

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні рекомендації для виконання практичних робіт
для студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства»

Харків
Видавництво НФаУ
2014

УДК 331.108.2 : 615.1

Рецензенти:

Огарь С.В. – канд. фарм. наук, доц. кафедри економіки та організації фармації Національного фармацевтичного університету;

Гончаров А.Б. – канд. економ. наук, доц. кафедри менеджменту Національного фармацевтичного університету.

О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко

Управління персоналом. Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства». – Х.: Вид-во НФаУ. – 2014. – 40 с.

Методичні рекомендації містять ділові ігри та ситуаційні завдання з управління персоналом для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства».

© Посилкіна О.В.,
Братішко Ю.С., 2014
© НФаУ, 2014

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
ТЕМА № 1. ОЦІНКА ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ.....	5
ТЕМА № 2. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	12
ТЕМА № 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
ТЕМА № 4. КЕРІВНИК СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	22
МОДУЛЬ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	25
ТЕМА № 5. ПОШУК, ВІДБІР, НАЙМ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	25
ТЕМА № 6. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	27
МОДУЛЬ 3. МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	29
ТЕМА № 7. ОЦІНКА Й АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.....	29
ТЕМА № 8. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.....	32
ТЕМА № 9. ПОДОЛАННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВІХ КОНФЛІКТІВ.....	35
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38

ВСТУП

Останнім часом управлінню персоналом приділяють велику увагу, це одна з фундаментальних дисциплін, вивчення якої передбачено Державним освітнім стандартом зі спеціальності «Економіка підприємства».

Об'єктом дисципліни є персонал підприємства та система управління ним.

Предметом дисципліни є система механізмів і технологій роботи з персоналом для досягнення певних економічних результатів підприємства.

Мета: дати основи теоретичних і методологічних знань і практичних навиків з формування і функціонування системи управління персоналом, планування кадрової роботи, технології управління персоналом і його розвитком, оцінки праці і результатів діяльності персоналу організації.

Завдання:

- сформувати знання основ розробки організаційного механізму управління персоналом: цілей, функцій, організаційної структури, основних процедур управління, формування кадрової політики і стратегії управління персоналом, планування потреб в персоналі, організації проведення ділової оцінки кадрів, планування ділової кар'єри, організації системи підготовки кадрів, мотивації кадрової діяльності;
- сформувати розуміння питань координації взаємин керівника, трудового колективу і окремого працівника;
- навчити проводити обґрунтування економічної і соціальної ефективності управління персоналом;
- підготувати до практичної діяльності по управлінню персоналом, ефективній і цілеспрямованій роботі з кадрами.

Придбані знання, практичні навички забезпечать уміння самостійно організовувати і удосконалювати систему управління персоналом в організації.

МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА № 1. ОЦІНКА ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

План заняття

1. Сутність менеджменту персоналу на підприємстві.
2. Обґрунтування і оцінка компетенцій менеджерів з персоналу.

Ключові терміни і поняття

Менеджер, персонал, вимоги до посади менеджера з персоналу.

Тести і завдання

Компетенції менеджера з персоналу:

- особиста порядність, етичність, пошана прав особи, відповідальність за узяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість;
- сумлінність, високі вимоги до результатів своєї роботи;
- розсудливість, здатність ухвалювати реалістичні і обґрунтовані рішення;
- результативність, орієнтація на кінцевий результат;
- наполегливість, здатність долати обмеження, що накладаються ситуацією, що склалася;
- відданість організації і ділова орієнтація, готовність слідувати нормам організації, захопленість роботою і відповідальність за якість своєї роботи;

- упевненість в собі: готовність і вміння вирішувати неординарні завдання;
- командна орієнтація, розуміння необхідності спільної діяльності і вміння працювати у взаємодії з іншими членами колективу;
- контактність, вміння управляти діловими і творчими стосунками з партнерами;
- комунікабельність: вміння використовувати усну і письмову мову для дії на партнерів і досягнення взаєморозуміння;
- вміння слухати, здатність сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, отриману з усної комунікації.

Мета завдання - отримання навиків роботи з груповим методом виявлення професійних якостей менеджерів з управління персоналом.

Завдання. Сформулюйте перелік основних професійних ознак менеджера з персоналу з врахуванням необхідних знань і навиків та особистих характеристик.

Послідовність виконання роботи.

1-й етап. Поділ групи на підгрупи по 4 - 5 чоловік.

2-й етап. Розподіл обов'язків в підгрупах:

- координатор - генератор ідей за участю учасників;
- помічник координатора;
- експерти;
- доповідач, який оголошує отримані результати і може обґрунтувати їх перед аудиторією.

Потім координатор зачитує завдання, пов'язане з тестуванням: «Оцінка готовності претендента до роботи менеджера з персоналу». Пропонується учасникам дати правильну відповідь на всі поставлені питання.

3-й етап. Мовчазного генерування - відповіді на тести.

4-й етап. Координатор пропонує учасникам по черзі оповістити результати тестування, помічник фіксує їх.

5-й етап. З'ясування ідеї полягає в компоновці всіх результатів тестування.

6-й етап. Формування групи експертів передбачається по одному з кожної підгрупи.

7-й етап. Виступ доповідача з метою аналізу виконаної роботи.

8-й етап. Оформлення експертами звітів про ефективність роботи підгруп і представлення підсумкових результатів. Присудження місць на основі звітів про ефективність роботи команди. Виставляння оцінок.

Протокол процесу оцінки придатності менеджера для ефективної роботи з персоналом.

Дата _____ Кількість учасників _____

Постановка завдання: виявити ступінь придатності роботи менеджером по ефективній роботі з персоналом.

