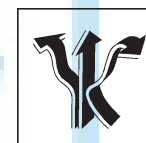


## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка.....	3
Вимоги до змісту виробничої практики.....	5
Завдання для діагностики стану кадрового менеджменту.....	6
Завдання для виробничої практики в центрах зайнятості населення, кадрових, рекрутингових агентствах.....	11
Індивідуальні завдання.....	14
Підготовка та оформлення звіту.....	15
Критерії оцінювання виробничої практики.....	16
Додатки.....	17

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**ПРОГРАМА ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ**  
для студентів напрямку  
**“ЕКОНОМІКА І ПІДПРИЄМНИЦТВО”**  
спеціальності **“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ”**  
(освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр)

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *Т. К. Валицька*  
Комп'ютерне верстання *А. А. Кучерук*

Зам. № ВКЦ-4783

Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Друк ротатійний трафаретний. Ум. друк. арк. 1,16. Обл.-вид. арк. 0,81.  
Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»  
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2012

**Зразок оформлення першої сторінки звіту про виконання**

\_\_\_\_\_ практики  
(вид практики)  
студентом спеціальності \_\_\_\_\_

Міжрегіональна Академія управління персоналом

**ЗВІТ**

про виконання програми \_\_\_\_\_ практики  
(вид практики)  
студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
групи \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_  
Кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_  
База практики \_\_\_\_\_  
(повна назва)

Керівник практики  
від бази практики  
\_\_\_\_\_  
(посада, прізвище, ініціали)

Керівник практики від  
вищого навчального закладу  
\_\_\_\_\_  
(посада, прізвище, ініціали)

Звіт захищений  
“\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_ р.  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ 20\_

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом та медичного менеджменту *Н. Г. Швець*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та медичного менеджменту (протокол № 5 від 22.05.09)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Швець Н. Г.** Програма виробничої практики для студентів напрямку “Економіка і підприємництво” спеціальності “Управління персоналом і економіка праці” (освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – 20 с.

Програма виробничої практики містить пояснювальну записку, мету та зміст практики, організація та проведення практики, програма практики, оформлення результатів проведення практики, список літератури, додатки.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2012  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2012



### Щоденник практики студента

Щоденник розроблений за формою, що визначена в “Положенні про практику студентів МАУП”, затвердженому наказом Президента Академії від 17 січня 2005 р. № 04-о і включає такі частини:

- перша сторінка, де визначено вид практики студента, навчальний підрозділ, курс, група, спеціальність;
- направлення на практику;
- календарний план проходження практики;
- звіт про виконання програми практики;
- висновок керівника практики від підприємства і оцінка роботи студента;
- відгук керівника практики від Академії про роботу студента;
- основні положення практики;
- правила ведення й оформлення щоденника.

Бланки щоденника за формою можна отримати під час установчої конференції практики (на випускній кафедрі, у навчальній частині, деканаті).

### ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Мета виробничої практики:

- оволодіння сучасними методами, формами організації та напрямками праці в галузі майбутньої професії;
- формування на базі набутих знань професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень у процесі виконання конкретної роботи в реальних умовах;
- виховання потреби систематично поновлювати свої знання та творчо застосовувати їх у практичній діяльності.

Основні завдання проходження виробничої практики:

- ознайомитися з виробничою діяльністю організації;
- закріпити теоретичні знання, отримані студентами при вивченні дисциплін “Кадровий менеджмент”, “Теорія і практика управління персоналом”, “Управління зайнятістю”;
- набути практичних навичок кадрової роботи на виробництві;
- зібрати матеріали для написання звіту.

Передбачається два напрями проведення практики: за місцем практики — кадрові служби підприємств, центри зайнятості, кадрові та рекрутингові агентства.

Практичне ознайомлення студента з умовами безпосередньої праці за фахом сприяє і допомагає формуванню в нього впевненості у своїй фаховій придатності, закріплює вже набуті навички з вибраної спеціальності.

