

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять та самостійної роботи студентів**  
**підготовки бакалаврів**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**(спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці»)**  
**та підготовки магістрів**  
**спеціальності 242 «Туризм»**  
**всіх форм навчання**

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
управління персоналом  
та економіки праці  
*Протокол № 2*  
*від 18 вересня 2017 р.*

Управління персоналом. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи студентів підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») та підготовки магістрів спеціальності 242 «Туризм» усіх форм навчання / Укл.: Кичко І.І.– Чернігів: ЧНТУ, 2017. – 94 с.

Укладачі: КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск: КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
доктор економічних наук, доцент

Рецензент: БОНДАР ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ, кандидат економічних наук,  
професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики  
Чернігівського національного технологічного університету

© Кичко І.І.

© Чернігівський національний технологічний університет

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Тематика практичних занять.....	5
2 Плани практичних занять.....	6
2.1 Практичне заняття №1. Особливості управління персоналом як науки та навчальної дисципліни. Еволюція концепцій управління персоналом...	6
2.2 Практичне заняття №2. Стратегія управління персоналом організації. Розробка принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.....	10
2.3 Практичне заняття №3. Ресурсне забезпечення управління персоналом.....	14
2.4 Практичне заняття №4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.....	18
2.5 Практичне заняття №5. Служба персоналу і кадрове діловодство.....	22
2.6 Практичне заняття №6. Планування роботи з персоналом організації. Оперативний план роботи з персоналом.....	27
2.7 Практичне заняття №7. Розвиток персоналу.....	38
2.8 Практичне заняття №8. Управління процесами руху персоналу.....	42
2.9 Практичне заняття №9. Регулювання трудової діяльності персоналу...	47
2.10 Практичне заняття №10. Управління робочим часом працівників.....	50
2.11 Практичне заняття №11. Створення сприятливих умов праці.....	54
2.12 Практичне заняття №12. Оцінювання персоналу. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.....	57
2.13 Практичне заняття №13. Мотивація і стимулювання персоналу.....	62
2.14 Практичне заняття №14. Соціальне партнерство в організації.....	67
2.15 Практичне заняття №15. Ефективність управління персоналом. Управління трудовою мотивацією працівників.....	73
3 Перелік питань до екзамену.....	78
4 Контрольна робота для студентів заочної форми навчання.....	80
5 Критерії оцінки виконання завдань та забезпечення контрольної роботи..	89
6 Контроль знань студентів .....	89
Рекомендована література .....	91

## ВСТУП

Мета вивчення матеріалу – надання студентам системних знань з теорії та практики управління персоналом підприємств, установ, організацій які функціонують в Україні.

Предметом навчального курсу є процес управління економічними, правовими та соціально-психологічними відносинами, які виникають між керівною та керуючою ланками підприємств, установ, організацій та всередині них.

Відповідно до сформованої мети завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення теоретичних засад управління персоналом як науки та навчальної дисципліни;
- вивчення методів професійного набору кадрів, мотивації та розвитку персоналу;
- розробка та реалізація кадрової політики;
- дослідження форм та методів мотивації, стимулювання персоналу;

Вивчивши курс “Управління персоналом” студент повинен знати:

- основи управління персоналом;
- зміст та принципи діяльності кадрової служби підприємств, установ організацій України;
- особливості планування та методи підбору, відбору персоналу;
- економічне значення розвитку персоналу;
- систему заходів з морального, матеріального стимулювання;
- роль керівника в системі управління персоналом;
- методи і процедури оцінки та атестації персоналу.

Студент повинен вміти:

- застосовувати набуті знання для вирішення проблем управління персоналом;
- формувати політику управління персоналом;
- визначати потребу у персоналі;
- управляти конфліктами на підприємстві, установі, організації та створювати всі умови для їх запобігання;
- проводити співбесіди при прийнятті на роботу претендентів;
- складати резюме;
- проводити оцінку персоналу;
- знати склад та вміти оформлювати номенклатуру справ;
- управляти процесами руху персоналу.