Показники. Підсумки балів

1. Ви повністю відповідаєте і готові зайняти місце менеджера з персоналу. 120 - 100

2. Шанс на успіх на посаді менеджера великий, але потрібна додаткова робота над собою.

99 - 80

3. Є шанс працювати менеджером після додаткового тренінгу.

79 - 60

4. Менеджер з персоналу швидше не Ваше поле діяльності.

59 - 0

Показники відповідності посаді менеджера з персоналу у %	Бали
90-100 (повністю відповідаєте)	120-100
70-89 (частково відповідаєте)	99-80
20-69 (не відповідаєте)	79-60
0-19 (професійна непридатність)	59-0

Тест «Оцінка готовності претендента до роботи менеджера з персоналу»

1. Чи умієте Ви поводитися з комп'ютером: так, ні, посередньо?
2. Чи знаєте Ви іноземну мову: так, ні, посередньо?
3. Чи представляєте Ви, як практично застосувати знання по менеджменту: так, ні, відносно?
4. Чи маєте намір Ви підвищувати свою кваліфікацію: постійно, ні, по графіку організації?
5. Чи вмієте Ви складати психологічний портрет людини; так, ні, інколи?
6. Чи знаєте Ви трудове законодавство: так, ні, посередньо?
7. Чи умієте Ви вести діловодство: так, ні, посередньо?
8. Чи знаєте Ви особливості галузі культури і мистецтва, в якій збираєтеся працювати: так, ні, посередньо?
9. Чи володієте Ви діловим етикетом: так, ні, посередньо?
10. Як Ви вчитеся у вузі: відмінно, добре, задовільно?
11. Чи умієте Ви спілкуватися з людьми: так, ні, посередньо?
12. Чи поважаєте Ви оточуючих: так, ні, дивлячись кого?
13. Чи вимогливі Ви до людей: так, ні, відносно?
14. Чи є у Вас відчуття гумору: так, ні, відносно?
15. Чи умієте ви виконувати розпорядження: так, ні, не завжди?
16. Чи можете Ви захопити людей своєю ідеєю: так, ні, інколи?
17. Чи коректна Ваша поведінка: так, ні, не завжди?
18. Чи можете Ви публічно визнати свої помилки: так, ні, інколи?
19. Чи умієте Ви тримати дистанцію в спілкуванні з людьми: так, ні, інколи?
20. Чи справедливі Ви до оточуючих: так, ні, не завжди?
21. Чи здатні Ви працювати в неурочний час: так, ні, в разі гострої необхідності?
22. Чи скрупульозні Ви у виконанні завдань: так, ні, не завжди?
23. Чи умієте Ви правильно розраховувати свій час: так, ні, не завжди?
24. Чи нехтуєте Ви істотою справи ради дотримання формальностей: так, ні, інколи?

25. Чи розкидаєтеся Ви між роботами: так, ні, інколи?
26. Чи не відволікаєтеся Ви на другорядні справи: так, ні, інколи?
27. Чи умієте Ви делегувати відповідальність: так, ні, не завжди?
28. Чи прибігаєте Ви до консультацій фахівців, якщо не знаєте питання: так, ні, інколи?
29. Чи маєте Ви особистий план своєї роботи: так, ні, в деяких випадках?
30. Чи вмієте Ви пояснювати завдання: так, ні, не завжди?
31. Чи умієте Ви показати результати діяльності: так, ні, не завжди?
32. Чи бувають у Вас нестандартні ідеї: так, ні, інколи?
33. Чи черпаєте Ви ідеї з суміжних областей знання: так, ні, інколи?
34. Чи можете Ви оцінити здібності людини при виконанні отриманого завдання: так, ні, не завжди?
35. Чи виникають у Вас несподівано конструктивні ідеї: так, ні, інколи?
36. Чи здатні Ви утримати в пам'яті головні завдання: так, ні, не завжди?
37. Чи довіряєте Ви своїй інтуїції: так, ні, інколи?
38. Чи уважні Ви до назриваючих проблем: так, ні, інколи?
39. Чи є у Вас тяжіння до творчого саморозвитку: так, ні, відносно?
40. Чи умієте Ви робити висновки зі своїх помилок: так, ні, інколи?
41. Чи умієте Ви заразити своїм ентузіазмом: так, ні, інколи?
42. Чи можете Ви змусити виконати доручення - так, ні, інколи?
43. Чи властивий Вам оптимізм: так, ні, не завжди?
44. Чи легко Ви справляєтеся із стресами: так, ні, не завжди?
45. Чи вмієте Ви брати на себе відповідальність: так, ні, не завжди?
46. Чи здатні Ви знаходити вихід з складних ситуацій - так, ні, не завжди?
47. Чи можете Ви проявити вибагливість до особистих друзів: так, ні, не завжди?
48. Чи можете Ви зробити своїх недоброзичливців своїми прихильниками: так, ні, інколи?
49. Чи здатні Ви відвернутися від особистих неладів: так, ні, не завжди?

50. Чи зважиться Ви висловити свої погляди вищестоящій особі - так, ні, не завжди?
51. Чи рахують Вас навколишні люди людиною з розвиненим інтелектом: так, ні, не знаю?
52. Чи запам'ятовують Вас люди з першої зустрічі: так, ні, інколи?
53. Чи довіряють Вам люди: так, ні, деякі?
54. Чи вважають Вас за людину із здоровим глуздом: так, ні, деякі?
55. Чи справляєте Ви враження упевненої в собі людини: так, ні, не завжди?
56. Чи рахують Вас навколишні люди відповідальною людиною: так, ні, деякі?
57. Чи вважають Вас за активну людину: так, ні, деякі?
58. Чи вважають Вас за людину слова: так, ні, деякі?
59. Чи вважають Вас за здатний зрозуміти іншу людину: так, ні, деякі?
60. Чи викликаєте Ви симпатію: так, ні, не завжди?