Направлення студентів на виробничу практику здійснюється за наказом ректора Академії. Прийняття на практику — за наказом керівника підприємства, на якому проводиться практика.

Методичне керівництво практикою від Академії здійснює кафедра управління персоналом, а від виробництва — керівники служб, призначені керівником підприємства.

*Навчально-методичне керівництво виробничою практикою від Академії:*

- забезпечує студентів програмами практики і проводить з ними інструктаж про порядок її проходження;
- керує розробкою індивідуальних планів проходження практики студентами;
- здійснює контроль за порядком проходження практики і збиранням матеріалів для написання дипломної роботи;
- інформує кафедру про хід практики;

- клопоче перед кафедрою і ректором про недопущення окремих студентів;
- перевіряє звіти студентів про практику і рекомендує їх до захисту.

*Керівництво виробничою практикою від виробництва:*

- організовує проходження практики студентів у тісному контакті з керівником практики від навчального закладу;
- ознайомлює студентів з господарською діяльністю підприємства і перспективами його розвитку;
- забезпечує студента робочим місцем, необхідними документами для виконання програми та завдань практики;
- здійснює методичне керівництво щодо виконання студентами програми практики та індивідуального завдання, надає їм всебічну практичну допомогу;
- контролює ведення щоденників, підготовку звітів, дає оцінку-відгук про виконану студентами роботу.

**База виробничої практики**

Практика студентів Академії проводиться на підприємствах, в організаціях, установах будь-якої форми власності, які мають відповідати вимогам програми.

З дозволу відповідних кафедр студенти можуть самостійно вибрати місце проходження практики і пропонувати його для використання.

З базами практики Академія завчасно укладає договори на її проведення. Тривалість дії договорів погоджується договірними сторонами. Вона може визначатися на період конкретного виду практики або до п'яти років.

Організація роботи з укладання договорів з базами практик для навчальних підрозділів, розташованих у м. Києві, покладається на бюро практики і працевлаштування, а для навчальних підрозділів, розташованих у регіонах, на директорів відповідних навчальних підрозділів.

**ДОДАТКИ**

*Додаток 1*

**Зразок оформлення листа про проходження практики**

Директору \_\_\_\_\_  
(повна назва інституту)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали студента)

Група \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Форма навчання \_\_\_\_\_

Прошу дозволити проходження \_\_\_\_\_ в термін  
(вказати вид практики)  
з “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ по “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ на базі \_\_\_\_\_  
(повна назва закладу)

Керівник практики від \_\_\_\_\_  
(повна назва бази практики)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали, посада)

Погоджено:

\_\_\_\_\_ (підпис керівника практики  
від бази практики)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (підпис керівника практики  
від вищого навчального закладу)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ (дата)

МП

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ (дата)

(Лист надсилається в інститут на ім'я директора за 1,5–2 місяці до початку практики.)

Звіт про виробничу практику оформлюють на аркушах паперу формату А4 з титульною сторінкою і зшивають. Зразок оформлення титульної сторінки наведено в дод. 1.

Звіт про виробничу практику подають на кафедру управління персоналом протягом двох днів після закінчення практики і захищають перед комісією, призначеною завідуючими відділень навчальних підрозділів за погодженням із завідуючим кафедри.

До складу комісії входять керівники практики, викладачі кафедри, а також представники завідуючих відділень навчальних підрозділів.

Захист оформлюється протоколом і оцінюється диференційовано.

Зміст практики залежить від місця її проведення.

Критерії оцінювання звіту з виробничої практики:

- логічна структура побудови календарного плану;
- адекватність діагностичного апарату меті дослідження;
- системність, повнота та відповідність методичним рекомендаціям;
- наявність аналізу практичних матеріалів організації інформаційного забезпечення діяльності організації;
- наявність реальних рекомендацій з покращення стану кадрового менеджменту;
- обґрунтованість рекомендованих заходів;
- якість оформлення звіту;
- виконання індивідуального завдання.

