кафедри «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» Академії муніципального управління **Невелєв О. М.**;

д.е.н., проф., завідувач кафедри «Фінанси» Державного економіко-технологічного університету транспорту **Богомолова Н. І.**

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	4
ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ	6
Практичне заняття 1. Людина як об'єкт менеджменту персоналу	6
Практичне заняття 2. Складання резюме	10
Практичне заняття 3. Кадри виробництва. Портрет сучасного керівника	13
Практичне заняття 4. Міжособистісні відносини у трудовому колективі	15
Практичне заняття 5. Планування роботи з персоналом	18
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	21
Практичне заняття 6. Ефективність кадрового планування	21
Практичне заняття 7. Ефективність системи найму	24
Практичне заняття 8. Ефективність праці	28
Практичне заняття 9. Оцінка відповідності прав, обов'язків та відповідальності у посадовій інструкції	32
Практичне заняття 10. Оцінка ефективності витрат на персонал	37
<i>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	40
ДОДАТОК А	44

ВСТУП

В умовах перехідної економіки в Україні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність виробництва. Саме персонал є основою стабілізації економіки. Від інтересів, поведінки і діяльності людей, залежить швидкість і ефективність просування української економіки в світовий цивілізований ринок. Навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу» є провідною дисципліною в підготовці магістрів. Дисципліна базується на використанні накопиченого протягом багатьох років досвіду країн з розвинутою соціально-орієнтованою ринковою економікою та узагальнення вітчизняної практики роботи з персоналом в умовах ринкової економіки.

Вивчення дисципліни дозволить студентам одержати фундаментальні знання під час планування потреби в кадрах, їх підготовці і перепідготовці, професійній орієнтації і адаптації, управлінні кар'єрою, управлінні мотивами і стимулами, засвоїти основні принципи і методи формування кадрових служб, забезпечення ефективного керівництва, перетворення цілей і завдань організацій у внутрішні завдання кожного робітника.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент персоналу» є формування у майбутніх магістрів умінь розробки кадрової стратегії, створення та використання галузевих підсистем управління трудовими ресурсами як основи забезпечення досягнення місії організації.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі виконання практичних занять, є здобуття студентами таких навичок:

- розрахунок оптимальної кількості працівників організації;
- використання сучасних методів добору та відбору кадрів;
- володіння інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснення контролю виконання та професійного використання методів стимулюючої оцінки у процесі управління;
- здійснення аналізу майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- інформаційне та документальне забезпечення управління персоналом;
- застосовування методів оцінки персоналу;
- розрахунок показників ефективності роботи персоналу;
- адаптація методів управління персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній;
- вміння застосовувати норми трудового права України та Кодексу законів про працю;
- оцінювання ефективності освіти;
- розрахунок продуктивності праці різними методами.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідних завдань. Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язання завдань, розв'язання контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання. Основними цілями практичних занять є:

- формування у студентів умінь і навичок практичних дій, необхідних магістрам для грамотного виконання функціональних обов'язків;
- розвиток у студентів професійно-ділових якостей, що передбачені освітньо-кваліфікаційною характеристикою випускника;
- формування у студентів інтересу до майбутньої спеціальності.

Основними формами підготовки до практичних занять є: робота студента над індивідуальними завданнями під керівництвом викладача; робота з підручниками, посібниками або інтернет-ресурсами; підготовка доповіді або презентації. Рівень поточних знань студентів перевіряється шляхом усних опитувань і виконання розрахункових та логічних завдань. Більшістю практичних занять передбачено роботу студентів у невеликих групах, що сприяє набуттю навичок роботи у команді. За умови дотримання усіх вимог щодо підготовки до практичних занять, досягається:

- стимуляція регулярного вивчення студентами першоджерел та іншої літератури, уважне ставлення до лекційного курсу;
- закріплення знань, отриманих студентами при прослуховуванні лекції та самостійної роботи над літературою;
- розширення кола знань завдяки виступам товаришів і викладача на занятті;
- можливість перевірити правильність раніше отриманих знань, вичленувати в них найбільш важливе, істотне;
- сприяння перетворенню знань у тверді особисті переконання, що особливо добре досягається в результаті зіткнення думок та дискусії;
- прищеплення навичок самостійного мислення, усного виступу, вільного оперування термінологією, основними поняттями і категоріями.

Якщо заняття добре підготовлено, в процесі обговорення конкретних питань вирисовуються їх нові аспекти, поглиблюється їх обґрунтування, висуваються положення, що не привернули раніше уваги студентів. Навіть саме поглиблення знань, рух думки від сутності першого порядку до сутності другого порядку надають знанням студентів більш осмислений і чіткий зміст, піднімають їх знання на більш високий рівень.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Практичне заняття 1. Людина як об'єкт менеджменту персоналу

Мета: здобути навички попереднього вивчення кандидатів на роботу по фотографії, навчитися розпізнавати основні види темпераменту.

План проведення заняття

1. Обговорення основних рис обличчя, що виражають емоції.
2. Робота з фотографіями у міні-групах. Підбір ілюстрацій за різними видами темпераменту. Складання попереднього уявлення про претендента на основі фотографії.
3. Презентація результатів роботи групи.
4. Обговорення результатів.

Завдання

1. Працюючи у міні-групах, підготуйте ілюстровану презентацію для визначення понять: «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість», а також відобразіть портретами основні типи темпераменту.

2. Візьміть газету чи ілюстрований журнал. Подивіться уважно на який-небудь портрет (або портрети видає викладач). Працюючи у міні-групі, дайте оцінку особистості людини, що привернув Вашу увагу. При цьому скористайтеся такою схемою:

- обличчя викликає симпатію чи антипатію? Висловіть своє ставлення примітними фразами: «мужній погляд», «нерішучість», «скритність» тощо;
- визначте рівень утворення (походження), освіти і професію досліджуваного кандидата;
- визначте сімейний стан, хобі потенційного претендента на роботу;
- дайте висновок про його ставлення до людей, справи, себе, речей.
- висловіть свою думку про вольову сторону, про прояви емоцій і почуттів;
- узяли б Ви таку людину собі в помічники?

Подумайте, чому саме так Ваша група оцінила дану людину. На чому засновані Ваші висновки? Чи можете Ви помилятися?

Методичні поради щодо проведення заняття

Людський фактор – це поняття, що позначає функцію людини в суспільстві і використовується різними суспільними науками. Людський фактор – це люди, працівники підприємств і установ, об'єднані для спільної діяльності, у структурному вигляді – це особистість, робоча група, трудовий колектив. Почнемо аналіз розглянутої проблеми з головного елемента об'єкта керування – особистості.

Властивість бути особистістю наявна у кожної людини як соціальної істоти. Ознаки особистості виявляються не тільки при зіставленні понять «особистість» і «людина». У цей процес обов'язково включаються поняття «індивід» і «індивідуальність». У повсякденній мові всі ці чотири поняття нерідко вживаються як синоніми. У психології ними позначаються різні речі і феномени.

Поняття «людина» вживається для підкреслення суб'єкта діяльності. Людина – це жива істота, що володіє членороздільною мовою і свідомістю, здатна створювати знаряддя і користатися ними в процесі суспільної праці. Це родове поняття. Конкретна людина, як представник визначеної групи людей, позначається видовим поняттям «індивід». Коли ж характеризується неповторність істотних ознак індивіда, то вживається слово «індивідуальність».

Індивідуальність – це сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої. Ці особливості зумовлені обставинами життя і діяльності людини. Індивідуальність також включає тілесні (соматичні) і психологічні особливості. Зазначене припускає виділяти в особистості три основних структурних компоненти і представляти особистість як єдність:

- соціальних утворень, рис і якостей, вихованих у взаємодії з іншими людьми;
- індивідуально-психологічних особливостей і властивостей;
- біологічних структур.

Особистість – явище соціальне. Її соціальність полягає в тому, що вона є продуктом спілкування людей. Щоб зрозуміти людину як особистість, а отже, і управляти нею, потрібно скласти картину її особливого погляду на світ. Така картина формується в еталонній групі: у родині, серед колег по роботі і навчанню, у дружньому колі, під впливом родичів і навіть товаришів по захопленнях. У кожної людини є 5 – 6 еталонних груп, які дуже впливають на її поведінку. Поняття «особистість» увібрало в себе чотири основних компоненти: «маску», соціальну роль, соціальний статус і сам суб'єкт діяльності і самопізнання (людське «Я»).

Отже, особистість – це конкретна людина, носій свідомості і самосвідомості, власник визначеного статусу і ролей. Зміст особистості людини прикрито «маскою», що вона надягає на себе кожен раз, коли вступає в соціальні контакти. Зрозуміти особистість можна лише через розкриття її ролей.

Соціальна роль – це шаблон поведінки, що очікується від людини у конкретній ситуації. Конвенціональні ролі являють собою стандартизовані права й обов'язки, наприклад батька, сина, працівника визначеної служби тощо. Відносини між людьми, укладені у цих ролях, лежать на поверхні: батько сприймається як глава родини, що виявляє турботу про своїх домочадців; працівник – як виконавець запропонованих йому завдань і вказівок керівника. Незважаючи на своє «офіційне» положення, батько може не бути у родині главою, як це очікується, син може не поважати своїх батьків, а працівник може бути нестараним. У даному випадку ми стикаємося з міжособистісними ролями. На відміну від конвенціональних, міжособистісні ролі виступають у вигляді прав і обов'язків, що залежать від індивідуальних особливостей членів еталонних груп. Від того, як грають міжособистісні ролі, формуються відповідні міжособистісні відноси-

ни і соціальні утворення. Деякі люди стають «зірками», вони здобувають популярність, авторитет, визнання і повагу. Інші виявляються «відкинутими», до них не тягнуться, нерідко на них навіть не звертають уваги. Між цими полярностями містяться середнячки. Частина з них у різному ступені тяжіє до «зірок», частина – до «відкинутих».

Коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу задаємо собі питання: що вона собою являє? Якщо ж мова йде про статус працівника, то переслідуються мета визначити цінність цієї особистості в думці інших. У зв'язку з цим соціальний статус органічно уплетений у систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Усе це впливає на формування в працівника його особистої визначеності, складання «Я – концепція». Дане питання надзвичайно важливе. Справа полягає в тому, що «Я – концепція» концентрує в собі компоненти двох «Я»: «Я» як діяч і «Я» як об'єкт відносин з боку членів еталонної групи. У першому випадку, як відзначав видатний радянський психолог С. Л. Рубінштейн, ми зіштовхуємося з діяльністю «Я», що опосередковане «моїм ставленням до іншого», а в другому – «моє ставлення до самого себе опосередковано ставленням до мене іншого». У соціальній психології це явище одержало назву «дзеркальне Я», що являє собою сполучну ланку між соціальними і внутрішніми психологічними структурами особистості.

Людині притаманне велике різноманіття потреб. Звичайно розрізняють матеріальні і духовні потреби. До матеріальних належать: потреба в їжі, сні, одязі тощо, до духовних – потреба в пізнанні, суспільній діяльності, праці, спілкуванні, творчості. Іноді виділяють соціальні потреби (суспільна діяльність, спілкування). Подібний розподіл, звичайно, умовний. Насправді в людини немає жодної потреби, яка б не мала соціального характеру. Так звані матеріальні потреби, пов'язані, здавалося б, винятково з біологічними функціями організму людини, насправді носять соціальний характер. У процесі цілеспрямованого управлінського впливу цілком можливо вплинути на всю систему потреб особистості, а через потреби – на її інтереси, ідеали, установки і, звичайно, на характер.

Характер – одна з найголовніших психологічних рис особистості. Це сукупність стійких психологічних властивостей, що визначають лінію поведінки людини, її відношення до справи, речей, інших людей і до самого себе. Таким чином, вплив на характер підлеглого виражається в упорядкуванні його відносин і впливі на ці відносини. При цьому варто мати на увазі полярність характерологічних відносин: принциповість – безпринципність; тактовність – безтактність; організованість – неорганізованість; працьовитість – лінощі; упевненість – непевність; переоцінка своїх сил – недооцінка своїх сил; самокритичність – несамокритичність; вимогливість до себе – невимогливість до себе; акуратність – неохайність; жадібність – марнотратність тощо.

Керівник, який вивчає риси характеру підлеглого, може зробити для себе чимало корисних висновків. Адже ці риси не випадкові. Вони впливають з конкретних умов, а тому досить повно характеризують особистість. Певному типу характеру часто відповідає певний темперамент.

Термін «темперамент» був уведений ще у Стародавній Греції для відмінності людей між собою Гіпократом. З тих пір людство має справу з чотирма типами темпераменту, вони покладені в основу типології людей. Вірогідність цієї типології була підтверджена масовими експериментами І. П. Павлова, що виділяв чотири основних типи вищої нервової діяльності людини. Історія психології свідчить про те, що оцінка людей по властивостях темпераменту дає керівнику надійну методику вивчення підлеглих і підвищення ефективності управлінської діяльності. При цьому варто спиратися на позитивні риси темпераменту і переборювати негативні. Так, на поривчастість холерика потрібно реагувати тактовністю і стриманістю, інертності флегматика найкраще протиставляти активність, а емоційність і сумніви меланхоліка можна нейтралізувати неспішною оптимістичністю. Доведено, що меланхоліки, коли готують довідки, витрачають багато часу на складання чернеток, їх перевірку і виправлення; сангвініки, навпаки, пишуть часто чернетки скорочено чи зовсім їх не пишуть; холерика нерідко через неухважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть не помітити перебігу часу і запізнитися з завершенням завдання тощо. Усе це націлює керівника на облік індивідуально-психологічних особливостей своїх підлеглих, тобто на індивідуальний підхід.

Необхідність цього диктується також тим, що через спадкоємну схильність, розвиток і виховання всі люди мають визначений набір загальних і спеціальних здібностей.