Всі відповіді, що отримали оцінку «так», оцінюються двома балами. Підсумуйте позитивні відповіді.

Всі відповіді, що отримали оцінку «ні», оцінюються як мінус один бал. Підсумуйте і відніміть з суми позитивних балів.

Решта варіантів відповідей прирівнюється до одного балу; підсумуйте їх і додайте до отриманого числа балів.

Розсіювання результатів досить велике; теоретично воно може бути виражене позитивною або негативною величиною.

Якщо ви набрали від 120 до 100 балів, можна передбачити, що Ви повністю відповідаєте і готові зайняти місце менеджера по персоналу.

В тому випадку, якщо результат коливається від 99 до 80 балів, ваші шанси на успіх на посаді менеджера досить великі, але потрібна певна додаткова робота над собою.

При наборі від 79 до 60 балів у Вас є шанси працювати менеджером з персоналу після серйозного додаткового тренінгу.

При отриманні негативного балу можна сказати, що менеджер з персоналу, швидше за все, не ваше поле діяльності. Проте не виключено, що Ви людина, що не розкривається при тестуванні; могло відбитися і негативне відношення до тесту, приховане бажання вчинити навпаки.

Результати тесту в певний момент дозволяють виявити Ваші слабкі місця і намітити програму тренінгу.

Перші десять питань характеризують навпаки і рівень ваших знань. Глянете, які з них дали негативний або низький результат, і складіть собі програму самоосвіти або додаткових занять.

ТЕМА № 2. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План заняття

1. Сутність і структура системи управління персоналом.
2. Сутність корпоративної культури та її прояви.
3. Формування та управління корпоративною культурою.

Ключові терміни і поняття

Корпоративна культура, структура корпоративної культури, оцінка корпоративної культури.

Тести і завдання

Мета заняття - аналіз завдань, що стоять перед менеджером по персоналу в різних економічних умовах; розвиток системного підходу до вирішення проблем і управління персоналом; набуття навичок виявлення і аналізу чинників зовнішньої і внутрішньої середовища при комплектуванні кадрів.

Корпоративна культура - це сукупність формальних і неформальних правил і законів, по яких існує і розвивається фірма.

Основні характеристики корпоративної культури:

- орієнтація на високі виробничо-економічні показники і етично-етичні цінності;
- ліквідація відомчих бар'єрів усередині персоналу;
- згладжування і подальша ліквідація привілеїв управлінців;
- бачення фірмою своєї місії;

- особлива увага до системи підвищення кваліфікації, навчання і розвиток;
- робота безпосередньо з людьми, а не з паперами - персонал відчуває конкретний контакт з керівником;
- мінімізація апарату управління і документопотоку.

Принципи корпоративної культури:

- глибоке переконання у важливості етичних цінностей;
- політика повної зайнятості;
- творчий підхід до роботи;
- формування особистих стимулів до праці;
- планування кар'єри і розвиток особи всіх працівників;
- особисте, заснований на консенсусі участь працівників в ухваленні рішень;
- неявний контроль;
- економічний підхід до працівника, тобто підхід як до цілісної людської особи;
- сильна віра в індивідуалізм, тобто прояв пошани до працівника як до людини;
- єдиний статус для всіх;
- залучення фахівців вищої кваліфікації;
- максимальне, але обґрунтоване делегування повноважень;
- тімбілдинг: сучасний спосіб об'єднання колективу (тренінги в невимушеній обстановці).

Порядок виконання роботи:

1. Ділення групи на підгрупи по 4 - 5 чоловік.
2. Етап формування групи, до складу якої входить:

- директор фірми - генератор ідей;
- заст. директора по кадрах;
- начальник відділу кадрів;
- експерт;
- доповідач, який оголошує отримані результати і обґрунтовує їх перед аудиторією.

3-й етап. Знайомство із завданням.

Завдання № 1

1. Виберіть сферу діяльності і сформууйте організацію з врахуванням фінансово-економічних і політичних реальностей в російських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу.

2. Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, ПАТ і ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

3. Сформулюйте місію, цілі, завдання вашої організації.

4. Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні необхідні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

5. Обґрунтуйте основні цілі, що відображають роботу з персоналом, направлені на забезпечення працівниками задоволеності працею.

6. Виберіть організаційну структуру управління. Результати мають бути представлені у вигляді об'єктивно-обґрунтованій схеми.

4-й етап. Мозковий штурм під керівництвом директора в підгрупах.

5-й етап. Формування групи експертів, вибори голови.

6-й етап. Доповідачі оголошують отримані результати мозкового штурму.

7-й етап. Доповідь голови групи експертів, підведення підсумків виконання першого завдання, оцінка діяльності команд.

Завдання № 2

У вас в організації відкрився новий відділ, в який необхідно підібрати двох чоловік. Сформулюйте назву відділу, посади (у обох кандидатів посади однакові). Визначте запропоновані посадові обов'язки у вимогах до кандидатів, використовуючи системний аналіз.

Проаналізуйте контингент осіб усередині вашої групи, які хотіли б працювати в цьому відділі. Вони гратимуть роль працівника (із зовнішньої середи).

Члени вашої підгрупи є працівниками вашої організації і також можуть претендувати на посаду в новому відділі.

Системний аналіз вакантної посади включає рішення і розгляд низки питань:

1. Первинні дані:

- найменування організації і її сфера діяльності;
- найменування підрозділів;
- найменування посади;

2. Основний зміст роботи.