### **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ**

Виробнича практика заслуговує на оцінку “відмінно”, якщо:

- студент ретельно виконав усі завдання календарного плану, затвердженого керівниками практики від Академії та підприємства в щоденнику проходження практики;
- у звіті є відповіді на всі питання щодо діагностики стану підприємства та його кадрового менеджменту;
- у звіті є пропозиції з покращення кадрової роботи та розвиток підприємства;
- відгук керівника від підприємства позитивний;
- звіт виконано своєчасно та відносно до вимог МАУП;
- керівник практики від Академії не має претензій для зниження оцінки на “добре” та “задовільно”.

### **ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ**

(місце проведення – кадрові служби підприємств різних форм власності)

№ пор.	Назва теми	Кількість днів
1	Вивчення організаційної структури підприємства	1
2	Аналіз установчих документів підприємства	2
3	Аналіз функцій управління персоналом	3
4	Аналіз функцій планування персоналу	3
5	Дослідження методів пошуку та підбору персоналу	3
6	Аналіз функцій планування та розвитку кар'єри персоналу	5
7	Аналіз системи матеріального стимулювання	2
8	Аналіз системи мотивації персоналу	2
9	Підготовка та оформлення звіту	3
Разом:		24

Виробнича практика передбачає роботу студентів у таких напрямках:

- діагностика стану кадрового менеджменту згідно наведеного переліку питань;
- підготовка пропозицій з покращення стану кадрового менеджменту за результатами аналізу функцій;
- виконання індивідуального завдання.

Діагностика стану кадрового менеджменту здійснюється методом індивідуальних інтерв'ю та аналізу відповідних документів. Якщо деякі питання становлять об'єкт комерційної таємниці, вони з'ясовуються шляхом узагальнення та висновків згідно наявної інформації.

#### **Перелік питань**

##### **з аналізу установчих документів підприємства**

- Зміст розділу “Управління підприємством” Статуту організації.
- Взаємозв'язок між формою власності та системою управління підприємством.
- Чи є колективний договір між адміністрацією та профспілками працівників?
- Які пільги та соціальні гарантії передбачені в колективному договорі?

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання щодо функцій менеджера відділу кадрів**

- Хто відповідає в компанії за питання управління людськими ресурсами?
- Що входить до завдань цього співробітника?
- Який досвід роботи має цей співробітник?
- Наведіть, будь ласка, приклади заходів стосовно персоналу, які організував цей співробітник останнім часом?
- Чи передбачений для цієї посади окремий бюджет?
- Скільки часу існує ця посада?
- В чий підлеглих знаходиться людина, яка займає цю посаду?
- Чи існує комітет по роботі з персоналом у Правлінні або на рівні генерального директора?
- З якими іншими відділами взаємодіє співробітник, який займає цю посаду?
- Чи існує стратегія управління персоналом у даній організації?
- Яким чином розставляються пріоритети стосовно розвитку персоналу на рівні структурних підрозділів у компанії?
- Чи ведеться щорічне, щоквартальне або інше планування персоналу?
- Які заходи по управлінню персоналом проводяться на регулярній основі?
- Як організована система оплати праці?
- Як визначається оцінка ефективності праці кожного працівника?
- Чи існують програми з навчання? Де і як проходять навчання співробітники?

### **Індивідуальні навички і кваліфікація менеджера по персоналу**

- Яка у нього освіта в сфері управління людськими ресурсами?
- Чи відвідував він курси підвищення кваліфікації в цій сфері?
- Який у нього досвід роботи у цій сфері?