Здібності – це психофізіологічні властивості особистості, від яких залежать динаміка набуття знань, умінь і навичок, успішність виконання певної діяльності. Звичайно в системі набуття досвіду будь-яка людина може опанувати необхідний мінімум знань, умінь і навичок. Однак при рівних зовнішніх умовах різні люди будуть опановувати їх з різним темпом. Багато хто грає у футбол, але майстрами стають одиниці. У цьому виявляється біосоціальна єдність особистості.

Контрольні запитання

1. Що розглядає теорія людського капіталу?
2. Які основні особливості людського капіталу?
3. На Вашу думку, яка різниця в таких поняттях, як «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість»? Як ми звичайно вживаємо такі слова в мові?
4. Природні властивості й умови формування особистості.
5. Спрямованість особистості. Мислення і здібності особистості.
6. Дайте визначення «дзеркального Я» за Рубінштейном.
7. Дайте визначення основних типів темпераменту.

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 2. Складання резюме

Мета: здобуття навичок самостійного складання резюме та супровідного листа.

План проведення заняття

1. Ознайомлення з основними етапами складання резюме, його видами.
2. Складання студентами резюме та супровідного листа.
3. Розгляд типових помилок при складанні та відправці резюме.

Завдання:

1. Прочитайте та законспектуйте інформацію про порядок складання резюме та супроводжувального листа.

2. Складіть резюме та супроводжувальний лист за своїми даними щодо такого оголошення: «Фірма Бурбон Офшор на постійну роботу запрошує менеджера-економіста (бухгалтера, фінансиста) у відділ корпоративного обслуговування. Вимоги до кандидата: чоловік/жінка; 18 – 25 років, економічна освіта, бажано володіти комп'ютером на рівні користувача, вільно володіти англійською та іншою іноземними мовами. Заробітна плата від 20000 грн».

Примітка. Резюме та супроводжувальний лист можуть бути складені щодо іншого оголошення за власним розсудом студента. В такому разі треба навести повний текст використаного оголошення.

3. Проаналізуйте надане оголошення про вакансію відповідно до положень Конституції та Кодексу законів про працю України.

Методичні поради щодо складання резюме

1. Типи резюме: хронологічне, функціональне та змішане. Хронологічне резюме – найтрадиційніший тип, і в цьому його переваги – з ним знайомі всі роботодавці. Недолік таких резюме полягає в тому, що вони дуже детально відображають Вашу трудову діяльність, навіть якщо вона незначна або не стосується посади, на яку ви претендуєте. Якщо Ваш професійний досвід не досить великий, спробуйте скласти резюме іншого типу.

Функціональне резюме – в ньому слід підкреслити корисні для Вашої майбутньої посади дані про вашу освіту, навички тощо. У зв'язку з тим, що Ви не дотримуетесь певного порядку, відомості про найважливіші навички та досвід можна розмістити на сторінці зверху. Резюме цього типу якнайкраще виконує основну функцію – обґрунтовує відповідність кандидата певній посаді.

Змішане резюме – в ньому використовуються переваги двох попередніх типів резюме. Ваша кінцева мета – скласти повідомлення, яке ефективно послужило б Вам на користь.

2. Зміст резюме. Резюме звичайно складається з таких частин: прізвище, адреса, телефон, вік; мета; освіта; навички; досвід роботи; додаткова інформація (включаючи хобі); рекомендації.

Мета є найважливішою частиною резюме. Якщо у роботодавця немає відповідної вакансії, Ваше резюме ніхто не розглядатиме. Мета вдалого резюме –

повністю відповідати тому, що шукає фірма. Серед компонентів, з яких будеться ваша мета, можуть бути такі:

- наведіть повну назву посади, якщо Ви її знаєте, але не фантазуйте якщо не впевнені;
- надайте Вашій меті смисл, зробіть центром – все інше у Вашому резюме повинно підтримувати і відображати те, що Ви вказуєте як мету;
- будьте чіткими і не відходьте від мети – широко сформульовану мету часто розуміють як неготовність кандидата; уникайте повторів та кліше;
- якщо це можливо, вкажіть галузь, у якій Ви спеціалізувались;
- вкажіть також додаткові відомості про Вас, це допоможе визначити, де Ваші здібності, знання, навички можна використати максимально ефективно;
- вкажіть навички та вміння, які можуть бути використані у тій роботі, на яку Ви претендуєте – це допоможе завоювати репутацію сильного кандидата.

Застереження: не формулюйте мету таким, наприклад, чином: «Претендую на перспективну посаду з можливостями підвищення по службі».

Освіта. Надайте ступінь Вашої освіти у зворотному хронологічному порядку. Якщо Ви відвідували престижну школу або ВНЗ, зробіть на цьому акцент, виділивши таку інформацію. Обов'язково вкажіть всі нагороди та премії, які Ви одержували, а також основні навчальні предмети, які мають відношення до роботи, на яку Ви претендуєте. Незначні або негативні факти бажано опустити. Не варто, наприклад, писати про середню школу, якщо вона не була особливо престижною або якщо Ви не досягли в ній значних успіхів.

Навички. Відомості про них Ви можете включити в інформацію про Вашу виробничу діяльність, але інколи, непогано виділяти їх окремо. Зробивши так, Ви збільшите свої шанси. Описуючи основні навички, які можуть бути корисними на даній посаді, використовуйте методика: «ситуація – дія – результат». Позитивні результати створюють позитивну реакцію. Якщо можете, виразіть результати мовою цифр.

Досвід роботи. Розміщуйте інформацію у зворотному хронологічному порядку. Зробіть акцент на тому, що вся попередня робота була пов'язана з посадою, на яку претендуєте, а навички, які потрібні на майбутній роботі, Ви використовували на попередніх роботах. Якщо це можливо, опишіть попередню роботу як націлену на певний результат. Навіть якщо попередня робота не зовсім відповідає тій, на яку Ви претендуєте, набуті на ній навички зможуть вам допомогти засвоїти нову роботу швидше та ефективніше. Наприклад, ваш досвід залучення замовників у сфері бізнесу по догляду за човнами покаже Ваші здібності в комерції.

Додаткова інформація. Кожне слово вашого резюме повинне працювати на Вас. Включайте в цей розділ тільки корисну інформацію. Наприклад, багатьом роботодавцям не обов'язково знати, що Ви цікавитесь підводним плаванням, але для морського біолога це може бути корисним.

Рекомендації. Вибирайте їх ретельно. Якщо це можливо, попросіть, щоб автори зробили їх похвальними. Бажано, щоб у них залишилась копія Вашого резюме на випадок, якщо роботодавець захоче з ними зв'язатись.

Порядок складання супроводжувального листа. Такий, наприклад, текст листа є недопустимим: «Шановний п. Денисенко, я би хотів працювати у Вашій фірмі. Нижче додаю своє резюме. З повагою.,.» до листа включайте більш детальну інформацію, яка заслуговує уваги. Пам'ятайте, що Ви рекламуєте самі себе. У першому абзаці має бути «крючок», на який ви підхопите роботодавця. Згадайте що-небудь цікаве про фірму, аби показати, що фірма заслуговує на увагу. Як і резюме, лист мусить показати, що здібності кандидата відповідають потребам роботодавця. Окремо спиніться на тому, як Ви можете допомогти у вирішенні проблем фірми. Поясніть, чому Ви звернулися саме до цього роботодавця, як Ви дізнались про цю вакансію тощо. Подайте себе як сильного кандидата. Стисло повідомте про свої академічні успіхи, навички та досвід роботи. Наведіть приклади.

Завершальний абзац. Наполягайте на дії. Будьте наполегливі. Ви б не претендували на цю роботу, якби не були впевнені в тому, що Ви її заслуговуєте. Вкажіть роботодавцю, що потурбуєте його через 10-14 днів, і зробіть це! Найкраща форма завершального абзацу: «Телефони та адреса, за якими Ви можете зі мною зв'язатись..., або я зв'язусь з Вами повторно через 10 днів».

У супроводжувальному листі варто продемонструвати свою обізнаність з економічним станом фірми або з фактом участі її у виставках, ярмарках тощо. Наводячи інформацію про знання іноземної мови, варто детально вказати ступінь володіння різними аспектами мови (додати сертифікати за наявності). Знання та навички роботи з комп'ютером можна деталізувати таким чином: operating systems: MS-DOS, Windows; Microsoft Office, Internet, 1 C, Парус тощо.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні типи резюме.
2. Назвіть основні складові елементи резюме.
3. Якою має бути тема листа, у якому Ви надсилаєте резюме?
4. Які вимоги до фотографії у резюме?
5. Який досвід роботи вказувати студентам денної форми навчання?

Література [2, 5, 7].

Інтернет-джерела:

1. Работа в Украине <http://rabota.ua/>
2. Работа в Киеве и Украине <http://www.work.ua/>
3. Job: выбери лучшее <http://job.ukr.net/>
4. Работа в Киеве и на Украине на HeadHunter, <http://hh.ua/>
5. Работа в Киеве, вакансии, <http://www.jobs.ua/>
6. Работа в Киеве. Работа по всей Украине, <http://jooble.com.ua/>
7. Работа для студентов в Киеве <http://student.rabota.ua/>

Практичне заняття 3. Кадри виробництва. Портрет сучасного керівника

Мета: здобуття навичок формулювати вимоги до професійних знань, що необхідні керівнику у різних галузях економіки.

План проведення заняття

1. Підготовка презентації «Портрет сучасного керівника».
2. Підготовка презентації «Що повинен знати і вміти керівник?».
3. Обговорення особливостей управління негативними працівниками.

Завдання

1. Працюючи по міні-групах, підготувати презентацію на тему «Портрет сучасного керівника», що містить такі елементи:

- сфера економіки, у якій працює керуючий;
- ланки (вищого, середнього і нижчого) управління;
- стан фірми (становлення, розвиток, згорання діяльності), внутрішніх і зовнішніх умов;
- зовнішній вигляд, манери, етикет;
- сімейний стан, ставлення до родини;
- психологічні навички;
- організаторські якості тощо.

2. Працюючи по міні-групах, підготувати презентацію на тему «Що повинен знати і вміти керівник?» Відповідь на дане питання потрібно шукати в тих конкретних умовах, у яких працює людина. Які професійні знання необхідні керівнику, якщо він:

- керуючий комерційного банку;
- керуючий великого концерну;
- головний бухгалтер міжнародної компанії;
- ректор технологічного вузу;
- начальник планово-фінансового відділу підприємства залізничного транспорту;
- менеджер торгової фірми (комерційний директор);
- бригадир виробничої бригади в промисловості, на транспорті, будівництві, сільському господарстві тощо?

3. Як повинен керівник будувати свої відносини з негативними людьми?

Дане питання розбирається більш докладно в ході дискусії, розділивши групу студентів на прихильників більш твердого підходу до підлеглих і прихильників ліберального способу керування. Представники тієї й іншої групи в ході обміну думками з'ясовують переваги і недоліки того й іншого підходу, спрямованого на людину і спрямованого на організацію виробництва, можливості їх сполучення. Тут доречно розглянути «грати менеджера», питання взаємин зі співробітниками, ясність цілей і задач для підлеглого, посадові повноваження керівника тощо.

Методичні поради щодо проведення заняття

У процесі економічного розвитку змінювалися й ускладнювалися питання організації і керування фірмою, можливості більш ефективного керівництва, змінювався потенціал підлеглих співробітників, безпосередніх виконавців і працівників. На цій основі склалися певні вимоги до особистості керівника, його професійних і організаторських якостей.

Сучасне виробництво висуває до будь-якого працівника високі вимоги, і особливо до менеджера. Він повинен володіти міцним фізичним здоров'ям, бути психічно урівноваженою людиною. Особистість менеджера повинна відповідати загальноприйнятим нормам моралі і моральності, етики й естетики, він повинен бути принциповим, вірним своєму слову і діловим зв'язкам, друзям, оберігати сімейні відносини, гуманним, активним і разом з тим бути допитливою людиною. Крім того, важливе значення має професійна підготовка.

Важливе питання про характер відносин керівника з підлеглими. Вивчення цих відносин неможливе без з'ясування причин, що ведуть до небажаних наслідків у роботі. Серед них важливе місце займають причини психологічного складу співробітників, його особистості, професійних якостей й інших здібностей. Особливості характеру людей багато в чому визначають лінію поведінки менеджера при роботі з ними. Кожному типу характеру якоюсь мірою можуть бути властиві й інші риси:

- гіпертимні – обов'язковий, захоплений;
- аутистичні – нетовариський, повільний;
- лабільні – зі швидко мінливим настроєм;
- демонстративні – здатні пристосуватися до оточуючого середовища;
- психостенічні – раціоналізм, нерішучість, нетвердість позицій;
- комфортні – незібраність, несамостійність, консерватизм;
- хитливі – відсутні внутрішні принципи, недостатньо розвинуто почуття відповідальності, лінь;
- циклоїдні – з перепадами активності залежно від біоритмів.

Кожен працівник, маючи ті чи інші риси характеру, може бути віднесений до трьох основних груп: позитивної, нейтральної і негативної. З першими двома групами працювати простіше, з представниками третьої групи набагато складніше. Спочатку треба розібратися, як ставитися до таких людей, яким чином найефективніше використовувати дану категорію співробітників. Негативні риси характеру можуть проявлятися у таких формах: панікерство, скептицизм, підвищена емоційність, аморальність, обмеженість, чванливість і брутальність, прагнення перекласти свою роботу на інших, лінь тощо.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні риси характеру залежно від темпераменту.
2. Які вимоги висуває ринкова економіка до сучасного керівника?
3. Наведіть приклад нейтральної і негативної групи працівників.

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 4. Міжособистісні відносини у трудовому колективі

Мета: набуття навичок формулювати цілі підприємства, формувати неформальні групи у колективі.

План проведення заняття

1. Обговорення можливих цілей різних організацій.
2. Підготовка ілюстрованої презентації «Неформальні колективи».
3. Проведення групування видів ресурсів, що використовують організації для досягнення своїх цілей.