3. Основні виробничі зв'язки, що включають три блоки:

- кому підкоряються (посади, прізвище);
- ким керує (посади, прізвища);
- з ким взаємодіє по горизонталі.

4. Умови праці, що включають характеристику вакантної посади, тобто опис її відмінних рис від інших посад в організації:

- особливі умови праці;
- система і розмір оплати праці;
- пільги;
- можливості зростання.

5. Характеристика устаткування і оргтехніки, якими належить користуватися що претендує на вакантну посаду.

6. Характеристика прийомів і методів роботи, якими повинен володіти кандидат на вакантну посаду.

7. Характеристика видів матеріалів і інформації, які необхідно використовувати в роботі.

Робота групи експертів.

1. Заслухайте доповідачів, оголосити отримані результати, оцінити роботу групи.

Завдання 3

Проведіть оцінку критеріїв з врахуванням мети Вашої організації, з приводу заміщення вакантних посад.

Критерії оцінки працівників при комплектуванні кадрів:

1. Відповідність необхідному професійному рівню.
2. Уміння працювати в групі.
3. Терпимість.
4. Рівень кар'єрних сходів, якого хочуть досягти працівники.
5. Завзятість.
6. Працьовитість.
7. Відповідність необхідному соціально-культурному рівню.
8. Ініціативність.
9. Комунікабельність.
10. Уміння вникнути в проблему.
11. Творчий підхід до вирішення завдань.
12. Фізичний стан.
13. Психічне здоров'я.
14. Оптимізм.
15. Прихильність організації.

16. Уміння використовувати демократичні способи переконання.
17. Підприємницький підхід до вирішення завдань.
18. Керованість.
19. Ступінь впливу особистого життя на роботу.

Підведення підсумків 3-го завдання.

ТЕМА № 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План заняття

1. Концепції управління персоналом.
2. Функції менеджменту персоналу.
3. Впровадження закордонного досвіду управління персоналом.

Ключові терміни і поняття

Керівник, менеджер, управління персоналом, система управління персоналом.

Мета заняття – набуття навичок аналізу зарубіжних концепцій управління персоналом з метою їх адаптації

1. Ділення групи на підгрупи по 4 людини
2. Етап формування групи. До складу кожної входить:
 - директор фірми - генератор ідей;
 - заступник директора по кадрах;
 - експерт;
 - доповідач, який оголошує результати і обґрунтовує їх перед аудиторією.

Завдання № 1

Ознайомлення з положеннями і базовими характеристиками японської моделі управління персоналом.

Специфічні особливості управління персоналом в Японії.

У сучасних умовах на фірмах Японії існує підхід до управління персоналом, орієнтований на якість освіти і особовий потенціал працівників. Саме ефективне управління людськими ресурсами, які, на думку японських фахівців, залишаються єдиними невичерпними ресурсами, забезпечує досягнення високої якості продукції і її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Основною межею і особливістю японського менеджменту є те, що управління фірмами будується залежно від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій.

Можна виділити три найбільш істотні групи чинників, дія яких багато в чому обумовлює високу продуктивність і творчу віддачу персоналу японських компаній:

- специфічний механізм найму і оплати персоналу, орієнтований на довгострокове закріплення в компанії;
- спеціальні методи інтенсивної підготовки і перепідготовки персоналу, орієнтовані на їх помірне і гнучке пристосування до умов виробництва і збуту, що змінюються;
- процедури здійснення управлінської діяльності, що базуються на використанні групових методів вироблення і реалізації управлінських рішень, що забезпечують підвищену віддачу і відповідальність кожного працівника усередині певної групи.

Традиційна японська модель управління персоналом повною мірою використовується на крупних і середніх підприємствах Японії, плинність кадрів на яких складає 1,5 - 2% за рік.

Базові концепції:

- переважно довготривалі зв'язки працівників з місцем роботи
- відмова від відрядної оплати праці;
- девіз «фірма - рідний будинок, рідна родина»;
- орієнтація на комплексні цілі і види діяльності;

- широка участь працівників в управлінні, введення персоналу в найвищі органи управління, самоврядність на робочих місцях;
- загальне і постійне навчання і виховання працівників.

В рамках японської моделі широко використовується система довічного найму, тобто система взаємних моральних зобов'язань між фірмою і її працівниками. Виділяють наступні результати системи довічного найму:

- закріплення висококваліфікованих фахівців;
- виховання «духу співучасті»;
- виховання «відчуття сім'ї»;
- ідентифікація працівників з місцем роботи;
- фірмовий патріотизм, клановість;
- індивідуалізація місця роботи;
- навіювання відчуття безпеці;
- орієнтація на колективні цілі і форми роботи;
- високий рівень трудової моралі;
- активна участь в справах «рідної фірми»;
- раціоналізація, самоврядність, творче відношення до праці.

Девізом системи заробітної плати є традиційна для Японії в рамках системи довічного найму «оплата за старшинством». Сумарний дохід працівника формується з складових:

- основний оклад (базисна ставка) - 40-50%;
- премії - 15-30%;
- додаткові виплати на соціальні потреби - 15-40%.
- Склад базисної ставки визначається:
- рівнем освіти (20%);
- стажем (20%);
- величиною відповідальності (20%);
- необхідністю самостійних рішень (10%);
- психологічними навантаженнями (10%);

- фізичними навантаженнями (10%);
- умовами праці (5%);
- безпекою праці (5%).

Система пенсійного забезпечення Японії не передбачає щомісячні виплати, а передбачає одноразовий посібник для гідного забезпечення колишніх працівників.