## 1 Тематика практичних занять

Таблиця 1.1 – Розподіл тем практичних занять за модулями і годинами

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Всього	у тому числі		
		Лекції	Семінар. (практичні) заняття	Самост. робота
1	2	3	4	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом та його ресурсне забезпечення</b>				
Тема 1. Особливості управління персоналом як науки та навчальної дисципліни. Еволюція концепцій управління персоналом	9	1	2	6
Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації.	10	1	2	7
Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом.	10	1	2	7
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.	9	1	2	6
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>26</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Управління персоналом: кадрове діловодство, планування, формування та розвиток персоналу</b>				
Тема 5. Служба персоналу і кадрове діловодство.	11	1	2	8
Тема 6. Планування та формування персоналу.	11	1	2	8
Тема 7. Розвиток персоналу.	14	2	4	8
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>24</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Управління процесами руху персоналу та робочим часом працівників</b>				
Тема 8. Управління процесами руху персоналу.	10	1	2	7
Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу.	9	1	2	6
Тема 10. Управління робочим часом працівників.	10	1	2	7
Тема 11. Створення сприятливих умов праці.	9	1	2	6
<b>Разом за змістовим модулем 3</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>26</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. Оцінювання, мотивація та ефективність управління персоналом</b>				
Тема 12. Оцінювання персоналу. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.	10	1	2	7
Тема 13. Мотивація і стимулювання персоналу.	10	1	2	7
Тема 14. Соціальне партнерство в організації.	9	1	2	6
Тема 15. Ефективність управління персоналом.	9	1	2	6
<b>Разом за змістовим модулем 4</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>26</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5</b>				
<b>Курсова робота</b>	<b>30</b>			<b>30</b>
<b>Усього годин за дисципліну</b>	<b>180</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>132</b>

## 2 Плани практичних занять

### 2.1 Практичне заняття №1. Особливості управління персоналом як науки та навчальної дисципліни. Еволюція концепцій управління персоналом

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання з основ управління персоналом як науки та навчальної дисципліни.

#### *Теоретичний зміст теми*

*Предмет, завдання і зміст дисципліни «управління персоналом».* Предмет і завдання дисципліни. Управління персоналом як спеціальна галузь менеджменту. Наукові підвалини управління персоналом. Структура курсу. Зв'язок курсу із суспільними, природними та технічними дисциплінами, його місце серед дисциплін фахової підготовки бакалаврів, спеціалістів і магістрів.

*Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства.* Визначення терміну “організація” і елементів, які складають її структуру. Головна мета діяльності організації. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Основні типи організацій у сфері економіки.

*Об'єктивна необхідність управління спільною працею.* Праця як цілеспрямована діяльність людей. Особливості суспільної праці: розподіл та кооперація праці, відповідальність за його результати. Сутність управління спільною працею.

*Персонал організації, його структура та характеристики.* Визначення терміну “персонал” і його відмінність від поняття “кадри”. Структура персоналу організації: статистична та аналітична (загальна та часткова). Розподіл персоналу за характером трудових функцій. Основні якісні та кількісні характеристики персоналу.

#### *Питання для обговорення*

1. Сутність процесу управління персоналом і напрями його розвитку.
2. Організаційна структура системи управління персоналом.
3. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище (сфера професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як предмет наукової діяльності).
4. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом.
5. Принципи та функції управління персоналом.

#### *Питання для контролю*

1. Сформулювати роль та значення управління персоналом як науки.
2. Визначити два аспекти поняття „управління персоналом”: функціональний та організаційний.
3. Охарактеризувати управління персоналом як специфічну функцію менеджменту.