Завдання

Працюючи по групах, заповніть таблиці за зразком відповідно до обраних підприємств.

Таблиця 4.1

Можливі основні цілі різних організацій

Організація	Ціль 1	Ціль 2	Ціль 3
1. Велосипедний завод	Виробництво велосипедів	Продаж велосипедів	Збереження штату спеціалістів
2. Книжковий магазин	Розширення мережі	Отримання прибутку	Залучення покупців
3. Організація 1			
4. Організація 2			
5. Організація 3			

Таблиця 4.2

Можливі неформальні групи всередині формальних організацій

Організація	Неформальна група 1	Неформальна група 2	Неформальна група 3
1. Велосипедний завод	Забастовщики	Прихильники пива	Футбольні уболівальники
2. Книжковий магазин	Книжкові фанати	Ненависники змін	Курці
3. Організація 1			
4. Організація 2			
5. Організація 3			

Види ресурсів, що використовують організації для досягнення цілей

Організація	Матеріали	Технологія і обладнання	Персонал	Інформація
1. Велосипедний завод	Метал, пластмаса	Поточні лінії, конструювання, будівлі, споруди, верстати	Інженери, робочі, службовці, керівники	Звіти про виробництво, аналітичні дані, бухгалтерська звітність
2. Книжковий магазин	Папір, фарби, полиці	Технологічний процес, макети, поліграфія, комп'ютери	Поліграфісти, продавці, маркетолог, логіст	Звіти про реалізацію, облік на складах, облік витрат на закупівлю
3. Організація 1				
4. Організація 2				
5. Організація 3				

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

Трудовий колектив, що являє собою специфічне соціально-психологічне утворення, наповнений системою міжособистісних відносин, що виявляються у вигляді групової активності. Міжособистісні відносини трудового колективу опосередковані цілями і задачами, що стоять перед господарським підрозділом.

Психологічний зміст дій керівника трудового колективу полягає в створенні обстановки залучення всіх працівників у суспільно корисну діяльність. Кожен трудовий колектив крім формальної структури (підприємство, ділянка, бригада) поєднує низку неформальних соціально-психологічних утворень (мікрогруп), що формуються на основі всіляких психологічних факторів, але головним чином на базі симпатії – антипатії. Той факт, що такі психологічні утворення наявні у трудових колективах, підтверджують дані проведених опитувань. Що стосується величини таких груп, то вони, як правило, коливаються в межах 2-5 осіб.

Неформальні групи в колективі виникають у процесі взаємодії членів колективу між собою. Люди при рішенні задач, що стоять перед колективом, вступають на основі розпоряджень і вказівок керівника в ділові контакти. Разом з цим вони вступають і в неофіційні контакти один з одним. Неформальна структура колективу виникає і розвивається спонтанно. Взаємини на неформальному рівні поступово починають сприйматися людьми як значимі і бажані. Неформальні групи створюються поза компетенцією керівництва. Закони спілкування, що ставлять під свій початок активність людей, ігнорують волю керівників. У трудових колективах, як і в будь-якому іншому суспільстві, складаються найрізноманітніші неформальні структури. Найбільш часті випадки формування диад, тріад і квартетів. Значно рідше зустрічаються неформальні структури більш великих розмірів, хоча відзначені стійкі групи з 6-7 осіб. Неформальна

структура трудового колективу характеризується наявністю в кожній групі свого лідера. Таким у неформальних структурах виявляється неформальний лідер, що чимось перевершує інших членів групи.

Оскільки в кожному колективі з 10-15 осіб утвориться кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, то це, природно, впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх. Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно обчислити його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (диад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: «З ким би ви хотіли мати загальний робочий кабінет?» чи з ким би з працівників ви хотіли встановлювати нове обладнання?» тощо. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів, обстановки й інших факторів. Будь-який колектив випробує на собі вплив сил єднання і роз'єднання, що є відгуком міжособистісних відносин. В останньому випадку виникають міжособистісні конфлікти.

У робочих групах чисельністю в 10-15 осіб формується кілька неформальних структур зі своїми лідерами, виконавцями, відомими. При сприятливих обставинах, тобто коли всі працівники притягнуті до вирішення задач, що стоять перед колективом, неформальні структури колективу поєднують свої зусилля у загальноколективному напрямку діяльності.

В умовах «затишку» або коли керівник відхиляється від норм поведінки, що очікуються від нього, виникають напруженість і міжособистісні чвари. Якщо в підрозділі функціонують три-чотири неформальні структури, то відбувається згладжування цих чвар і конфлікт може не виникнути. Якщо ж підрозділ розпадається на дві структури, що мають місце в робочих групах чисельністю у 7-8 осіб, а керівник неавторитетний, то нерідко в таких випадках виникає конфлікт. Щоб зберегти ділову обстановку в групі, керівнику потрібно звертатися до способів колективної регуляції відносин.

Дослідження психологів свідчать, що в умовах групової ізоляції наявність «гарного безпосереднього начальника» є найнеобхіднішим фактором керівництва колективом. Працівники, що знаходяться у відриві від родинних підрозділів, частіше бувають незадоволені взаєминами зі своїми начальниками, ніж з товаришами по роботі чи сусідами. Бесіди з робітниками, які повернулись з роботи у віддалених районах, свідчать, що недуги медичного плану, нібито викликані несприятливими кліматичними умовами, часто не є такими. В основі, здавалося б, явних тілесних розладів лежать соціальні фактори, пов'язані з міжособистісними відносинами. Безладдя у відносинах з найближчим начальником часто приводить до психологічних зривів, що викликають неврози. Основною причиною неврозів у відносинах субординації є так називаний «директорський невроз», що виникає спочатку в самого керівника. Невдачливі начальники, що керують підлеглими, але самі нездатні справитися зі своїми обов'язками, перебувають у постійній напрузі. Вони увесь час щось оформляють, при розмові по телефону тримають одночасно по кілька телефонних трубок, на найелеме-

нтарніші питання відповідають з запальністю і часто дають суперечливі розпорядження. Своєю поведінкою вони нервують весь колектив, що незмінно призводить до загального роздратування. «Директорський невроз» по індукції передається слабким у психічному сенсі співробітникам. У підлеглих часто у таких випадках виникає відчуття приреченості: «Що б я не робив, усе одно буде не правильно». Наприкінці трудового дня, коли людина підбиває підсумок, виникає питання: «Що ж зроблено за день?». Виявляється, що зроблено дуже мало, що робочий час розтрачений на розмови, засідання тощо. Втома, що з'явилася в результаті даремно витраченого часу, проявляється у порушенні глибоко захованого в людині почуття порядку, що проявляється у безцільній активності, хаотичності, будить негативні емоції і пов'язану з ними мобілізацію вегетативно-ендокринної системи. Безглузда активність породжує серед працівників різні негативні емоції, створює негативну думку.

Сам керівник, так само як і будь-який член колективу, входить у певного типу неформальну структуру. Це можуть бути малі групи міжособистісної взаємодії, але також і еталонні, чи референтні, групи (родина, родичі, друзі, партнери по захопленнях, колеги), думки і погляди членів яких мають вирішальне значення для людей, що входить у них. Еталонною групою для деяких людей є не тільки реальні, але й уявні групи (герой, сподвижник, борці за ідеали). Природно, усі ці групи можуть мати позитивну чи негативну спрямованість.

Соціальні психологи підкреслюють факт великого впливу еталонних груп на людину. Кожен член суспільства входить у п'ять-шість еталонних груп, підпорядковуючись їх неписаному статуту і дуже строгим соціальним нормам. Вплив еталонної групи може позначитися на працівнику як позитивно, так і негативно.

Керування міжособистісними відносинами еталонних груп у трудовому колективі з боку керівника має свої особливості. Вплив на відносини, що виходять за межі підрозділу (родина, родичі, друзі), звичайно, обмежений, але проте можливий. На інституційному рівні управління (в умовах відносин субординації) такий вплив утруднений, на міжособистісному ж рівні він цілком доступний.

Контрольні запитання

1. Як складаються міжособистісні відносини в трудовому колективі?
2. Як створюються неформальні групи в трудовому колективі?
3. Які існують методики для дослідження міжособистісних відносин?

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 5. Планування роботи з персоналом

Мета: набуття навичок планування роботи з персоналом в умовах обмеженого інформаційного забезпечення діяльності.

План проведення заняття

1. Обговорення основних етапів планування як функції менеджменту.
2. Робота у міні-групах: складання плану роботи менеджера.
3. Порівняння з еталоном, обговорення результатів планування.

Завдання

Ваша організація тільки що доручила Вам взяти участь у створенні команди, завданням якої є робота над секретним проектом, яким раніше займався науково-дослідний відділ. Команда наділена повноваженнями для розробки плану робіт над даним проектом та здійснення цього проекту після затвердження Ваших планів керівництвом.

Ваша команда сформована із робітників, які представляють різні відділи. Жодному з учасників дотепер нічого не було сказано про проект, за винятком того, що у проекті значні перспективи, які потребують залучення додаткової кількості людей. Незважаючи на нестачу інформації щодо даного проекту, команді для початку потрібно розробити попередній план роботи над ним.

Працюючи у міні-групах потрібно упорядкувати список дій менеджера, який складається з 20 напрямлень. Розташовувати перелічені дії слід зважаючи на особисте бачення послідовності роботи при виконанні відповідального проектного завдання.

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

На практиці для деякої формалізації прийняття рішень в умовах невизначеності найчастіше застосовують теорію ігор і статистичних рішень.

Теорія ігор – це математична теорія конфліктних ситуацій. Завдання цієї теорії – розробка рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового «конфлікту». Під «грою» розуміють певний процес, що складається з низки дій, або «ходів». Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться за певними правилами. Розвиток гри у часі будемо подавати як такий, що складається з низки послідовних етапів або «ходів». Хід у теорії ігор – це вибір і здійснення однієї з передбачених правилами гри дій. У теорії ігор не враховуються неминучі у кожній конфліктній ситуації прорахунки і помилки гравців і ризик.

Завдання виконується поетапно. Переглянувши список у міні-групах, колективно заповнюється графа «Етап 1» у табл. 5.1. Еталонне рішення наводить викладач щодо порядку дій, результатом є заповнення графи «Етап 2». Дані, які отримали на етапах 1 і 2, потрібно порівняти і заповнити графу «Етап 3». Розрахунок балів у графі «Етап 3» відбувається за формулою:

$$E_3 = \text{МОДУЛЬ}(E_2 - E_1) \quad (5.1)$$

Після відповідних розрахунків сумуються результати, отримані у графі «Етап 3». Далі обговорюються результати, що отримані різними міні-групами.

Планування роботи з персоналом

№	Види діяльності керівника	Етап	Етап	Етап
		1	2	3
А	Знайти кваліфікованих робітників на всі посади			
Б	Вимірювати ступінь просування к цілям проекту і (або) відхилень від них			
В	Визначити і проаналізувати різні завдання відповідно до спеціальності для виконання проекту			
Г	Розробити стратегії (пріоритети, послідовності розподілу у часі основних етапів)			
Д	Розробити можливі альтернативні варіанти			
Е	Продумати можливі наслідки діяльності кожного спеціаліста			
Ж	Розподілити відповідальність, підзвітність, повноваження			
З	Визначити цілі проекту (бажані результати)			
И	Підготувати (навчити) кадри відповідно до нових обов'язків і повноважень			
К	Проаналізувати стан проекту у теперішній час			
Л	Визначити необхідну кваліфікацію для нових посад			
М	Вжити заходів з корекції до проекту (переглянути плани)			
Н	Скоординувати поточну діяльність			
О	Визначити розмір окремих засобів (включивши бюджет, технічне забезпечення тощо)			
П	Зіставляти якість роботи учасників з належним рівнем			
Р	Визначити негативні наслідки кожної дії			
С	Визначити необхідний рівень якості роботи, який буде задовольняти і самого робітника, і його менеджера			
Т	Визначити обсяг, а також сфери взаємодії, відповідальності і повноважень для кожної нової посади			
У	Визначити основний план дії			
Ф	Визначити проміжні пункти підведення результатів			
Всього		X	X	

Контрольні запитання

1. Як відбувається розподіл функцій управління на підприємстві?
2. Дайте характеристику теорії ігор при прийнятті рішень в умовах нестачі інформації.
3. Назвіть основні етапи планування як функції менеджменту.

Література [2, 5, 7].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Практичне заняття 6. Ефективність кадрового планування

Мета: визначення необхідних якостей і здібностей для основних категорій працюючих на підприємстві на основі теорії Файоля, набуття навичок техніки ефективних переговорів.

План проведення заняття

1. Презентація студентами теорії Файоля.
2. Робота у міні-групах: визначення відсоткового співвідношення адміністративних, технічних і соціальних здібностей для різних рівнів керівництва.
3. Ділова гра: техніка ефективних переговорів.

Завдання

1. Працюючи у міні-групах, студентам потрібно визначити відсоткове співвідношення адміністративних, технічних і соціальних здібностей для різних рівнів керівництва підприємства, підсумком виконання завдання є заповнення табл. 6.1, порівняння її результатів з даними Файоля і аналіз можливих відхилень.

Таблиця 6.1

Оптимальне співвідношення організаторських (адміністративних), технічних і соціальних здібностей керівників, %

Рівень керівництва	Адміністративні (організаційні) здібності	Технічні	Соціальні
1. Директор			
2. Технічний директор			
3. Завідувач відділення			
4. Начальник майстерні			
5. Майстер			
6. Робітник			

2. Студенти поділяються на 6 міні-груп. Три представляють сім'ю Карлсонів, інші 3 – сім'ю Ліндгрєнів. Кожній групі роздається конфіденційна інформація про сім'ю та їхні плани стосовно земельної ділянки № 42. Кожна міні-група обирає представника для ведення переговорів стосовно купівлі-продажу земельної ділянки № 42. Переговори проходять у письмовій формі. Після здійснення акту купівлі-продажу, група фіксує результати і представника, що першим назвав ціну, на якій закінчився торг. За результатами гри обирається 2 переможця: одна міні-група сім'ї Карлсонів і одна – Ліндгрєнів, що здійснили для себе найвигіднішу купівлю (продаж) земельної ділянки № 42. Карта-схема розташування земельних ділянок наведена на рис. 6.1.