Завдання № 2

Засновники підприємства (створеного вами раніше) запропонували Вам перейняти японський досвід з метою підвищення ефективності функціонування Вашого підприємства. Вам необхідно провести ретельний аналіз позитивних і негативних наслідків впровадження японської моделі конкретно на Вашому підприємстві. Виявіть можливості модифікації даної моделі з врахуванням російської специфіки.

Завдання № 3

Сформулюйте як позитивну, так і негативну відмітну характеристику умов управління персоналом вітчизняних підприємств і риси вітчизняних працівників, що впливають на ефективність впровадження японської моделі. Проведіть аналіз можливих змін корпоративної культури Вашого підприємства в процесі впровадження японської моделі.

ТЕМА № 4. КЕРІВНИК СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План заняття

1. Функції керівника служби (підрозділу) підприємства.
2. Стилi управління і керівництва.
3. Роль особи керівника.

Ключові терміни і поняття

Керівник, харизма, авторитет, влада, вплив, примус, делегування повноважень.

ДІЛОВА ГРА № 1. «САМООЦІНКА»

Адекватність самооцінки - необхідна умова визначення власних можливостей, планування своїх дій, правильної побудови стосунків з колегами. Вона особливо необхідна керівникам, а також молодим фахівцям, які тільки починають свою ділову кар'єру. Дана вправа спрямована на те, щоб кожен учасник зміг проаналізувати схожість і відмінність між власною оцінкою свого «Я» і тим, як його сприймають оточуючі. Це дозволить йому скоректувати свою поведінку для того, щоб справляти «потрібне враження в потрібний момент».

Інструкція

Навчальна група розбивається на три команди, серед яких вибирається по одному студенту, який оцінюється.

Кожен учасник ділові ігри незалежно від інших проводить власну самостійну оцінку, результати якої записує на папері. Оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою за наступними параметрами:

- дружність;

- залежність/незалежність своєї поведінки від емоційного настрою;
- відчуття гумору;
- прагнення зробити кар'єру;
- комунікабельність;
- прагнення до встановлення добрих стосунків з людьми;
- незалежність.

Кожна команда на підставі колегіального ухвалення рішення оцінює представника команди по вищезгаданих параметрах також за п'ятибальною шкалою.

Потім порівнюються результати самооцінки і те, як оцінили учасники члени групи (можливо з коментарями).

ДІЛОВА ГРА № 2. «ХАРИЗМАТИЧНІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА»

Людам, яких можна охарактеризувати як харизматичних, зазвичай приписують наступні аспекти поведінки:

1. Вони владні, упевнені в собі і досить динамічні в своїй поведінці. Це враження формується за рахунок дії на вербальному і невербальному рівнях. Вони використовують привабливі і чаруючі людей інтонації, випромінюють спокій і упевненість в своїх діях. Говорять чітко і ясно, не заїкаються, не використовують вигуки і так звані «слова-паразити».

2. Вони ставлять перед собою глобальні, всеосяжні цілі, по тому, що знають, яким чином повинне виглядати майбутнє і якими нетрадиційними способами його можна досягти; можуть переконати в правильності своєї точки зору тих, що оточують. Це уявлення про майбутнє вони виражають в простих вказівках з приводу того, в якому напрямі вони хотіли б рухатися і яким саме чином вони збираються це зробити.

3. Вони відкрито заявляють про те, яких високих досягнень вони чекають від оточуючих, і про те, що вони повністю упевнені, що оточуючі успішно впораються з поставленими завданнями. Вони демонструють свою упевненість

в працівниках шляхом постановки перед ними серйозних індивідуальних і групових цілей. Вони просто-таки вселяють оточуючим абсолютну віру в те, що ті впораються із завданнями щонайкраще.

4. Вони піклуються про потреби оточуючих. Харизматичні лідери знають кожного свого підлеглого, тому розуміють особисті потреби кожного і здатні з кожним встановити контакт. Вони досягають цього, примушуючи оточуючих висловлювати свої точки зору, прислухаючись до індивідуальних проблем співробітників.

Умови гри

Маючи уявлення про те, якими якостями володіють харизматичні лідери, учасники гри повинні показати свої якості, сприяючи формуванню харизми.

У навчальній групі обирається один представник, який отримує завдання ознайомити групу з традиціями і правилами факультету (університету). Протягом всього виступу він повинен намагатися проявити свої харизматичні якості.

Після виступу в групі відбувається обговорення доповіді, щоб оцінити наявність і ступінь прояву у доповідача вищезазначених якостей.

МОДУЛЬ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТЕМА № 5. ПОШУК, ВІДБІР, НАЙМ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

План заняття

1. Стратегії пошуку персоналу на підприємстві.
2. Відбір і оцінка персоналу - анкетування, тестування, співбесіда.
3. Наймання персоналу - процес ухвалення на роботу.
4. Вивільнення працівників. Процес звільнення з роботи.

Ключові терміни і поняття

Вакансія, анкетування, тестування, співбесіда, резерв персоналу, заява, трудова книжка, листок по обліку кадрів, масове звільнення.

ДІЛОВА ГРА: «ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ»

Мета ділової гри

Навчити студентів правильно визначати, формулювати і практично демонструвати ті навички і характеристики, які потрібні для успішного працевлаштування на роботу.

Умови і правила ділової гри

В учбовій групі формується вибіркова комісія з трьох чоловік (студентів). З членів, що залишилися, групи створюються три команд. Викладач оголошує про конкурсний набір персоналу в новостворювану філію престижної фірми по виробництву і збуту комп'ютерного устаткування на заміщення вакантних посад: бухгалтери; рекламного агента; секретаря.