4. Розкрити зміст таких функцій процесу управління персоналом як планування, організація, керівництво, контроль, регулювання.
5. Цілі функціонування системи управління персоналом.
6. Визначити суб'єкти системи управління персоналом.
7. Які існують фактори впливу на людей у процесі виробництва.
8. Розкрити зміст принципів, що характеризують вимоги до системи управління персоналом.
9. Охарактеризувати методи аналізу та побудови системи управління персоналом.
10. Охарактеризувати такі методи управління персоналом як адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

#### *Питання для самостійного опрацювання*

1. У чому розходження понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»?
2. Які основні парадигми управління персоналом у ХХ столітті?
3. Чим викликана необхідність управління персоналом?
4. Поясніть, що таке управління персоналом і як воно пов'язано з загальним процесом управління?
5. Приведіть приклад використання на практиці концепцій і методів управління персоналом.
6. Що ви розумієте під “філософією управління персоналом”?

*Ключові терміни:* метод, методика, методологія, управління персоналом, об'єкт управління персоналом, зміст управління персоналом, принципи управління персоналом.

#### *Тести*

**1. Зміст курсу “Управління персоналом” полягає в дослідженні функцій управління персоналом, а саме:**

- а) визначення потреби в персоналі;
- б) забезпечення персоналом і його розвиток;
- в) використання персоналу;
- г) дослідження в області ринку;
- д) мотивація результатів праці та поведінки персоналу;
- е) аналіз ефективності управління персоналом.

**2. Організація – це:**

- а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети чи цілей;
- б) державна чи суспільна установа, але не промислове підприємство;
- в) юридична особа, метою якої є одержання прибутку.

**3. За характером трудових функцій персонал розподіляється на:**

- а) керівників і службовців;
- б) робітників та службовців;

- в) фахівців і робітників;
- г) робітників, службовців, фахівців.

**4. Під якісними характеристиками персоналу розуміють:**

- а) здатності;
- б) мотивації;
- в) властивості;
- г) облікову чисельність.

**5. Сутність управління спільною працею складається із необхідності:**

- а) створити передумови для організації технологічного процесу і функціонування відповідної техніки для одержання кінцевого продукту чи послуг;
- б) забезпечувати нормальну, що відновляється виробничу діяльність великих мас людей, які мають інтереси, що виходять далеко за межі виробництва;
- в) контролювати діяльність конкретних виконавців щодо виконання функцій, які забезпечують досягнення визначеного результату.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Як відомо зі світової практики, в управлінні персоналом сформувалися дві основні школи (концепції) – американська і японська. У своїй основі ці школи мають чітко визначені підходи до роботи з персоналом (див. табл.2.1), а саме: принципи організації діяльності, спрямованість, середовище, розподіл функцій (обов'язків), системи заохочення тощо.

Останнім часом серйозні зрушення економічного та політичного характеру відбулися у західній Європі. Як відомо, у європейському співтоваристві переваги надаються принципам демократичного підходу, більш послідовному врахуванню інтересів працівників та дотриманню курсу соціальної справедливості. Тож є підстави стверджувати про наявність суто європейської моделі управління персоналом, якій притаманна певна специфіка.

Кожна з вказаних шкіл підтвердила протягом тривалого часу своє право на існування значними здобутками своїх країн в економічній сфері. Але серед фахівців до сьогодні точаться суперечки щодо доцільності переносу досвіду застосування цих моделей на національні економіки.

*Постановка завдання*

За наступними питаннями підготуйтеся до обговорення даної проблеми:

1) ознайомтеся з особливостями домінуючих за кордоном шкіл управління персоналом:

- надайте оцінку значущості кожного критерію організації роботи з точки зору забезпечення надійної та стабільної діяльності організації;

- за встановленими критеріями складіть своє особисте ставлення до існуючих систем організації роботи з управління персоналом;

- визначить позитивні та негативні (на ваш погляд) моменти кожної з описаних у таблиці 2.1 концепцій управління персоналом.