Блюменштрассе		
Лагерлеф 36		Лагерлеф 37
Карлсон 41	42	Ліндгрєн 43
Кайзерштрассе		

Рис. 6.1. Карта-схема розташування земельних ділянок

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

1. У 1916 р. вийшла у світ робота французького економіста А. Файоля «Загальне й промислове адміністрування», де автор пропонує нову систему організаційної раціоналізації управління. Ці принципи містили елементи підходу з погляду концепції «людських ресурсів», що згодом одержала широкий розвиток в американському менеджменті. А. Файоль розвинув і поглибив низку важливих концепцій наукового управління. Перша з них – питання про функції керівництва. Файоль розділив увесь комплекс робіт з керівництва компанією на 6 груп і визначив час для виконання функцій:

- адміністративні – 40 % часу;
- комерційна діяльність (покупка, продаж, обмін) – 15 % часу;
- техніко-виробнича діяльність – 10 % часу;
- фінансова – 10 % часу;
- діяльність, пов'язана з охороною (техніка безпеки) – 10 % часу;
- контрольна функція – 15 % часу.

Друга – положення про оптимальне співвідношення організаторських (адміністративних), технічних і соціальних здібностей і знань у осіб, що працюють на великому підприємстві. Він виразив його в процентному співвідношенні, зазначаючи, що всі три види здібностей властиві всім категоріям працюючих на підприємстві, але в дуже різних кількісних співвідношеннях. Так, основними функціями директора є адміністративна й соціальна. У роботі нижчої ланки керування – майстрів – саме виробнича функція є провідною. У робітників технічні здібності повинні бути ще вище.

2. Для проведення ефективних переговорів потрібна певна підготовка:

- інформаційна (своя мета, інформація про партнера, конкуренти);
- психологічна (підготовка і тренування проведення переговорів);
- тактична (підготовка прийомів, що дозволять досягти поставленої мети).

Техніка переговорів:

- дотримуйтеся строків домовленості до хвилини;
- встановіть гарні стосунки зі співробітником Вашого клієнта;
- говоріть виразно, спокійно, дружелюбно;
- не будьте у нервозному й неухважному стані;
- будьте цікавим співрозмовником;
- не дозволяйте довести себе до роздратованого стану;

- коли Ваш клієнт говорить, уважно його слухайте;
- на запитання давайте прямі й ділові відповіді;
- викладаючи інформацію робіть невеликі паузи, даючи клієнтові час сприйняти вашу інформацію;
- не уникайте незручних питань;
- задавайте такі питання, щоб потім разом із клієнтом їх спільно вирішувати, дозвольте Вашому клієнтові дати пораду;
- у клієнта повинна бути можливість задовольнити своє марнославство, тому надайте список тих переваг, які він здобуває, якщо прийме Вашу пропозицію.

Робота із сумнівами й запереченням:

- уважно слухайте й не перебивайте;
- уточніть, якщо питання Вам не зрозуміле;
- відповідайте аргументовано, з викладом інформації, особливо важливої для клієнта;
- прямо запитайте клієнта, що його бентежить й обговоріть разом з ним його сумніви;
- не кваптеся, найчастіше клієнтові необхідний час для обмірковування;
- пам'ятайте, що переговорний процес – це спільний процес розв'язку важливих питань для обох представників;
- якщо клієнт сказав «так», зафіксуйте це на папері й домовитися про дату й час остаточного закріплення Ваших переговорів.

Людина зчитує інформацію при живому контакті через різні канали сприйняття. І перше, що людина сприймає – це слова. Другий параметр – це інтонація. Можна ті самі слова вимовити з різною інтонацією, і зміст буде зовсім іншим. Третє – це фізіологія. Тобто жестикуляція, кивання головою, міміка тощо. Якщо взяти весь обсяг інформації за 100 %, то психологами доведене, що із цього обсягу інформації слова несуть 7 % інформації. Інтонація – 38 %. Фізіологія – 55 % інформації.

Існують кілька основних видів інтонації: тон мудреця, чарівника, товариша і воїна. Для ведення бізнесу, в основному, використовується два тони: друга і воїна. Тон друга – товариський, теплий, відкритий, довірчий. М'якість і ніжність у голосі. Тон воїна – тактичний, директивний, короткий і чіткий, що дає вказівки.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення адміністративних, технічних і соціальних функцій.
2. Згідно з якими принципами А. Файоль зробив розподіл часу керівника?
3. Які фрази не слід використовувати під час проведення переговорів?
4. Як визначити час закінчення переговорів?
5. Чи виграє у переговорах той, хто перший називає ціну?
6. Дайте визначення тону «мудреця» і «чарівника».

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 7. Ефективність системи найму

Мета: набуття навичок роботи з основними положеннями трудового права та техніки проведення співбесіди при прийомі на роботу, формування уявлень про основні внутрішньофірмові взаємовідносини на прикладі провідних корпорацій Японії, США, Великобританії тощо.

План проведення заняття

1. Розгляд у міні-групах ситуацій щодо права громадян на допомогу по безробіттю.
2. Ділова гра: проведення співбесіди при прийомі на роботу.

Завдання

1. Працюючи по групах, студентам потрібно дати відповіді на запитання. Формулюючи відповідь, спиратися на визначення статусу безробітного, наведеному в Законі України «Про зайнятість населення»:

- чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні непрацюючий пенсіонер 62 років? Чому?
- чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні пенсіонер 66 років, якщо він працював і звільнився у зв'язку з ліквідацією підприємства? Чому?
- чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу працівник, який є в штаті підприємства, але не отримує заробітну плату? Чому?
- чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні підліток 14 років? Чому?

2. Студенти розділяються на міні-групи. Одна з них представляє потенційних кандидатів на вакансію, інші – представники різних фірм (США, Японія тощо), що шукають претендентів на посаду розповсюджувача листівок туристичної фірми. Студенти планують провести співбесіду з усіма претендентами за такими типовими питаннями:

- режим роботи;
- заробітна плата, бонуси та штрафи;
- шкідливі звички;
- знання географії;
- знання іноземної мови;
- форма одягу;
- корпоративний кодекс підприємства;
- посадові обов'язки і договір працевлаштування;
- додаткова робота щодо рекламування компанії-роботодавця.

Після співбесіди представники кожної компанії обирають 2 претендента на роботу. Кандидати на посаду також обирають 1 фірму і пояснюють чому.

У результаті обговорення результатів виявляються основні особливості, що мають бути враховані при плануванні роботи у іноземній компанії.

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

1. Витяг з Закону України про зайнятість населення (ст. 2. Безробітні).

Безробітними визнаються працездатні громадяни працездатного віку, які через відсутність роботи не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів і зареєстровані у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, готові та здатні приступити до підходящої роботи.

У разі неможливості надати підходящу роботу безробітному може бути запропоновано пройти професійну перепідготовку або підвищити свою кваліфікацію.

Не можуть бути визнані безробітними громадяни:

а) віком до 16 років, за винятком тих, які працювали і були вивільнені у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, реорганізацією, перепрофілюванням і ліквідацією підприємства, установи і організації або скороченням чисельності (штату);

б) які вперше шукають роботу і не мають професії (спеціальності), в тому числі випускники загальноосвітніх шкіл, у разі відмови їх від проходження професійної підготовки або від оплачуваної роботи, включаючи роботу тимчасового характеру, яка не потребує професійної підготовки;

в) які відмовились від двох пропозицій підходящої роботи з моменту реєстрації їх у службі зайнятості як осіб, які шукають роботу;

г) які мають право на пенсію відповідно до законодавства України.

У разі відсутності підходящої роботи рішення про надання громадянам статусу безробітних приймається державною службою зайнятості за їх особистими заявами з восьмого дня після реєстрації у центрі зайнятості за місцем проживання як таких, що шукають роботу. Реєстрація громадян провадиться при пред'явленні паспорта і трудової книжки, а в разі потреби – військового квитка, документа про освіту або документів, які їх замінюють.

Порядок реєстрації, перереєстрації та ведення обліку громадян, які шукають роботу, і безробітних державною службою зайнятості визначається Кабінетом Міністрів України.

2. Американський менеджмент увібрав у себе основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Г'юлік і Ліндау Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи. Згодом інші американські автори внесли в систему принципів управління чимало доповнень, уточнень і змін. Сучасний американський менеджмент у такому вигляді, який склався в даний час, базується на трьох історичних передумовах: наявність ринку, індустріальний спосіб організації виробництва, корпорація як основна форма підприємництва. У США існує в середньому 12 ступенів управління від генерального директора до робочого, при цьому переважає централізована структура, коли найважливіші рішення приймаються у штаб-квартирі корпорації. Принципово важливим моментом, що визначає підхід до практики управління, є те, що американські управляючі були орієнтовані на якісь індивідуальні цінності і результати. При цьому вся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмах індивідуальної

відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, виробленні чітких, кількісно виражених і, як правило, короткострокових цілей.

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. За весь період історичного розвитку в Японії склалися певні методи праці та поведінки, відповідні специфічним рисам національного характеру. Японська система господарювання спирається на історично сформовані традиції групової згуртованості і природжену спрямованість японців до створення високоякісної продукції. Сутністю японського менеджменту є управління людьми. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Крім того, в Японії склалася традиція підпорядкування старшому за віком, позиція якого схвалюється групою. У Японії генерального директора від робочого відокремлює 6-7-ступінчаста структура. При цьому кожний підрозділ має право вирішувати набагато більш широке коло питань в порівнянні з аналогічним підрозділом американської компанії. До кінця 80-х років в Японії всі функції управління виробництвом були передані в цехи та інші підрозділи в 97 % фірм, а в США – лише в 56 % фірм. А. Моріта у своїй книзі «Зроблено в Японії: історія фірми Соні» сформулював мету і принципи компанії, які належною мірою можуть характеризувати японський підхід в управлінні. Стиль управління, що в японських компаніях, орієнтований, перш за все, на групову діяльність, підпорядкування лідеру і повагу до старшого за віком. Японський керуючий повинен розуміти характер своїх підлеглих, використовувати їх психологічні особливості для інтенсифікації праці, орієнтувати їх діяльність у потрібному напрямку допомогою неявних методів впливу, які забезпечують добровільну орієнтацію на максимальну віддачу їх виробничого і творчого Девіз «Нісан»: підприємство – це кадри! в стислій формі відображає кадрову політику японських компаній.

Особливості японської і американської системи найму наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Порівняльна характеристика американської і японської системи найму

№	Критерії	Японська модель	Модель США
1	2	3	4
1	Прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень на основі консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень
2	Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
3	Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
4	Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
5	Організація контролю	М'який, неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
6	Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнена оцінка роботи працівника і службове зростання	Швидка оцінка результату і прискорене просування по службі

Закінчення табл. 7.1

1	2	3	4
7	Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати координацію дій, контроль	Професіоналізм та ініціатива
8	Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
9	Оцінка результатів діяльності	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
10	Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
11	Кар'єра	Урахування віку, вислуги та лояльності до фірми	Зумовлюється особистими досягненнями
12	Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузько-спеціалізованих керівників
13	Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи групи, стажем	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
14	Стоки зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічний найм	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найм
15	Загальний принцип управління	«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»
16	Штатний розпис	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
17	Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва	Відокремлено, за спеціальними програмами

Контрольні запитання

1. Скільки часу необхідно для отримання статусу безробітного?
2. Особливості підготовки менеджерів у США.
3. Охарактеризуйте систему підвищення кваліфікації у США.
4. Вимоги до кандидата на отримання сертифіката менеджера у США.
5. Проведення кадрової політики в області управління персоналом на прикладі провідних фірм США і Великобританії.
6. Японська філософія менеджменту.
7. Дати характеристику японської «економічної моделі», яка діяла до 60-х років.
8. Філософія підприємства (відповідь слід побудувати на аналізі основних філософських концепцій великих японських компаній, таких як «Соні», «Мацусіта»).

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 8. Ефективність праці

Мета: набуття навичок оцінювання продуктивності праці різними методами.

План проведення заняття

1. Обговорення основних питань щодо вимірювання ефективності праці.
2. Підготовка міні-презентації: методи вимірювання продуктивності праці.
3. Робота у міні-групах: рішення типових задач.

Завдання

Ефективність в широкому розумінні – задоволення потреб суспільства. Оскільки потреби суспільства постійно зростають і практично безмежні, то найповніше їх задоволення може забезпечуватися лише за рахунок найбільш ефективного використання наявних ресурсів. Таким чином, ефективність – це ключова, серцевинна проблема економіки. Економіка – це наука, насамперед, про ефективність, а правильне розуміння цієї категорії, уміння точно її визначати і розраховувати, знаходити все нові резерви її підвищення — основне професійне призначення економістів, фінансистів та бухгалтерів.

При підготовці до даного практичного заняття, завдання студента полягає в тому, щоб зрозуміти соціально-економічну сутність ефективності праці та значення її цілеспрямованого підвищення, чітко з'ясувати принципи її визначення й основні показники (продуктивність і рентабельність праці), навчитися застосовувати показники і методи вимірювання продуктивності праці, визначати фактори і знаходити резерви підвищення продуктивності праці, з'ясувати механізми управління продуктивністю праці на підприємстві.

Ефективність праці – це її результативність, що відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних і/або нематеріальних благ та кількості звитраченої на це праці.

1. На основі даних табл. 8.1 дайте відповіді на запитання:
 - як зміниться продуктивність праці у фірмі у разі, якщо обсяг продажу у порівняльних цінах зросте на ΔQ , а кількість працівників – на $\Delta Ч$?
 - як зміниться кількість працівників, якщо обсяг продажу збільшиться на ΔQ , а продуктивність праці на $\Delta П$?
 - як зміниться обсяг продажу, якщо кількість працівників зменшиться на $\Delta Ч$, а продуктивність праці зросте на $\Delta П$?