Кожна з команд вибирає одну з вакантних посад і визначає професійні навички і вимоги, що пред'являються до кандидата (10 хвилин). Один з членів команди стає «претендентом», якому дається 7-10 хвилин на виступ. У своєму виступі він повинен:

- охарактеризувати мотиви, що спонукали його взяти участь в конкурсі;
- продемонструвати професійну компетенцію;
- розповісти про те, що нового і корисного він може принести в організацію.

Вибіркова комісія оцінює кандидатів і коментує переваги і недоліки їх виступів (доповідей).

ЗАВДАННЯ № 1. «ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ТЕРМІН»

Які із запропонованих заходів необхідно впровадити і які засоби слід використовувати в період випробувального терміну і відбору кандидатів на посаду? Обґрунтуйте свій вибір.

1. Умови роботи (робоче місце, робочий час, час перерв неробочі дні).
2. Перевірка оформлення особистої справи.
3. Роз'яснення посадової інструкції.
4. Представлення нового працівника колегам.
5. Представлення працівника керівництву.
6. Ознайомлення з будівлею, де розташовується організація.
7. Інструктаж по техніці безпеки.
8. Роз'яснення спільних вимог до роботи співробітника.
9. Ознайомлення з документацією і процедурою звітності і контролю робочого часу, роз'яснення правил числення витрат і преміювання. Ознайомлення з процедурою розгляду порушень і скарг.
10. Доведення ролі профспілкової організації і адміністрації.
11. Перевірка знань працівника по представленому ним документу про освіту.

ТЕМА № 6. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

План заняття

1. Адаптація персоналу до нових умов праці.
2. Основні вимоги до організації робочого місця.
3. Робочий час і час відпочинку.
4. Нормування праці працівника.

Ключові терміни і поняття

Розподіл праці, робоче місце, умови праці, робочий час, час перерв, підготовчо-завершальне час, час на обслуговування робочого місця, втрати робочого часу, план роботи, нормування праці, продуктивність праці, інтенсивність праці, випробувальний термін, адаптація персоналу, адаптація працівника, введення в посаду.

ЗАВДАННЯ № 1

У відділі по зв'язках з клієнтами працюють секретарями дві жінки - Петренко Ю.І. та Іванова А.А. Один день в тиждень їх діяльність полягає головним чином в тому, щоб оформляти тексти стандартних відповідей. Ця робота складається з двох операцій - підготовка тексту і оформлення листа.

У даному виді роботи Іванова А.А. поступається своїй колезі по всіх статтях: Петренко Ю.І. витрачає на складання тексту 5 хв., а на його оформлення - 1 хв. Іванова А.А. витрачає на текст - 10 хв., а на його оформлення - 5 хв.

Проте, відношення між співробітницями добрі, а реакція керівника офісу на низьку продуктивність Іванової а.А. терпима, оскільки вона має значні

переваги в інших видах роботи - знає англійську мову і може перекласти текст та відповіді на питання зарубіжних клієнтів.

Дайте відповідь на наступні питання:

1. Чи вигідно працівникам об'єднатися, розділивши між собою трудові операції?

2. Якщо так, то як Вони можуть це зробити і яку вигоду за часом з розрахунку на 1 годину вони отримають?

ЗАВДАННЯ № 2

Розставте по запропонованих нижче клітках залежно від ступеня складності і масштабу робіт наступні професії (у кожній клітці їх повинно опинитися по чотири): професор, продавець, менеджер по кадрах, вчитель, програміст, менеджер по пристрою гостей, завуч в школі, оператор ЕОМ, комівояжер, секретар-друкарка, художник по рекламі, водій-експедитор, секретар-референт, бухгалтер, прибиральник, завідувач відділом маркетингу.

Складність роботи	Висока	1	1	
		2	2	
		3	3	
		4	4	
	Низька	1	1	
		2	2	
		3	3	
		4	4	
			Малий	Великий
			Масштаб роботи	

МОДУЛЬ 3. МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

ТЕМА № 7. ОЦІНКА Й АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

План заняття

1. Методичні засади оцінки організації робочого місця і продуктивності праці працівників.
2. Оцінка результатів праці.
3. Атестація персоналу.

Ключові терміни і поняття

Вимоги, функції працівника, кількісні і якісні оцінки, сумарні і аналітичні оцінки, атестація, атестаційна комісія, рейтинг, потенціал працівника, коефіцієнт трудової участі (КТУ).

ДІЛОВА ГРА «АТЕСТАЦІЯ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ»

Учбова група поділяється на підгрупи по 5-6 чоловік.

Дайте відповідь на кожне з 33 запропонованих питань. Всі питання поділяються на 5 груп з максимальним числом балів в кожній групі - 20, разом 100. Кожне питання - це твердження про людину, що оцінюється деякою кількістю балів (максимальне - вказано в дужках). На основі цього числа Ви визначте свій бал в межах від 0 до цього числа (як вважаєте за потрібний).

Анкета

Комунікаційні навички:

- пише так, що кожен може зрозуміти (3,9);

- написані ним роботи рідко вимагають переробки (3,6);
- його виступи завжди ретельно обдумані (2,8);
- робочі записи завжди правильні і точні (2,7);
- уміє завжди підкреслювати основне, не утопає в подробицях (2,5);
- уміє презентувати результати своєї роботи стисло, ясно, вичерпно (2,3);
- уміє давати кваліфіковані пояснення по широкому колу професійних питань (2,2).

Взаємовідношення:

- толерантність по відношенню до тих, хто володіє меншими знаннями, ніж він (4,5);
- добре ладнає зі всіма типами людей (4,4);
- поважає думки і здібності інших людей (3,9);
- готовий прийняти раду (3,6);
- прислухається до чужої точки зору (3,6).