### **Щодо аналізу функції планування персоналу**

З формальної точки зору планування персоналу зазвичай є функцією менеджера по персоналу. Як би не було, ця функція настільки

22. На основі кваліметричних моделей оцінити рівень моральних якостей працівників.
  23. Підготувати методику оцінювання особистих і професійних якостей спеціалістів і керівників.
  24. Оцінити діючий механізм мотивації діяльності персоналу.
  25. Виявити соціально-психологічні резерви в управлінні персоналом.
  26. Проаналізувати плинність кадрів.
  27. Проаналізувати психологічну сумісність персоналу.
  28. Розрахувати рівень організації праці службовців підприємства.
- Звіт з індивідуального завдання займає 5–10 сторінок. Методика його виконання є предметом індивідуальної консультації з викладачем-керівником практики.

### **ПІДГОТОВКА ТА ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ**

Студенти, які пройшли виробничу практику, зобов'язані оформити і представити на кафедру управління персоналом Академії звіти про практику і захистити їх.

Звіт про виробничу практику складається за таким орієнтовним планом:

1. Вступ (мета і завдання практики, питання, які є в звіті).
2. Характеристика підприємства (назва, організаційна форма підприємства, види діяльності) та його служб (склад і особливості організації).
3. Роботи, що виконали студенти під час практики і характеристика зібраних матеріалів.
4. Висновки про результати практики з пропозиціями щодо поліпшення роботи з кадрами і організації практики.
5. Додатки (перелік матеріалів, зібраних під час проходження практики, для використання при підготовці дипломної роботи).

Незалежно від бази практики звіт повинен містити аналітичну частину, яка формується з відповідей на вищенаведені питання, висновків, матеріалів, що свідчать про виконання індивідуальних завдань, та пропозицій щодо покращення діяльності з аналізованого напрямку.

У кінці звіту наводять підписаний керівником практики від виробництва відгук про роботу студента (обсяг виконання студентом програми практики, ставлення його до роботи, ступінь оволодіння практичними навичками є у щоденнику).

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Методи визначення місії підприємства — бази практики.
2. Наявність сучасних інформаційних технологій підприємства, їх використання (кількість та зміст інформаційних матеріалів).
3. Проаналізувати, чи відповідає кваліфікація персоналу поточним та майбутнім завданням підприємства.
4. Дослідити творчий потенціал організації — бази практики.
5. Сформулювати вимоги до навчання працівників підприємства та системи розвитку персоналу.
6. Розробити тести для добору кадрів на підприємстві (профвідбору).
7. Проаналізувати положення про відділ кадрів конкретного підприємства.
8. Розробити модель паспорту спеціалістів.
9. Підготувати документ “Філософія підприємства”.
10. Проаналізувати систему мотивації праці.
11. Провести аналіз і запропонувати напрями покращення організаційної культури конкретного підприємства.
12. Скласти та проаналізувати перелік існуючих на підприємстві нормативно-законодавчих документів, які регламентують процес управління персоналом та його оплату.
13. Проаналізувати сильні і слабкі сторони кадрової політики підприємства.
14. Дослідити, яка нормативна база атестації персоналу.
15. Рекомендувати систему профконсультаційної роботи чи профвідбору.
16. Проаналізувати (скласти перелік) джерел одержання інформації про наявність потрібного організації персоналу.
17. Розробити методику оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства.
18. Проаналізувати зміст роботи центру зайнятості з профвідбору, профконсультації незайнятого населення.
19. Проаналізувати динаміку зайнятості населення за головними її видами.
20. Рекомендувати систему заходів з покращення якості складу персоналу.
21. На основі кваліметричних досліджень виявити формальних і неформальних лідерів колективу.

важлива, що ніяку корпоративну стратегію, ніякий бізнес-план чи навіть план роботи окремого підрозділу не можна вважати повністю завершеним без врахування потреб у людських ресурсах і планування у цій сфері.

Менеджери часто розуміють важливість планування персоналу, особливо стосовно кваліфікованих посад, таких як інженер, спеціаліст по маркетингу і т. ін.