Таблиця 8.1

Вихідні дані для розрахунку індексів

Варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΔQ	2,1	2,2	2,3	3,4	3,6	3,8	4,3	4,5	4,7	4,9
$\Delta Ч$	4,9	4,7	4,5	4,3	3,8	3,6	3,4	2,3	2,2	2,1
$\Delta П$	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	6	6,1	6,2	6,3	6,4

Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників, що характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.

Продуктивність праці – ефективність виробничої діяльності людини, кількість продукції, яка виробляється за одиницю часу. Існують чотири методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий, вартісний та умовних одиниць.

2. Аналіз роботи двох філій свідчить, що продуктивність праці робітників та середня заробітна плата одного робітника за квартал збільшилась у розмірах, наведених у табл. 8.2. Які висновки має зробити менеджер за цими даними? Визначте недоліки в організації роботи і оплати праці двох філій.

Таблиця 8.2

Результати роботи двох філій за I півріччя

Варіант	Показник, тис. грн	Філія 1		Філія 2	
		1 квартал	2 квартал	1 квартал	2 квартал
1	Навантаження на працівника	100	102	150	155
	Середня заробітна плата	5	6	6	7
2	Навантаження на працівника	250	265	270	280
	Середня заробітна плата	5,5	6	6,45	6,95
3	Навантаження на працівника	400	500	550	600
	Середня заробітна плата	4	5,1	5,5	6,5
4	Навантаження на працівника	1000	1050	1200	1280
	Середня заробітна плата	7	7,9	8	9
5	Навантаження на працівника	870	880	620	628
	Середня заробітна плата	5,9	6,3	7,2	7,5
6	Навантаження на працівника	1650	1780	1500	1690
	Середня заробітна плата	4	4,2	5	5,3
7	Навантаження на працівника	1432	1568	1280	1420
	Середня заробітна плата	4,95	5,03	4,75	4,8
8	Навантаження на працівника	3550	4680	3870	4500
	Середня заробітна плата	5,2	5,21	5,3	5,31
9	Навантаження на працівника	5200	6200	6200	7200
	Середня заробітна плата	3	3,2	4	4,1
10	Навантаження на працівника	2000	2250	8000	9500
	Середня заробітна плата	3,5	3,6	8	8,5

3. Страхові компанії використовують погодинну оплату праці для працівників офісу та відрядну оплату (у вигляді комісійних) для страхових агентів. Обґрунтуйте правильність такого рішення з боку керівництва страхової компанії.

Запропонуйте формулу та розрахуйте заробітну плату страхового агента за місяць, якщо він отримує K_1 % комісійних за поліси групи А (поліси

страхування подорожуючих вартістю до 50 грн кожен), K_2 % за поліси групи В (Green Card вартістю приблизно 300 грн кожен), K_3 % за поліси групи С (страхування майна і нерухомості вартістю понад 2000 грн кожен). Кількість проданих полісів кожної групи та динаміка зміни продуктивності праці страхового агента подані у табл. 8.3.

Яка середня продуктивність праці страхового агента за тиждень?

Таблиця 8.3

Результати діяльності страхових агентів за місяць

Вариант	Комісійні %		Поліси по групах, шт	1 тиждень	Спад продуктивності праці по тижнях, %		
					2	3	4
1	K_1	15	A	50	20	-	-
	K_2	8	B	15	-	15	-
	K_3	5	C	10	-	-	10
2	K_1	20	A	60	5	-	-
	K_2	10	B	15	-	10	-
	K_3	2	C	3	-	-	20
3	K_1	16	A	50	15	-	-
	K_2	6	B	20	-	25	-
	K_3	4	C	10	-	-	28
4	K_1	18	A	40	3	-	-
	K_2	6,5	B	6	-	30	-
	K_3	3	C	5	-	-	45
5	K_1	25	A	20	12	-	-
	K_2	7	B	10	-	42	-
	K_3	2,5	C	4	-	-	38
6	K_1	17	A	12	25	-	-
	K_2	7,5	B	15	-	22	-
	K_3	6	C	2	-	-	35
7	K_1	18	A	48	30	-	-
	K_2	9,5	B	12	-	14	-
	K_3	5,5	C	6	-	-	24
8	K_1	20	A	29	11	-	-
	K_2	11	B	11	-	8	-
	K_3	4,5	C	4	-	-	19
9	K_1	22	A	8	6	-	-
	K_2	10	B	18	-	4	-
	K_3	4	C	6	-	-	60
10	K_1	24	A	56	2	-	-
	K_2	12	B	35	-	16	-
	K_3	2,5	C	2	-	-	50

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

Продуктивність праці є рухливим і динамічним показником результативності праці та ефективності виробництва, який коригується низкою факторів, має визначальне значення в розвитку окремого підприємства в країні в цілому. Тому власники, наймані працівники та керівники повинні постійно шукати шляхи й результати підвищення продуктивності праці.

Продуктивність праці (P) розраховується за формулою:

$$P = Q / Ч, \quad (8.1)$$

де Q – обсяг виробництва або товарообіг, тис. грн;

$Ч$ – чисельність персоналу, осіб

Зміна продуктивності розраховується за формулою:

$$\Delta P = \left(\frac{100 + \Delta Q}{100 + \Delta Ч} - 1 \right) * 100 \quad (8.2)$$

Зміна чисельності персоналу:

$$\Delta Ч = \left(\frac{100 + \Delta Q}{100 + \Delta P} - 1 \right) * 100 \quad (8.3)$$

Зміна обсягу виробництва:

$$\Delta Q = \frac{(100 + \Delta Ч)(100 + \Delta P)}{100} - 100 \quad (8.4)$$

Індекс продуктивності праці розраховується за формулою:

$$I_n = I_n / I_{зпл}, \quad (8.5)$$

де I_n – індекс навантаження на 1 працівника:

$$I_n = H_2 : H_1 \quad (8.6)$$

$I_{зпл}$ – індекс заробітної плати:

$$I_{зпл} = ЗП_2 : ЗП_1 \quad (8.7)$$

Контрольні запитання

1. Дайте визначення ефективності праці.
2. Назвіть методи вимірювання продуктивності праці.
3. Які організаційні заходи підвищення продуктивності праці Вам відомі?
4. Поясніть поняття «рентабельність праці».

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 9. Оцінка відповідності прав, обов'язків та відповідальності у посадовій інструкції

Мета: набуття навичок складання посадової інструкції відповідно до основних принципів менеджменту.

План проведення заняття

1. Підготовка міні-презентації по тлумаченню термінів: «право», «обов'язок», «відповідальність».
2. Робота по варіантах: проведення оцінки відповідності прав, обов'язків і відповідальностей у посадовій інструкції.
3. Обговорення результатів.

Завдання

Проведіть оцінку відповідності прав, обов'язків та відповідальності на прикладі посадової інструкції згідно з планом:

1. Ознайомитися з текстом посадової інструкції згідно з Додатком А.
2. Побудуйте схему відповідності прав, обов'язків та відповідальності.
3. Розрахуйте загальне співвідношення прав, обов'язків і відповідальності.
4. Проведіть оцінку: скільки обов'язків припадає на кожен пункт прав і скільки обов'язків припадає на кожен пункт відповідальності (табл. 9.1)
5. Виявити неефективні елементи (табл. 9.2) та запропонувати варіанти рішення.
6. Сформулювати відповідь.
7. Оцінити, чи відповідає наведена інструкція принципу менеджменту «забезпечення відповідності прав, обов'язків та відповідальності».

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

Забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності є одним з найважливіших принципів керування. Надлишок прав у порівнянні з обов'язками призводить до управлінської сваволі; недолік же паралізує ділову ініціативу. Наведемо приклад проведення оцінки посадової інструкції начальника планово-економічного відділу.

I. Завдання та обов'язки:

1. Здійснює керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

2. Очолює підготовку проектів перспективних, річних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами.

3. Керує складанням планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.

4. Забезпечує доведення показників плану до підрозділів підприємства.

5. Організує розроблення прогресивних планів техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів постійних, тимчасових, разових цін на продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги), планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які використовуються у виробництві, кошторисної калькуляції товарної продукції.

6. Забезпечує проведення робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, прискорення темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фондівіддачі та прибутку, усунення збитків і нераціональних витрат.

7. Організує контроль за виконанням плану реалізації продукції та плану прибутку, правильністю застосування встановлених цін, участю відділу в розробленні заходів щодо підсилення режиму економії, зниженням збитків та непродуктивних витрат, ліквідацією збиткових окремих видів продукції, удосконаленням ціноутворення.

8. Разом з бухгалтерією здійснює методичне керівництво і організацію роботи з впровадження, вдосконалення та розширення сфери внутрішньогосподарського розрахунку.

9. Забезпечує розроблення проектів кошторисів витрат фондів економічного стимулювання, методичних матеріалів для планування, розрахунку економічної ефективності заходів щодо упровадження нової техніки та технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів.

10. Організує систематичний контроль за додержанням підрозділами підприємства планової дисципліни, виконанням завдань, а також статистичний облік усіх виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства, підготовку періодичної звітності в установлені строки.

11. Організує участь відділу в розробленні раціональної планової та облікової документації, а також упровадження засобів механізації і автоматизації у сфері планування, обліку та економічного аналізу.

12. Забезпечує підготовку висновків на проекти оптових цін на продукцію, яка надходить на підприємство, проведення досліджень з питань економіки підприємства, методичне керівництво організацією економічної роботи в підрозділах підприємства, діяльністю творчих об'єднань працівників.

13. Керує працівниками відділу.

14. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

15. Знає і виконує вимоги нормативних активів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

II. Начальник планово-економічного відділу має право:

1. Діяти від імені відділу, представляти інтереси підприємства у відносинах з іншими структурними підрозділами та іншими організаціями з виробничо-господарських та фінансово-економічних питань.
2. Вносити на розгляд керівника підприємства та керівників структурних підрозділів пропозиції щодо вдосконалення виробничо-господарської та фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Підписувати та візувати документи в межах своєї компетенції.
4. Вимагати від керівника підприємства сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.
5. Здійснювати взаємодію з керівниками всіх структурних підрозділів підприємства.
6. Встановлювати службові обов'язки для підлеглих йому працівників.
7. Вимагати та отримувати від керівників структурних підрозділів необхідну інформацію.
8. Вносити на розгляд керівника підприємства пропозиції щодо призначення, переведення та звільнення працівників відділу; заохочення працівників, які відзначилися; притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності порушників виробничої та трудової дисципліни.
9. Залучати спеціалістів інших підрозділів до участі в розробці планів господарської, фінансової та комерційної діяльності підприємства.
10. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства та з іншими організаціями з питань, які належать до компетенції керованого ним відділу та не вимагають рішення керівника підприємства.
11. Підвищити свою професійну кваліфікацію.
12. Знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.

III. Начальник планово-економічного відділу несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. За несвоєчасне та неякісне оформлення документів за дорученням керівника підприємства, неналежне ведення діловодства, а також використання працівниками відділу інформації в неслужбових цілях.
5. За розголошення інформації про організацію, що належить до комерційної таємниці.
6. За недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Побудуємо схему відповідальності прав, обов'язків та відповідальності на рис. 9.1

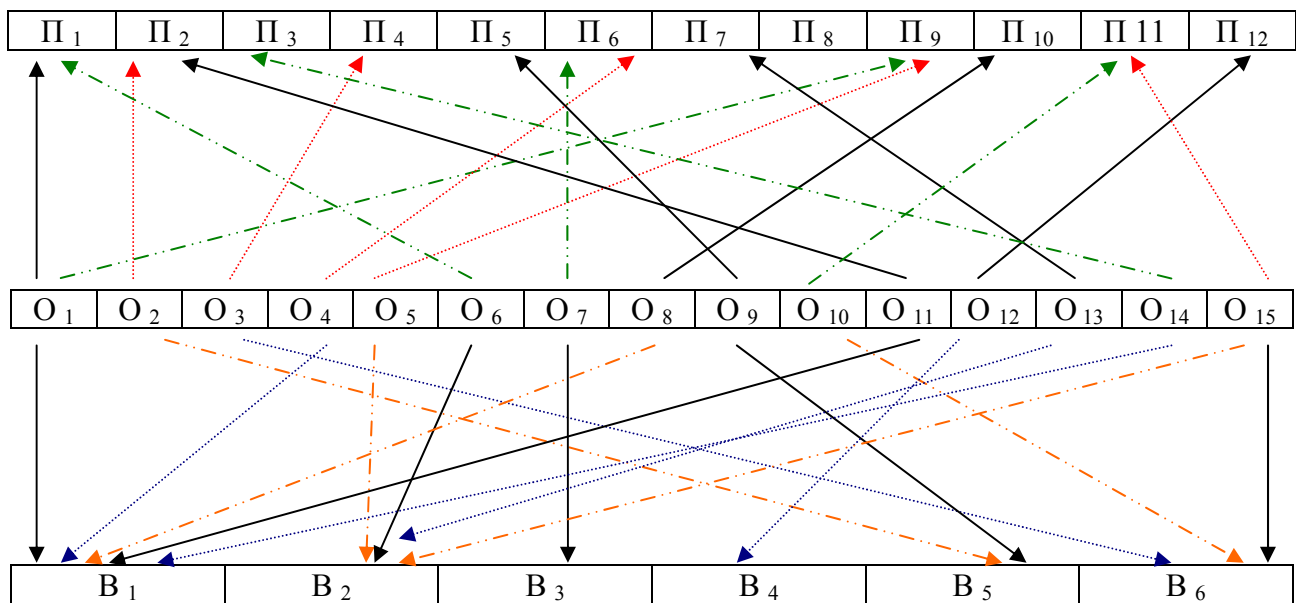


Рис. 9.1. Схема відповідності прав, обов'язків і відповідальності начальника планово-економічного відділу

Після проведеної оцінки підрахуємо скільки обов'язків припадає на кожен пункт прав і відповідальності, за результатами заповнюємо табл. 9.1:

Таблиця 9.1

Співвідношення прав, обов'язків і відповідальності у посадовій інструкції

Фактичне співвідношення прав і обов'язків	Фактичне співвідношення відповідальності і обов'язків
<p>п1= 1о</p> <p>п2= 2о</p> <p>п3= 1о</p> <p>п4= 1о</p> <p>п5= 1о</p> <p>п6= 2о</p> <p>п7= 1о</p> <p>п8= 1о</p> <p>п9= 2о</p> <p>п10= 1о</p> <p>п11= 2о</p> <p>п12= 1о</p>	<p>в1=5о</p> <p>в2=4о</p> <p>в3=1о</p> <p>в4=1о</p> <p>в5=2о</p> <p>в6=3о</p>
<p>Планове співвідношення прав, обов'язків і відповідальності становить:</p>	
<p>$O : П = 15 / 12 = 1,25$</p> <p>$П (i) = 1о$</p>	<p>$O : В = 15 / 6 = 2,5$</p> <p>$В (i) = 2о$ або $В (i) = 3о$</p>

Для розробки пропозицій, щодо приведення у відповідність посадової інструкції, виявимо неефективні елементи у табл. 9.2:

Таблиця 9.2

Аналіз неефективних елементів у посадовій інструкції

Співвідношення прав і обов'язків		Співвідношення відповідальності і обов'язків	
п2 = 2о	зменшити	в1 = 5о	зменшити
п6 = 2о	зменшити	в2 = 4о	зменшити
п9 = 2о	зменшити	в3 = 1о	збільшити
п11 = 2о	зменшити	в4 = 1о	збільшити

Як приклад, запропонуємо такі варіанти рішення: розширити (переформулювати) відповідальності 3, 4; розділити на 2 самостійні права: 2, 6, 9 і відповідальність 1:

V_3 = за завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України та відшкодування матеріальної шкоди.