Мотивація:

- готовий працювати понад нормований час, коли в цьому є необхідність (4,6);
- віддає всі сили і здібності рішення поставленої перед ним задачі (3,7);
- якщо видається вільний час, активно шукає роботу (3,1);
- часто виконує роботу «понад норму» (3,1);
- не кидає роботу, поки вона не зроблена (2,8);
- прагне виконати завдання повністю, без недоробок (2,7).

Спеціальні навички:

- вважає за краще вести підопічних, а не підганяти їх (3,6);
- уміє організовувати роботу інших (3,6);
- витрачає час на читання спеціальної літератури (3,1);

- вимагає серйозних доказів, перш ніж погоджується з пропозицією (2,9);
- уміє застосовувати на практиці свої теоретичні пізнання (2,4);
- уміє знайти певний шлях для вирішення наявної проблеми (2,4);
- уміє розбити складну проблему на порівняно прості частки (2,0).

Самостійність:

- не вибивається з колії при несподіванках в роботі (3,8);
- не виводиться з душевної рівноваги такими чинниками, як робоче перевантаження, жорсткі терміни і так далі (3,8);
- не уникає рішень і не коливається при їх ухваленні (2,5);
- вирішує проблеми самостійно (2,2);
- зауваження і несерйозні докори переносить легко (2,2);
- не боїться ставити питання (2,1);
- спирається на свою власну думку там, де це можливо і розумно (1,9);
- готовий визнати помилку, якщо насправді допустив її (1,5).

Підведення підсумків:

Підсумуйте отриману кількість балів по групах і знайдіть спільну суму. Кількість набраних балів і їх зіставлення з думкою групи дозволяє судити про основні якості студента. Порівняйте результати: знайдіть середні значення результатів по групах якостей і середнє значення спільної суми серед членів групи і співвіднесіть їх з результатами того, що атестується.

ТЕМА № 8. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

План заняття

1. Мотивація: суть і механізм.
2. Основні теорії мотивації.
3. Стимулювання як основа мотивації.
4. Оплата праці і партисипативне управління.

Ключові поняття і терміни

Мотив, мотивація, стимул, потреби, стимулювання, відрядна, почасова і акордна системи оплати праці, коефіцієнт трудової участі і коефіцієнт трудового вкладу, партисипативне управління.

ДІЛОВА ГРА «МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ»

Мета заняття - розвиток здібностей в області аналізу джерел виникнення проблем з метою правильної і своєчасної мотивації співробітників, вирішення конфліктних ситуацій і підвищення ефективності роботи співробітників.

Завдання. Проаналізуйте будь-які п'ять із запропонованих десяти ситуацій, що склалися на фірмі, обґрунтуйте причини і джерела їх виникнення (явні і неявні) і запропонуйте способи мотивації співробітників з метою усунення конфліктної ситуації з максимальною користю для фірми. Причини виникнення вибраних Вами ситуацій сформулюйте самі. У зв'язку з цим можуть з'явитися різні шляхи вирішень даних ситуацій.

Аналіз ситуації проведіть за запропонованою нижче схемою мотиваційного процесу.

Ситуації

1. Кваліфікованого фахівця з маркетингу переманює конкурент.

2. Організація знаходиться на початковій стадії формування колективу. Люди складно «притираються» один до одного. Відбувається багато розбіжностей.
3. Відділ-переможець внутрішньофірмового змагання минулого року в новому році зайняв передостаннє місце.
4. У плановому відділі утретє виникають гучні скандали між співробітниками.
5. З офісу генерального директора витікає інформація до конкурентів.
6. В організації працюють переважно жінки, міжособові стосунки напружені.
7. Молоді співробітники постійно беруть участь в проектах НДР на стороні.
8. На адресу керівництва корпорації постійно поступають анонімні листи на генерального директора.
9. Працівники крупної корпорації опираються злиттю з іншою крупною компанією.
10. Досвідчений (10 років стажу роботи) фахівець почав гірше виконувати завдання.

Схема мотиваційного процесу

1. Аналіз ситуації:
 - місце ситуації, що склалася (фірма, робоче місце);
 - учасники ситуації (взаємозв'язки, кандидатури, мотивації).
2. Визначення проблеми:
 - характеристика проблеми;
 - причини і мотиви.
3. Постановка цілей мотивації.
4. Планування мотивації працівника (працівників):
 - виявлення потреб працівників;
 - визначення ієрархії потреб;

- аналіз зміни потреб;
 - «потреби - стимули»;
 - стратегія, спосіб мотивації.
5. Здійснення мотивації:
- створення умов, що відповідають потребам;
 - забезпечення винагороди за результати;
 - створення упевненості в можливості досягнення мети;
 - створення враження від цінності винагороди.
6. Управління мотивацією:
- контроль за організацією мотиваційного процесу;
 - порівняння отриманих результатів з бажаними;
 - коректування стимулів.

Порядок виконання роботи

1. Розподіл групи студентів на підгрупи по 4-5 чол.

2. Рекомендований склад підгрупи:

2.1) координатор процесу реалізації завдання;

2.2) помічник координатора;

2.3) експерт;

2.4) доповідач, що оголошує отримані результати і що обґрунтовує

їх перед аудиторією.

Координатор оголошує поставлену мету і завдання підгрупі.

3. Етап мовчазного генерування (10-15 хвилин). Членам підгрупи пропонують дати відповіді на поставлене завдання

4. Етап розгляду й обговорення ідей. Координатор систематизує всі запропоновані членами підгрупи відповіді, намагається досягти правильного розуміння проблем всіма учасниками.

5. Виступ доповідачів з аналізом виконаної роботи, представлення отриманих результатів.

6. Оцінка експертами виконаної роботи по всіх підгрупах.