Мета такого аналізу — визначити:

- чи має компанія чітке розуміння, які людські ресурси їй необхідні для досягнення стратегічних цілей (стосовно кількості та кваліфікації персоналу, навчання і т. ін.);
- чи враховуються питання управління персоналом при складанні стратегічного плану і планів розвитку бізнесу;
- чи складається прогноз розвитку попиту на ринку трудових ресурсів, чи здійснюється, чи плануються сценарії розвитку і чи ведеться спостереження за ситуацією на ринку праці;
- чи аналізує компанія ключові показники стану людських ресурсів компанії, такі як віковий розподіл, плинність кадрів, стаж роботи, тривалість роботи в компанії і т. ін.;
- як корпоративні менеджери розуміють дану сферу роботи в рамках більш широких управлінських чи функціональних обов'язків.

Інші компоненти, пов'язані з плануванням роботи відділу управління персоналом, включаючи оплату праці, заходи по втриманню персоналу, прийом на роботу, достатньо важливі, тому їм присвячені окремі підрозділи.

Планування роботи відділу кадрів може також включати пошук тренінгових центрів або інших спеціалістів, що може виявитися одним із головних для деяких питань?

### Питання з аналізу функції планування персоналу

- Чи є затверджений план розвитку персоналу?
- Як розраховується попит на персонал?
- Які основні джерела добору кадрів використовуються в компанії?
- Які зміни виробництва, збуту, послуг будуть введені в компанії в найближчі 6 місяців? 12 місяців? 18 місяців? 24 місяці?

- Які принципово нові навички, знання і/або здібності будуть потрібні персоналу у найближчі 6 місяців? 12 місяців? 18 місяців? 24 місяці?
- Яка плинність кадрів на підприємстві? Чи аналізується цей феномен, виходячи з періоду роботи компанії/досвіду роботи тих, що звільняються з посади?
- Чим пояснюється існуюча плинність? (Вкажіть причини).

Ось деякі коефіцієнти, які потрібно розрахувати для аналізу мобільності кадрів.

*Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів*

Кількість тих, що звільнилися за певний час (напр., за 1 рік)  
 \_\_\_\_\_ . 100.

Середня кількість співробітників за той самий період

*Розрахунок коефіцієнта стабільності персоналу*

Кількість працівників зі стажем роботи 1 рік та більше  
 \_\_\_\_\_ . 100.

Кількість працівників 1 рік тому

#### **Питання з дослідження методів пошуку і відбору персоналу**

Мета аналізу – визначити, як компанія здійснює пошук, залучення персоналу до роботи, оцінку кандидатів і найм нових співробітників. Прийом на роботу – це стратегічна функція, особливо стосовно висококваліфікованого персоналу, якого часто не вистачає.

Перелік питань з аналізу функції пошуку і відбору персоналу:

- Чи є документ по визначенню вимог до персоналу?
- Як ведеться залучення кандидатів?
- Які різновиди реклами використовуються?
- Чи є залучення сторонніх організацій до пошуку кандидатів і відбору?
- Як виконується сортування заявок?
- Які є способи оцінювання і відбору персоналу?
- Чи використовуються рекомендаційні листи і пропозиції?
- Чи є система психологічного супроводу кандидатів?
- Як здійснюється управління базою даних?

#### **Питання для вивчення завдань відділу зайнятості та бухгалтерського обліку**

- Форми бухгалтерської та статистичної звітності, які подаються підприємством і фізичними особами до служби зайнятості.
- Порядок ведення розрахунків по виплатах у бюджет.
- Порядок ведення зведених форм і передавання звітів до міської служби зайнятості.
- Система перевірок підприємств і призначення штрафних санкцій за недостовірну інформацію, несвоєчасність подання звітів, укриття доходів від податків.