V_4 = за несвоєчасне та неякісне оформлення документів за дорученням керівника підприємства, неналежне ведення діловодства, а також використання працівниками відділу інформації в неслужбових цілях, проведення без дозволу директора зустрічей та переговорів.

$P_{2.1}$ = вносити на розгляд керівника підприємства пропозиції щодо вдосконалення виробничо-господарської діяльності;

$P_{2.2}$ = вносити на розгляд керівників структурних підрозділів пропозиції щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства.

$P_{6.1}$ = встановлювати службові обов'язки для працівників;

$P_{6.2}$ = контролювати роботу всіх підпорядкованих йому працівників.

$P_{9.1}$ = залучати спеціалістів до участі в розробці планів господарської діяльності;

$P_{9.2}$ = залучати спеціалістів інших підрозділів фінансової та комерційної діяльності підприємства.

$V_{1.1}$ = за невиконання своїх посадових обов'язків;

$V_{1.2}$ = за неналежне виконання своїх посадових обов'язків.

Контрольні запитання

1. Що таке посадова інструкція і для яких категорій робітників вона складається?

2. Поясніть, яке має бути оптимальне співвідношення прав, обов'язків і відповідальності у посадовій інструкції?

3. До чого призводить невідповідність прав, обов'язків і відповідальності?

4. Чи необхідно враховувати норми трудового права при складанні посадової інструкції?

5. Які основні елементи посадової інструкції у Європі? Америці? Японії?

Література [2, 5, 7].

Практичне заняття 10. Оцінка ефективності витрат на персонал

Мета: набуття навичок оцінювання ефективності витрат на навчання персоналу.

План проведення заняття

1. Уточнення теоретичних положень по темі «Вивчення основ людського капіталу. Оцінка ефективності освіти».
2. Підготовка презентацій: оцінка вартості грошей у часі.
3. Робота у міні-групах: рішення типових задач.

Завдання:

1. Спеціаліст організації з річним окладом A (грн) має можливість підвищити кваліфікацію шляхом навчання протягом року на платних річних курсах з відривом від виробництва. Вартість навчання – B (табл 10.1). На скільки гривень повинна бути збільшена майбутня щомісячна заробітна платня спеціаліста, щоб він вважав навчання доцільним, якщо він визначає для себе норму прибутковості інвестицій (норму дисконту) r (%)?

Таблиця 10.1

Витрати на підвищення кваліфікації

Вихідні дані	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Річний оклад A , тис. грн	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Вартість навчання B , тис. грн	1	2	3	3	4	4	5	5	6	6
Норма дисконту r , %	15	20	25	27	29	30	32	33	34	35

2. Навчальний заклад пропонує програму стабілізації видатків на освіту. Адміністрація стверджує, що плата за навчання, яка складає в даний час 2 тис. грн буде зростати під впливом інфляції, тому адміністрація повідомляє, що має намір збільшити платню за навчання на 200 грн щорічно протягом трьох років.

Учасникам програми стабілізації пропонують особливі умови. Вони повинні внести 8 тис. грн у вересні першого року і потім більше нічого не платять. Вважають, що учасники програми заощадять на оплаті освіти 1200 грн (п'ятнадцятивідсоткова економія).

Чи дійсно 8000 грн, які ми сплатимо сьогодні, менше, проти 2000 зараз + 2200 у наступному році + 2400 через два роки + 2600 через три роки?

Визначити сьогоденну вартість майбутніх сум. При дисконтуванні розглянути різні процентні ставки (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Норма дисконту згідно з варіантами

Варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Норма дисконту r , %	3	5	7	9	10	12	15	16	17	18

3. Компанія пропонує співробітникам, що йдуть на пенсію, два способи отримати пенсійні виплати: перший – співробітник щомісячно до кінця життя отримує фіксовану суму грошей; другий – при виході на пенсію одноразово сплачується якась сума грошей.

Яким шляхом фірма може визначити сьогоденну цінність щомісячно сплачуваних протягом всього життя фіксованої суми грошей?

Яка сьогоденна цінність щорічної пенсії у 10000 грн. у кінці кожного із 15 наступних років при ставці дисконту $r, \%$?

Чи зменшує ріст процентних ставок привабливість одноразової сплати для співробітників, що йдуть на пенсію? За якої відсоткової ставки стане привабливішим одноразова виплата 90 000 грн?

Методичні поради щодо проведення практичного заняття

З метою отримання уявлення про ефективність використання персоналу треба здійснити оцінку ефективності використання персоналу в такій послідовності: оцінка витрат на персонал, оцінка ефективності роботи персоналу, оцінка ефективності витрат на персонал.

Така оцінка може проводитися за допомогою системи показників:

- показники, які характеризують рівень витрат підприємства на персонал;
- показники, що безпосередньо оцінюють ефективність роботи персоналу;
- показники, які характеризують ефективність витрат на персонал.

Підприємство витрачає певну суму коштів, пов'язану з залученням до роботи персоналу, тобто здійснює витрати на персонал. До таких витрат належить заробітна плата; нарахування у вигляді відрахувань на соціальне і пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, обов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві; витрати підприємства на соціальні виплати і пільги, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо. Витрати на підвищення кваліфікації IC індивідуум порівнює з нарощуванням прибутку (заробітку) після навчання.

IC – величина витрат на навчання. Вони включають дві частини: прямі (вартість самого навчання) і опосередковані (засоби, які могли бути отримані за час навчання (упущені можливості)).

Сучасна цінність майбутнього зиску P визначається за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}, \quad (10.1)$$

де B_t – очікуване збільшення заробітку в році t ;

r – ринкова норма віддачі на капітал;

n – кількість років для використання отриманих знань (передбачувана тривалість роботи).

Якщо $P > IC$, то інвестиції в навчання даного виду окупаються, в іншому випадку треба шукати інші сфери застосування капіталу.

Найчастіше організації використовують як індикатор ефективності управління персоналом: загальну оплату роботи як процент від доходу фірми; кількість чи процент керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел; обсяг продаж фірми в розрахунку на кожного працівника; пільги у вигляді процента від витрат на оплату праці тощо.

Перший тип задачі вирішується у три етапи:

- на першому етапі визначається A_1 – річний оклад спеціаліста у наступному році за умови зниження вартості грошей у часі згідно з нормами дисконту;
- на другому етапі розраховується загальна сума, яку витратить спеціаліст протягом наступного року ΔA – зниження заробітної плати за рахунок дисконтування плюс вартість навчання. Величину цієї суми ΔA він має повернути протягом наступного року;
- на третьому етапі розраховується збільшення щомісячного окладу відповідно до величини ΔA .

Друга задача вирішується у 2 етапи:

- на першому етапі розраховується вартість навчання з урахуванням дисконтування. У першому році вона становитиме 2000, у другому $2200 / (1+r)^1$, у третьому $2400 / (1+r)^2$ тощо;
- на другому етапі розраховується загальна сума за навчання за 4 роки та її значення порівнюється з 8000 грн, Якщо сума більша – доцільно сплатити 8000 грн одразу, якщо менша – доцільно сплачувати за навчання щомісячно.

Третя задача вирішується у табличній формі (табл. 10.3). Якщо отримана сума більша за 90 000 грн, за цієї дисконтної ставки або меншої, стає доцільно отримати 90000 відразу.

Таблиця 10.3

Розрахунок можливих варіантів виплати пенсії

Рік	$(1+r:100)^{рік}$	Дисконтний множник, $X = 1/(1+r)^{рік}$	Щорічна пенсія, A	Дисконтована пенсія $A*X$
0	1,0000	1,0000	0	0
1	1,r00		10000	
...			10000	
14			10000	
15			10000	
Сума				

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття «ефективність витрат на персонал».
2. Які методи оцінки ефективності освіти Вам відомі?
3. Як можна використовувати оцінку вартості грошей у часі при плануванні витрат на персонал?

Література [2, 5, 7].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. № 336. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua
2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності України: Закон України від 16.01.2003 № 433-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 4.
3. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями). – К.: Атака, 2002. – 96 с.
4. Про зайнятість населення: Закон України від 03.03.1991 № 803-XII // Закони України. – К., 1999. – Т.1. – С. 252-268.
5. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
6. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР // Закони України. – К., 1997. – Т.8. – С. 210-218.
7. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII // Закони України. – К., 1996. – Т.4. – С. 114-133.
8. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР // Закони України. – К., 1999. – Т. 15. – С. 332-343.
9. Класифікатор професій ДК 003-2205: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26.12.2005 р. № 375. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua

Основний

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
3. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
4. Мошек Г. В. Менеджмент підприємства: підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 371 с.
5. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник – К.: Академвидав, 2006. – 606 с.
7. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 500 с.

Додатковий

1. Барановский А. Б. Система методов профессиональной ориентации. Основы профессиональной ориентации: учебно-метод. пособие. – К.: МАУП, 1991. – 402 с.
2. Вязгин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
3. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 560 с.
4. Говядкин И. Информационные технологии в управлении персоналом // Управление персоналом. – 2008. – № 1. – С. 60-62.
5. Иванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 167 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 468 с.
8. Прохорова М. В. Все этапы кадровой работы. Оформление. Аудит. Автоматизация – М.: 2008. – 248 с.
9. Спивак А. В. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
10. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 342 с.
11. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. – К.: Таксон, 2001. – 304 с.
12. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 70-74.
13. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2000. – 560 с.

Інтернет-джерела

1. Административно-управленческий портал. – <http://www.aup.ru>
2. Сайт консалтингової компанії HR Center. – <http://www.hrc.com.ua>
3. Кадры и управление персоналом. – <http://www.aup.ru/personal/>
4. Методологія: управління персоналом. – <http://www.management.com.ua/hrm/>
5. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – <http://www.hrliga.com/>
6. Электронный журнал по управлению персоналом. – <http://www.hr-land.com/>
7. Библиотека «Пси-фактора». Психология бизнеса:
 - 7.1. Бизнес-обучение – проблемы, методики. – <http://www.psyfactor.org/lybr33.htm>
 - 7.2. Управление персоналом. Кадровый менеджмент. Лидерство в организациях. – <http://www.psyfactor.org/lybr31.htm>
 - 7.3. Успешная карьера. Поиск работы. Полезные советы. – <http://www.psyfactor.org/lybr34.htm>
8. Образование в Украине. – <http://www.osvita.com.ua/>

9. Державна служба статистики України: статистична інформація. – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Всеукраїнська асоціація кадровиків. – <http://www.kadrovik.ua/>
11. Електронний журнал «Кадровик України». – <http://www.kadrovik.com.ua/>
12. Консультант кадровика. – <http://www.kadrhelp.com.ua/>
13. HR department. – <http://www.hrd.com.ua/>
14. Міністерство соціальної політики України. – <http://www.mlsp.gov.ua>
15. Справочник економіста. – <http://economist.net.ua/>
16. Наукова періодика України. – http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/
17. Кадровое дело. – <http://www.kdelo.ru/>
18. Работа в Украине. – <http://rabota.ua/>
19. Работа в Киеве и Украине. – <http://www.work.ua/>
20. Job: выбери лучшее. – <http://job.ukr.net/>
21. Работа в Киеве и в Украине на HeadHunter. – <http://hh.ua/>
22. Работа в Киеве, вакансии. – <http://www.jobs.ua/>
23. Работа в Киеве. Работа по всей Украине. – <http://jooble.com.ua/>
24. Работа для студентов в Киеве. – <http://student.rabota.ua/>

Періодичні видання

а) газети

61009 Освіта

40123 Освіта України

б) українські журнали

95377 Искусство продаж

89083 Все о труде и заработной плате

49791 DAS management

01158 Довідник кадровика

99199 Довідник кадровика. Спецвипуск

89980 Кадрова практика

91419 Менеджер по персоналу

94900 Заробітна плата

37017 Заробітна плата. Спецвипуск

49288 Информационные технологии для менеджмента

95276 Кадровик 01

89862 Бібліотека кадровика

37232 Шаблиони і розробки для кадрової служби

95405 Кадровик України

37037 Кадровик України. Спецвипуск

22942 Маркетинг в Україні

40711 Маркетинг і реклама

08287 Маркетинговые исследования в Украине

01627 Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология

37810 Наука продаж: от технологии к искусству

99858 Перевізник
09881 Персонал
74584 Порты Украины плюс
06709 Праця і закон
40180 Соціальний захист
74276 Соціологія: теорія, методи, маркетинг
22614 Статистика України
68171 Столичний експрес
21802 Транспорт
74541 Україна: аспекти праці
68679 Українські залізниці
22899 Управління персоналом – Україна
45599 Діловодство та документообіг
91949 Логістика: проблеми и рішення
89866 Товари і ринки

в) російські журнали

46431 Университетское управление: практика и анализ
04151 Управленец
18239 Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования
97672 Управление корпоративной культурой
81378 Управление образованием
29431 Управление персоналом
56342 Организация управления
85032 Управление развитием персонала
85028 Управление человеческим потенциалом
45998 Искусство и образование
81259 Кадровая служба и управление персоналом предприятия
80757 Кадровик
81902 Кадровое дело + обучение
82225 Кадровые решения
80970 Кадры предприятия
78306 Качество образования
80620 Качество. Инновации. Образование
55432 Транспорт: наука, техника, управление
56346 Методы управления экономикой
56348 Экономические аспекты организации и техники систем управления
55617 Кадры. Экономика образования
56361 Экономика транспорта, связи и телекоммуникаций

г) білоруський журнал – 00479 Кадровик. Управление персоналом

ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ

Варіант 1. Начальник фінансового відділу

І. Завдання та обов'язки

Начальник фінансового відділу:

1. Організує фінансову діяльність підприємства, спрямовану на забезпечення фінансовими ресурсами виконання планових завдань, збереження і ефективного використання основних фондів та обігових коштів, трудових і фінансових ресурсів підприємства, своєчасності платежів по зобов'язаннях у державний бюджет, постачальникам та установам банків.