ТЕМА № 8. ПОДОЛАННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ КОНФЛІКТІВ

План заняття

1. Сутність конфліктів на підприємстві та їх причини.
2. Управління конфліктами.

Ключові терміни і поняття

Конфлікт, конфліктологія, управління конфліктами.

ДІЛОВА ГРА «РОЗМОВА ПО ТЕЛЕФОНУ»

Порядочок проведення ділової гри

1. Два студенти після підготовки (5-7 хвилин) моделюють телефонний діалог, стоячи спиною один до одного. Після виконання ролей викладач разом із студентами аналізує виконання завдання, використані прийоми спілкування, отримані результати кожним з учасників, допущені помилки.

2. Експерти підводять підсумки, оцінюють відповіді студентів.

Опис ситуації і постановка завдання.

Учасникам пропонується вирішити низку конфліктних ситуацій правильний побудованих телефонних переговорів.

Ситуація 1.

1.1 Роль: менеджер відділу продажів фірми «Гарант» Петров М.І.

Ситуація: о 16 годині Вам дзвонить секретар директора фірми Іванова Л.Е., і повідомляє, що після роботи в 17.00 Вас прийме директор фірми «Гарант» у Вашій особистій справі.

Додаткова інформація. Вам ця зустріч дуже потрібна, і Ви багато чекаєте від неї. Тиждень тому Ви навласне просили Іванову Л.Е., Вашу добру знайому, організувати цю зустріч.

Але, як навмисне, сьогодні на цей же час у Вас призначена важлива нарада зі своїми співробітниками. Директор завтра вирушає у відпустку.

Завдання: побудуйте розмову по телефону з Івановою Л.Е. так, щоб не зачепити ні Ваших інтересів, ні її.

1.2 Роль: секретар директора фірми «Гарант» Іванова Л.Е.

Ситуація: Вам треба подзвонити по телефону Петрову М.І., менеджеру відділу продажів Вашої фірми, і повідомити його, що сьогодні можна прийти на прийом до директора фірми для вирішення його особистого питання.

Додаткова інформація: Петров М.І. - Ваш давній добрий знайомий, і Ви доклали багато зусиль, щоб організувати цей прийом: директор дуже зайнятий, адже завтра він вирушає у відпустку, і лише добре відношення до Вас допомогло отримати згоду директора щодо зустрічі із Петровим М.І. перед виходом у відпустку.

Завдання: треба зателефонувати Петрову М.І. і запросити його на прийом до керівника організації, проте пам'ятайте, що життя повне несподіванок і ситуація може змінитися.

Ситуація 2.

Начальник відділу кадрів фірми «Гарант» Кузьмін А.В. пішов на пенсію. Директор фірми і його заступник, що займається цим відділом, були не зовсім задоволені роботою Кузьміна Н.В. На їх думку, той був надзвичайно м'яким начальником

В умовах конкуренції роль відділу істотно зросла. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки програми розвитку персоналу фірми. У відділ призначається новий начальник відділу Романов О.М., що раніше працював в спорідненій фірмі заступником начальника відділу кадрів, проявив себе гарним організатором.

Керівництво фірми розуміло, що деякі працівники відділу за кваліфікацією вище нового працівника, але вважали, що їх спільна діяльність приведе до істотного поліпшення роботи відділу в цілому. Проте це викликало виникнення конфліктної ситуації у відділі. Начальник відділу кадрів Романов

О.М. по телефону повідомив про конфліктну ситуацію, що створилася, директора фірми Попова А.С. і попросив його дати йому раду, як поводитись в цій ситуації.

Завдання: Подзвонити Попову А.С., викласти конфліктну ситуацію, що склалася у відділі, і попросити поради, як діяти в цій ситуації.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : моногр. / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.
2. Посилкіна, О. В. Роль корпоративної культури в управлінні трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, О. А. Яремчук // Фармац. часопис. – 2008. – №1(5). – С. 22 – 25.
3. Мнушко, З. М. Менеджмент и маркетинг в фармации : учеб. / З. М. Мнушко, Н. М. Дихтярева. – Х. : НФаУ, 2007. – Ч.1.– 360 с.
4. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : моногр. / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
5. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
6. Кротова, Н. В. Управление персоналом : учеб. / Н. В. Кротова, Е. В. Клеп пер. - М : Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
7. Управление персоналом : учеб. для вузов. Гриф МО / под ред. Т. Ю. Базарова. - 2-е изд. перераб. и доп. - М : ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
8. Федосеев, В. Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие. / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004. – 368 с.
9. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. - 2-е изд. перераб. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
10. Лукичева, Л. И. Управление персоналом : курс лекций, практические задания. Гриф УМО / Л. И. Лукичева ; под ред. проф. Ю. П. Анискина. – М. : ОМЕГА-Л, 2007. – 264 с.
11. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов. – М. : «Экзамен», 2004. – 256 с.

12. Басаков, М. И. Управление персоналом. Конспект лекций : пособие для подготовки к экзаменам / М. И. Басаков. - 4-е изд. - Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.
13. Управление персоналом. : учеб. для вузов. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд. перераб. и доп. - М : ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
14. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом : учеб. / Б. Ю. Сербиновский. – М. : ИТК «Дашков и К», 2007. – 464 с.

Навчальне видання

Посилкіна Ольга Вікторівна
Братішко Юлія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні рекомендації для виконання практичних робіт
для студентів спеціальності 8.05030401 «Економіка підприємства»

Відповідальна за випуск Деренська Я.М.

Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.

Умовн. друк. арк. Обл. - вигляд. арк. . Наклад 100 прим.

Україна, 61002, Харків, вул. Пушкінська, 53.