#### **Питання щодо роботи відділу організації перепідготовки і професійної орієнтації незайнятого населення**

- Порядок організації відбору кандидатів для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення.
- Порядок проведення профконсультацій претендентів на ту чи іншу форму навчання та спеціальність (використовувані методи).
- Перелік інтегрованих робітничих професій та спеціальностей, з яких ведеться перепідготовка та підвищення кваліфікації.
- Перелік навчальних закладів, що займаються підготовкою та перепідготовкою незайнятого населення.

#### **Питання щодо роботи відділу виплат по безробіттю та стипендіях**

- Розміри допомоги, умови її отримання.
- Розмір стипендії, умови її отримання.
- Порядок надання безвідсоткової позики безробітним для зайняття підприємницькою діяльністю.

#### **Питання щодо роботи відділу організації зайнятості та соціальних гарантій**

- Порядок проведення прогнозування розвитку територіального ринку праці.
- Участь органів місцевої державної адміністрації в зайнятості населення.
- Заходи щодо вирішення проблем незайнятого населення.
- Координація діяльності підприємств, установ та організацій міста у сфері зайнятості.



### **Питання для аналізу діяльності центра зайнятості населення, кадрового, рекрутингового агентства**

1. Зміст Закону України “Про зайнятість населення”.
2. Основні напрями діяльності центра зайнятості, кадрового агентства.
3. Чисельність персоналу та його розподіл за структурними підрозділами.
4. Організаційна структура.
5. Якого фаху спеціалісти працюють у центрі зайнятості?
6. Які особистісні якості мають бути у працівників центра зайнятості?
7. Які стенди, плакати, з якою інформацією розміщені у холі центру?
8. Яка мета сектору самостійного пошуку роботи?
9. У чому полягає самостійний пошук роботи?
10. Яка література розміщується в інформаційному центрі?
11. Які функції виконує реєстраційно-приймальний сектор?
12. Зміст роботи сектору активної підтримки безробітних.
13. Які функції виконує сектор взаємодії з роботодавцями?
14. Як організована профконсультаційна робота?
15. Які профдіагностичні методики використовуються?
16. Як проводиться тестування безробітних?
17. Яка документація супроводжує виконання послуг з працевлаштування?
18. З якими учбовими закладами працюватиме центр зайнятості?
19. На які професії, посади існує найбільший попит?
20. Ваші пропозиції по вдосконаленню роботи центру зайнятості.

### **Питання щодо роботи відділу організації зайнятості та соціальних гарантій**

- Як ведеться реєстрація, ведення обліку та перереєстрація громадян, які шукають роботу?
- Яка система соціальних гарантій?
- Які взаємні обов'язки громадян і служби зайнятості?
- Які умови виплат допомоги по безробіттю різним категоріям безробітних (умови призначення допомоги, розмір)?
- Яка організація і проведення оплачуваних громадських робіт?

### **Щодо аналізу функцій планування та розвитку кар'єри персоналу**

Планування кар'єрного росту необхідне для того, щоб залучити і втримати кваліфікованих працівників, а також ключових менеджерів.

Розвиток кар'єри забезпечує:

- втримання, розвиток і збереження компанією таланту, який необхідний для її росту;
- розширення обов'язків і ріст повноважень, задоволеності від роботи.

Наступний важливий аспект планування кар'єрного росту — планування кадрового резерву: хто замінить керівників вищої ланки або закrije ключову посаду компанії на випадок кризи чи іншої події. Така ймовірність розглядається як дуже віддалена, і тому майже ніколи заздалегідь не планується. Необхідно з'ясувати:

- Які найбільш критичні посади існують в компанії?
- Що відбудеться, якщо хтось, хто обіймає одну з таких посад, раптом піде з компанії?
- Чи існує план кадрового резерву?
- Як часто проходить атестація персоналу і чи використовуються її результати для коригування системи оплати праці? Якщо є такі матеріали, навести їх в додаток до звіту.
- Чи вивчається соціально-психологічний клімат у колективі?
- Які ритуали існують на підприємстві?
- Чи існує система ціннісних орієнтацій та норм?
- Які є форми соціальних пільг і послуг для персоналу?
- Чи виникають проблеми, коли кваліфіковані працівники залишають компанію, отримавши кращі пропозиції?
- Чи є засоби, щоб переконати їх залишитися?
- Чи працюють завдяки грошовій зацікавленості, досвіду роботи, який вони отримують, корпоративній культурі, повноваженням, якими володіють?
- Як довго середній менеджер обіймає одну і ту саму посаду (порівняйте з аналізом планування персоналу)?
- Чи буде корисною ротація молодих менеджерів у компанії, їх переведення з однієї посади на іншу?
- Чи передбачений для ключових посад менеджерів план кар'єрного росту?

### Щодо аналізу системи матеріального стимулювання

Створення системи матеріального стимулювання є важливою задачею в нинішньому середовищі бізнесу.

Мета аналізу – визначити:

- загальну структуру системи матеріального стимулювання;
- пряму і непряму винагороду (базова фіксована ставка і надбавки до неї);
- відповідність корпоративних цілей індивідуальним цілям і прагненням працівника;
- методи розрахунку винагороди за виконану роботу.

Обов'язки часто розподілені між:

- генеральним директором або власником;
- фінансовим менеджером;
- менеджером відділу кадрів або менеджером по персоналу.

Аналітичний процес включає:

- вивчення наявних корпоративних документів, пов'язаних з оплатою праці;
- проведення інтерв'ю з ключовими співробітниками компанії з метою визначення загальної політики, пріоритетів і систем оплати праці;
- якщо необхідно, проведення інтерв'ю з провідними співробітниками для визначення їхніх цілей і ступеня задоволеності оплатою (це – надзвичайно делікатне завдання);
- якщо необхідно, порівняння з відповідними показниками подібних компаній у тих самих і/або суміжних секторах економіки.

### Питання для аналізу системи оплати праці

- Яка система базової оплати праці використовується в компанії? Чи використовуються уніфіковані тарифні сітки?
- Чи можливо показати ту тарифну сітку, яка діє в компанії?
- Чи нараховуються преміальні або використовуються інші форми заохочення за результатами праці?
- Подібне заохочення проводиться в індивідуальному порядку чи на рівні колективу?
- Чи залежить рівень зарплати від кваліфікації або навичок співробітника?
- Як визначається розмір винагороди за результатами праці?
- Хто визначає винагороду за результатами праці – окремі менеджери чи комітет?

- Чи втрачається кваліфікований персонал через низький рівень оплати?
- До кого йдуть кадри?
- Скільки платять конкуренти?
- Що можна зробити, щоб покращити оплату праці?
- Чи всі співробітники, важливі для підприємства, отримують достатню винагороду?
- Чи пропонується заробітна плата, достатня для “нормального існування”?

### Аналіз системи мотивації персоналу

Система мотивації успішної трудової поведінки персоналу потрібна в сучасних умовах кожному підприємству.

Мета аналізу – визначити:

- процес трудової мотивації та його компоненти;
- наявність елементів організаційної та корпоративної культури;
- ефективність системи мотивації персоналу;
- взаємозв'язок систем мотивації та оплати праці.

### Питання для аналізу системи мотивації персоналу

- Чи проводились дослідження мотивації персоналу?
- Які методи нематеріального стимулювання використовуються на підприємстві?

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ В ЦЕНТРАХ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ, КАДРОВИХ, РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВАХ

#### План виробничої практики

№ пор.	Назва теми	Кількість днів
1	Вивчення загальних питань організації діяльності	4
2	Ознайомлення з роботою по організації зайнятості населення	5
3	Ознайомлення з роботою по організації перепідготовки і професійної орієнтації	5
4	Ознайомлення з іншими напрямками діяльності по працевлаштуванню незайнятого населення	7
5	Підготовка звіту	3
Разом		24