2. Керує розробленням проектів перспективних та річних фінансових і касових планів, кредитних заявок, доведенням затверджених показників до підрозділів підприємства.

3. Бере участь у підготовці проектів планів реалізації продукції (робіт, послуг), планових завдань, підвищення рентабельності виробництва.

4. Визначає потреби підприємства в усіх видах кредиту, джерела фінансування планів технічного переозброєння і реконструкції підприємства, побудови нових виробництв.

5. Організує розроблення нормативів обігових коштів і заходів щодо прискорення їх обігу.

6. Забезпечує своєчасне надходження доходів, оплату рахунків постачальників, оформлення за встановленими строками фінансово-розрахункових та банківських операцій, виплату заробітної плати працівникам.

7. Контролює правильність складання, оформлення і затвердження кошторисно-фінансових розрахунків на витрати для упровадження нової техніки, кошторисів на витрати фонду розвитку виробництва, коштів фонду матеріального заохочення, фонду соціально-культурних заходів та житлового будівництва, коштів цільового призначення, а також інших документів, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємства.

8. Здійснює контроль за виконанням фінансового та кредитного плану, плану реалізації продукції, плану прибутків та інших фінансових показників, за припиненням виробництва продукції, яка не має збуту, правильними витратами коштів та цільовим використанням власних і позикових коштів.

9. Аналізує фінансово-господарську діяльність підприємства, бере участь у розробленні пропозицій, направлених на запобігання створення і ліквідації невикористаних товарно-матеріальних цінностей, підвищення рентабельності виробництва, зниження собівартості продукції, зміцнення фінансової дисципліни, господарського розрахунку, вдосконалення апарату управління виробництвом.

10. Забезпечує своєчасне складання і подання встановленої фінансової звітності.

11. Керує працівниками відділу.

II. Права

Начальник фінансового відділу має право:

1. Діяти від імені відділу, представляти інтереси підприємства у відносинах з іншими структурними підрозділами та іншими організаціями з фінансових питань.

2. Вносити на розгляд керівника підприємства та керівників структурних підрозділів пропозиції щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства.

3. Підписувати та візувати всі документи, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю підприємства.

4. Вимагати від керівника підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.

5. Здійснювати взаємодію з керівниками всіх структурних підрозділів підприємства.

6. Брати участь в підготовці проектів наказів, інструкцій, а також інших документів, пов'язаних з діяльністю фінансового відділу.

7. Вимагати та отримувати від керівників структурних підрозділів необхідну інформацію.

8. Вносити на розгляд керівника підприємства: подання про призначення, переведення та звільнення працівників фінансового відділу; пропозиції щодо заохочення працівників, які відзначилися; пропозиції про притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності порушників виробничої та трудової дисципліни.

9. Давати вказівки керівникам структурних підрозділів з питань належної організації та ведення фінансової роботи.

10. Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими організаціями з питань, які належать до його компетенції.

III. Відповідальність

Начальник фінансового відділу несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4. Начальник фінансового відділу також несе персональну відповідальність за несвоєчасне та неякісне оформлення документів за дорученням керівника підприємства, неналежне ведення діловодства, а також використання працівниками відділу інформації в неслужбових цілях.

Варіант 2. Касир

I. Завдання та обов'язки

Касир:

1. Здійснює операції, пов'язані з прийманням та видаванням готівкових грошових коштів через касу підприємства, зберігає всі прийняті цінності.

2. Одержує в установах банку готівку, здійснює записи в касовій книзі операцій одержання і видавання готівки за кожним прибутковим касовим ордером і видатковим документом в день їх надходження або видавання.

3. Перевіряє наявність і достовірність підпису головного бухгалтера, а на видаткових документах – дозвільного напису керівника або уповноважених ним осіб, наявність всіх інших реквізитів на прибуткових касових ордерах та видаткових документах, а також зазначених у цих документах додатків (заяви, накладні, довідки тощо). Повертає документи в бухгалтерію для відповідного оформлення у випадку недодержання хоча б однієї з перелічених вимог.

4. Підписує прибуткові касові ордери та видаткові документи відразу після одержання або видавання по них готівки, а на доданих до них документах ставить штамп «Сплачено».

5. Видає квитанцію особі, яка здала готівку в касу. Ставить штамп «Депоновано» або робить відповідний запис в платіжній відомості біля прізвищ осіб, яким не здійснені в установлений термін виплати, пов'язані з оплатою праці, складає реєстр депонованих сум, в платіжній відомості вказує фактично виплачену суму і суму, яка підлягає депонуванню, звіряє ці суми з загальним підсумком по платіжній відомості та ставить свій підпис.

6. Випишує видатковий касовий ордер на фактично видану по платіжній відомості суму, передає його для реєстрації.

7. Щоденно в кінці робочого дня виводить залишок грошових коштів у касі підприємства та передає у бухгалтерію підприємства звіт касира (копію записів в касовій книзі) разом з прибутковими касовими ордерами і видатковими документами під розпис особи, яка здійснює контроль за веденням касових операцій.

8. Виконує інші обов'язки зі збереження в касі грошових документів, цінних паперів тощо.

II. Права

Касир має право:

1. Візувати облікові документи в межах своєї компетенції.

2. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції по вдосконаленню робіт та усунення виявлених недоліків.

3. Ознайомлюватися з планами розвитку підприємства, що стосуються його діяльності, документами щодо кадрової політики, трудових відносин та критеріїв оцінки якості виконання посадових обов'язків робітниками.

4. Вимагати та оперативно отримувати документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків та завдань.

5. Вимагати від керівників свого структурного підрозділу реалізації прав, що передбачені цією інструкцією, для кваліфікованого виконання своїх обов'язків та сприянні у їх виконанні.

III. Відповідальність

Касир несе відповідальність за:

1. Порушення правил техніки безпеки, протипожежних, санітарних та інших правил, які утворюють загрозу діяльності підприємства, його працівникам.
2. Недотримання трудової і виконавської дисципліни.
3. Невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків згідно з цією інструкцією в межах, визначених чинним трудовим законодавством України.
4. Спричинення прямого матеріального збитку підприємству, також як і за дії (або бездіяльність), що призвели до такого матеріального збитку.
5. Правопорушення, вчинені в процесі своєї трудової діяльності в межах, визначених чинним законодавством України.

Варіант 3. Провідний бухгалтер

I. Завдання та обов'язки

Провідний бухгалтер:

1. Самостійно і в повному обсязі веде облік необоротних активів, запасів, коштів, розрахунків та інших активів, власного капіталу та зобов'язань, доходів і витрат за прийнятою на підприємстві формою бухгалтерського обліку з дотриманням єдиних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення даних.
2. Забезпечує повне та достовірне відображення інформації, що міститься у прийнятих первинних документах, на рахунках бухгалтерського обліку.
3. За погодженням з власником (керівником) підприємства та керівником підрозділу бухгалтерського обліку, подає в банківські установи документи для перерахування коштів згідно з визначеними податками і платежами, а також для розрахунків з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.
4. Бере участь у проведенні інвентаризації активів і зобов'язань, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства, у перевірках стану бухгалтерського обліку у відокремлених підрозділах підприємства.
5. Готує дані для включення їх до фінансової звітності, здійснює складання окремих її форм, а також форм іншої періодичної звітності, яка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку.
6. Забезпечує підготовку оброблених документів, реєстрів і звітності для збереження їх протягом встановленого терміну.
7. Бере участь у підготовці пропозицій щодо: внесення змін до обраної облікової політики, удосконалення внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообороту; розроблення додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій; забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх

погашення, регулювання діяльності підприємства та інших питань, пов'язаних з інформацією про фінансове становище підприємства та результати його діяльності.

8. Постійно знайомиться та вивчає нові нормативно-методичні та довідкові документи з питань організації та ведення бухгалтерського обліку та вносить пропозиції щодо їх упровадження на підприємстві.

II. Права

Провідний бухгалтер має право:

1. Підписувати та візувати облікові документи в межах своєї компетенції.
2. Вести листування та вступати у взаємовідносини з іншими структурними підрозділами підприємства з питань, які належать до компетенції бухгалтерії.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції по вдосконаленню робіт та усунення виявлених недоліків у діяльності;
4. Вимагати та оперативно отримувати інформацію та документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків та завдань.
5. Вимагати від керівника підприємства (керівників структурних підрозділів) реалізації прав, що передбачені цією інструкцією, для кваліфікованого виконання своїх обов'язків.
6. Давати підлеглим йому співробітникам доручення та завдання по колу питань, що входять в його функціональні обов'язки та контролювати їх своєчасне виконання.

III. Відповідальність

Провідний бухгалтер несе відповідальність за:

1. Недостовірну інформацію про стан виконання планових робіт.
2. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень безпосередніх керівників підприємства.
3. Порушення правил техніки безпеки, протипожежних, санітарних та інших правил, які утворюють загрозу діяльності підприємства, його працівникам.
4. Недотримання трудової і виконавської дисципліни.
5. Невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків згідно цієї інструкції в межах, визначених чинним трудовим законодавством України.
6. Спричинення прямого матеріального збитку підприємству, також як і за дії (або бездіяльність), що привели до такого матеріального збитку.
7. Правопорушення, вчинені в процесі своєї трудової діяльності в межах, визначених чинним адміністративним, цивільним і кримінальним законодавством України.
8. Несе персональну відповідальність за збереження і нерозповсюдження наданої в його розпорядження службової інформації.

Варіант 4. Комерційний директор

I. Завдання та обов'язки

Директор комерційний зобов'язаний:

1. Здійснювати керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства у питаннях матеріально-технічного постачання, збуту продукції, транспортного і адміністративного обслуговування, забезпечуючи ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення термінів оборотності оборотних коштів;
2. Організувати і контролювати роботу підзвітних структурних підрозділів;
3. Розробляти проекти господарських договорів і комерційних контрактів, подаючи їх вищестоящому керівнику для узгодження;
4. Керувати роботою зі створення дилерської мережі збуту продукції;
5. Проводити маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг, формувати базу даних товарів і послуг, що цікавлять підприємство;
6. Здійснювати контроль за виконанням плану реалізації продукції, матеріально-технічного забезпечення підприємства, плану з прибутку;
7. Брати участь у розробці планів маркетингових досліджень;
8. Розробляти поточні і перспективні плани з розширення господарської діяльності підприємства;
9. Здійснювати контроль за виконанням зобов'язань за поставками продукції (номенклатурою, кількістю, асортиментом, якістю, термінами, та іншими умовами поставки).

II. Права

Директор комерційний має право:

1. Представляти підприємство на переговорах з партнерами, на нарадах, конференціях;
2. Отримувати від керівників структурних підрозділів і виконавців необхідну для роботи інформацію;
3. Видавати накази і розпорядження в межах своєї компетенції щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;
4. Вносити вищестоящому керівництву пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими цією посадовою інструкцією обов'язками.

III. Відповідальність

Комерційний директор несе відповідальність за:

1. Якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків;
2. Нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства;
3. Роботу підпорядкованих підрозділів;
4. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
5. Дотримання інструкцій і вимог з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

Варіант 5. Фахівець-аналітик з дослідження ринку

I. Завдання та обов'язки

Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку:

1. Проводить комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків товарів.
2. Вивчає та аналізує становище підприємства або товару на ринку.
3. Комплексно аналізує потреби споживачів та їх поведінку на окремих сегментах ринку, оцінює вплив соціальних та демографічних факторів на стан ринку.
4. Оцінює конкурентоспроможність товарів та послуг і розробляє пропозиції щодо підвищення їх рівня та оптимізації товарного асортименту.
5. Вносить пропозиції та корективи в асортиментний перелік товарів та послуг з урахуванням особливостей різних сегментів ринку.
6. Визначає споживчі, технічні, експлуатаційні, екологічні, естетичні та інші параметри якості товарів та їх відповідність нормативно-технічній документації, договорам, чинному законодавству та іншим вимогам.
7. Обирає методи моделювання розвитку ринкових ситуацій з конкретних проблем.
8. Аналізує та обгрунтовує цінову політику підприємства, розробляє рекомендації з рекламної політики, організації торговельних агентств, сприяння продажу товарів.
9. Дає оцінку за результатами проведення або участі підприємства в ярмарках.
10. Готує періодичні аналітичні огляди про товарні ринки та позицію підприємства на них.
11. Розробляє короткострокові та довгострокові прогнози щодо товарної політики підприємства.
12. Організує та планує діяльність з отримання інформації про стан і перспективи розвитку попиту та пропозиції.

II. Права

Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Ознайомлюватися з документами, що визначають його права та обов'язки за посадою, критерії оцінки якості виконання ним посадових обов'язків.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
4. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

5. Залучати фахівців всіх структурних підрозділів до вирішення покладених на нього завдань.

6. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника від керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

7. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

III. Відповідальність

Фахівець-аналітик з дослідження ринку несе відповідальність за:

1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. Завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Варіант 6. Фінансовий директор

I. Завдання та обов'язки

1. Організовувати управлінський облік результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій і контролювати економне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереження власності підприємства.

2. Формувати відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи з структури і особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

3. Забезпечувати раціональну організацію внутрішнього обліку і звітності на підприємстві і в його підрозділах на основі максимальної централізації обліково-розрахункових робіт і використання сучасних технічних засобів і інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку та контролю.

4. Формувати і своєчасно подавати керівництву повну і достовірну інформацію про діяльність підприємства, його майновий стан, прибутках і витратах, а також розробляти і здійснювати міроприємства, скеровані на укріплення фінансової дисципліни на підприємстві.

5. Проводити економічний аналіз господарської діяльності підприємства на підставі даних управлінського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення необґрунтованих затрат, ефективного використання ресурсів підприємства.

6. Формувати бюджет підприємства на підставі показників аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і контролювати виконання бюджету з метою раціонального використання фінансових ресурсів.

7. Вживати заходів щодо накопичення фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його фінансової стійкості.

8. Вживати заходів щодо упередження нестач, незаконного використання грошей, товарно-матеріальних цінностей, порушення фінансового і господарського законодавства.

9. Здійснення взаємодії з банками з питань розміщення вільних фінансових засобів на банківських депозитах(сертифікатах) і придбання високоліквідних державних цінних паперів, контроль за проведенням облікових операцій з депозитними і кредитними договорами, цінними паперами.

10. Забезпечувати контроль за: законністю, своєчасністю і правильністю оформлення документів, складанням економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, послуг; розрахунках по заробітній платі, правильним нарахуванням і перерахуванням платежів у бюджет, внесків на державне соціальне страхування, погашенням у встановлені терміни заборгованості банкам по кредитах.

11. Вживати заходів щодо забезпечення суворого дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни і інших витрат.

12. Контролювати законність списання з бухгалтерських балансів нестач, дебіторської заборгованості і інших витрат.

13. Забезпечувати зберігання бухгалтерських документів, а також оформлення і здачі їх у відповідному порядку в архів.

14. Керувати працівниками фінансового відділу.

15. Організовувати і контролювати роботу підзвітних структурних підрозділів.

II. Права

Фінансовий директор має право:

1. Отримувати від керівників структурних підрозділів і виконавців необхідну для роботи інформацію;

2. Видавати накази і розпорядження в межах своєї компетенції щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;

3. Вносити вищестоящому керівництву пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими цією посадовою інструкцією обов'язками.

III. Відповідальність

Фінансовий директор несе відповідальність за:

1. Якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків;

2. Нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства;

3. Роботу підпорядкованих підрозділів;

4. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;

5. Дотримання інструкцій і вимог з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

Варіант 7. Керівник філіалу

I. Завдання та обов'язки

1. Організовує діяльність філіалу від імені підприємства в межах повноважень, наданих йому підприємством.
2. Діє на підставі чинного законодавства України, Положення про філіал, нормативно-правових актів органів управління та Статуту підприємства.
3. Впроваджує у філіалі єдину економічну, структурну, технічну та технологічну політику підприємства.
4. Укладає від імені підприємства господарські договори, угоди зі споживачами тощо в межах наданих йому повноважень.
5. Забезпечує виконання встановлених завдань, планової, фінансової та договірної дисципліни, якість виконуваних робіт та дотримання в разі потреби режиму секретності і комерційної таємниці.
6. Організовує складання плану доходів та кошторису витрат філіалу.
7. Забезпечує своєчасне та якісне ведення бухгалтерського обліку, складання та подання бухгалтерської, статистичної та іншої звітності, сплату податків та обов'язкових платежів і відрахувань.
8. Видає в межах своєї компетенції накази, розпорядження, підписує грошові, звітні та інші документи.
9. Організовує роботу і ефективну взаємодію виробничих підрозділів для своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах електрозв'язку на території, закріпленій за філіалом.
10. Забезпечує в підпорядкованих підрозділах філіалу високоефективну систему управління засобами зв'язку на основі єдиного технологічного процесу, направляє їх діяльність на удосконалення виробництва та поліпшення якості послуг завдяки впровадженню нової техніки і прогресивної технології, наукової організації праці, виробництва та управління.
11. Забезпечує надання послуг електрозв'язку на принципах рівного доступу споживачів до цих послуг, експлуатацію і технічне обслуговування засобів електрозв'язку, закріплених за філіалом, готовність технічних засобів до роботи в особливих та надзвичайних умовах.
12. Забезпечує збереження споруд електрозв'язку, проведення капітального та поточного ремонту будівель, споруд, обладнання, транспортних засобів філіалу.
13. Організовує роботу з розроблення та впровадження планів розвитку мереж зв'язку на території, закріпленій за філіалом.
14. Залучає згідно з чинним законодавством кошти підприємств, організацій та громадян для розвитку мереж зв'язку.
15. Організовує роботу з проектування і будівництва мереж зв'язку відповідно до планів розвитку філіалу.
16. Забезпечує досягнення фінансово-економічних показників, передбачених бізнес-планом філіалу, раціональне використання основних фондів, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, розвиток нових видів послуг на базі нової техніки та технології.

17. Вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам.

18. Установлює працівникам філіалу конкретні розміри тарифних ставок і посадових окладів відповідно до галузевої угоди, схеми посадових окладів та тарифних ставок, затверджених підприємством, згідно з Положенням про оплату праці працівників підприємства, колективним договором підприємства і філіалу та в межах доведеного підприємством фонду оплати праці.

19. Здійснює в межах фонду оплати праці філіалу преміювання, виплату винагород, надбавок і доплат відповідно до законодавства про працю на підставі положень про оплату праці філіалу та відповідних підрозділів.

20. Забезпечує раціональне використання працівників філіалу.

21. Організовує проведення атестації робочих місць.

22. Приймає на роботу і звільняє з роботи працівників філіалу, вживає заходів щодо їх заохочення та накладає стягнення.

23. Забезпечує підготовку резерву кадрів на керівні посади, укладання та виконання колективного договору.

24. Створює належні умови для високопродуктивної праці, забезпечує дотримання законодавства про працю, забезпечує дотримання вимог нормативних документів з охорони праці, виробничої санітарії, протипожежного захисту та дотримання вимог законодавства з охорони навколишнього середовища.

II. Права

Керівник філіалу має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

6. У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

III. Відповідальність

Керівник філіалу несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4. Відповідає за дотримання порядку ведення і достовірності обліку та статистичної звітності.

Варіант 8. Начальник комерційного відділу

I. Завдання та обов'язки

1. Організує комерційну діяльність відділу, його підрозділів.

2. Розробляє маркетингові програми, плани тощо, які забезпечують конкурентоспроможність товарів на ринках.

3. Аналізує стан внутрішнього та зовнішнього ринків з метою визначення факторів, що сприяють успіху в досягненні цілей підприємства.

4. Проводить з фахівцями комплексне вивчення потреб споживачів та їх поведінки в сегментах ринків.

5. Організує господарські зв'язки партнерів з комерційної діяльності; готує та укладає угоди на виробництво та постачання товарів.

6. Вивчає асортимент товарів та послуг з урахуванням особливостей товарних груп, підприємства та цільових ринків.

7. Бере участь у розробленні загальної цінової політики підприємства та визначенні конкретних цін товарів для окремих ринків та їх сегментів, у становленні зв'язків з виробниками (постачальниками) раціональних товарів, у розробленні стратегії виходу на зарубіжні ринки; виборі зарубіжних партнерів.

8. Розробляє заходи з раціоналізації торговельних процесів, організації рекламних компаній, обґрунтовує альтернативні варіанти процесу товарозабезпечення, організації транспортування товарів.

9. Розробляє і підписує за дорученням дирекції (власника) торгові договори (угоди, контракти) на закупівлю, постачання товарів (продукції); перевіряє рівень якості вітчизняних та імпортованих товарів, наявність сертифікатів, експертизи споживчих властивостей.

10. Контролює виконання постачальниками договірних умов з дотримання ними зобов'язань щодо асортименту, кількості та якості товарів, строків їх поставлення, наявності відповідних товарних знаків.

11. Організує оформлення і пред'явлення постачальникам претензій у разі порушення ними договірних зобов'язань; позови до арбітражного суду.

12. Бере участь у презентації товарів та встановленні цін на них.

13. Розглядає заяви і пропозиції покупців і приймає необхідні рішення.

14. Вивчає системи інформування покупців про товари, які надходять у продаж, застосовує традиційні і сучасні способи рекламування та показу товарів на виставках-продажах, ярмарках.

15. Проводить розрахунки обсягів товарів для закупівлі, вишукує шляхи реалізації товарних залишків.

16. Бере участь у підготовці фінансових звітів, забезпечує складання встановленої звітності; використання комп'ютерної техніки.

17. Контролює додержання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

II. Права

Начальник комерційного відділу має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

III. Відповідальність

Начальник комерційного відділу несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених діючим законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених діючим цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Варіант 9. Фахівець з методів розширення ринків збуту

I. Завдання та обов'язки

1. Аналізує та оцінює ефективність діючих структур збутових каналів.

2. Проводить сегментування ринку за групами споживачів, параметрами продукції, основними конкурентами.

3. Здійснює дослідження та оцінку потреб споживачів, складає короткострокові і довгострокові прогнози потреб і переваг споживачів.

4. Розробляє заходи щодо активізації попиту та стимулювання збуту, визначає бюджет на просування товарів на ринок.

5. Інформує про майбутні споживацькі потреби та переваги щодо іміджу нових товарів.

6. Планує та реалізує заходи з впровадження нових видів послуг та сервісного обслуговування відповідно до потреб споживачів та стимулювання продажу товарів.

7. Обґрунтовує напрямки асортиментної політики підприємства з урахуванням особливостей різних сегментів ринку.

8. Розробляє рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності наявних товарів.

9. Установлює господарські зв'язки з партнерами по комерційній діяльності, підготовляє та укладає угоди на виробництво та постачання товарів.

10. Обґрунтовує ефективні напрями організації оптової закупівлі та оптового продажу товарів в умовах конкуренції.

11. Вибирає методи формування каналів збуту та умов реалізації, стимулювання збуту, контролю за збутом товарів і наданням послуг.

12. Оцінює ефективність комерційних угод за конкретними діючими договорами і контрактами.

13. Формує інформаційно-аналітичну базу даних, пропонує альтернативні варіанти управлінських рішень з проблем розширення ринків збуту.

II. Права

Фахівець з методів розширення ринку збуту має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

4. У межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

III. Відповідальність

Фахівець з методів розширення ринку збуту несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Варіант 10. Начальник відділу збирання виручки

I. Завдання та обов'язки

1. Організовує розроблення раціональних систем збирання проїзної плати, які б забезпечували повне її збирання при найменших трудових і фінансових витратах.
2. Постійно вивчає та аналізує динаміку пасажироперевезень за маршрутами та видами оплати за проїзд.
3. Розробляє та впроваджує методи ефективної роботи контрольного апарату, сприяє розвитку громадських форм контролю.
4. Організовує рейди з перевірки збирання проїзної плати та виконання правил користування трамваєм та тролейбусом.
5. Розробляє і впроваджує доцільні форми проїзних документів, забезпечує їх збереженість.
6. Очолює розроблення і впровадження системи інкасації, підрахунку, здавання у банк та обліку виручки, забезпечує її збереженість.
7. Контролює додержання працівниками відділу правил і норм щодо охорони праці.
8. Керує працівниками відділу.

II. Права

Начальник відділу збирання виручки має право:

1. Одержувати в установленому законодавством порядку від центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на нього завдань.
2. Залучати фахівців центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції.
3. Скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до його компетенції.
4. За дорученням керівництва центрального органу виконавчої влади представляти міністерство, інший центральний орган виконавчої влади в інших органах виконавчої влади під час вирішення питань, що належать до його компетенції.

III. Відповідальність

Начальник відділу збирання виручки несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Навчально-методичне видання

**Бакаєва Ірина Георгіївна
Вертель Валентина Вікторівна
Христофор Олег Вікторович**

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

**Методичні рекомендації щодо проведення практичних занять
для студентів спеціальностей 8.03050901 «Облік і аудит»,
8.03050401 «Економіка підприємства», 8.03050801 «Фінанси»
усіх форм навчання**

Відповідальний за випуск: Вертель В. В.
Редактор: Щербак Н. В.
Макет і верстка В. О. Андрієнка

Підписано до друку 02.06.14. Формат 60×84/16.

Папір – офсетний. Друк – ризографія.

Зам. № 143/14. Тираж 15 прим.

Надруковано у видавничому відділі ДЕТУТ
Свідоцтво про реєстрацію від 27.12.2007 р. Серія ДК № 3079
03049, м. Київ – 049, вул. М. Лукашевича, 19