Таблиця 2.1 - Підходи до управління персоналом організації

Критерії організації роботи	Японський підхід	Американській підхід	Європейській підхід
Основа організації	Гармонія	Ефективність	Творчість
Ставлення до роботи	Головне – це виконання обов'язків	Головне – це реалізація завдань	Головне – це досягнення результату
Конкуренція	Практично відсутня	Значна	Відчутна
Гарантії зайнятості для працівника	Високі (по життєвий найом)	Низькі	Вагомі
Делегування влади	Знизу вверх	Зверху вниз	Розвинуті горизонтальні
Відносини з підлеглими	Сімейні	Формальні	Стримані
Методи найму	Після завершення навчання	За діловими якостями	Відданість справі
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результату	Залежно від заслуг

2) на підставі критеріїв, наведених у таблиці 2.1 обґрунтуйте, у чому полягає специфіка вітчизняного підходу до управління персоналом та опишіть основні риси такого підходу за тими ж критеріями.

3) порівняйте принципи американської, японської та західноєвропейської моделі управління персоналом. Проаналізуйте їх взаємозв'язок із принципами сучасного менеджменту.

Сформулювати принципи, притаманні вітчизняній системі організації роботи з персоналом.

### *Завдання 2.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Трудомісткість продукції знизилася на 37 %. Визначити, на скільки відсотків підвищилася продуктивність праці.

### *Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Провести аналіз наукової та навчально-методичної літератури за диференціацією факторів, які впливають на поведінку персоналу під час трудової діяльності в компанії. Занести отримані результати у таблицю 2.2

Таблиця 2.2 - Аналіз факторів, які впливають на поведінку персоналу в організації

Фактори	Вплив	
	позитивний	негативний
<b>Організаційно-економічні:</b> форми організації праці, організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, економічний стан, підходи до винагородження персоналу		
<b>Адміністративно-управлінські:</b> адміністративні методи управління, вибір принципів і методів управління, нормативні та директивні акти.		
<b>Техніко-технологічні:</b> ергономіка, промислова санітарія, умови праці.		
<b>Правові:</b> законодавство в сфері праці і соціально-трудова відносин.		
<b>Групові:</b> взаємодія людини і організації, групові норми і правила.		
<b>Особистісні:</b> психологія людини		

## 2.2 Практичне заняття №2. Стратегія управління персоналом організації. Розробка принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання з стратегічного управління персоналом організації та набути практичних навиків з розробки принципів кадрової політики компанії.

### *Теоретичний зміст теми*

*Сутність кадрової політики та її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.* Поняття та цілі кадрової політики. Документи, в яких фіксується та декларується кадрова політика. Зовнішні та внутрішні фактори, які визначають кадрову політику. Стратегія розвитку й кадрова політика організації. Головні напрямки кадрової політики та механізм її реалізації.

*Функції та завдання управління персоналом.* Організаційні та особисті цілі управління персоналом, їх характеристика. Функції управління персоналом і відповідні їм завдання. Суб'єкти управління персоналом, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.

*Системний підхід до управління персоналом.* Визначення управління персоналом як системи та вимоги, що пред'являються до неї. Алгоритм функціонування системи управління персоналом. Характерні ознаки системного підходу до управління персоналом. Механізм реалізації системного підходу до управління персоналом.

*Організаційна структура управління персоналом.* Визначення організаційної структури управління персоналом. Елементарна, лінійна, функціональна та матрична організаційні структури.

*Методи управління персоналом організації.* Сутність і зміст адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом.

#### *Питання для обговорення*

1. Зміст, завдання, принципи, чинники та напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом організації.
2. Політика менеджменту персоналу.
3. Функції, методи та етапи кадрової політики управління персоналом в організації.
4. Концепція стратегії і політики управління персоналом.
5. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.
6. Відмінності в політиці менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці.

#### *Питання для контролю*

1. Перерахувати принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації.
2. Кадрова політика та її типи: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична.
3. У чому полягає відмінність відкритої і закритої кадрової політики?
4. Назвіть етапи побудови кадрової політики.
5. Охарактеризуйте зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації.
6. Перелічіть чинники та напрями реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу.
7. Охарактеризуйте зміст принципів стратегії та політики менеджменту персоналу.
8. У чому полягає залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.
9. Назвіть відмінності в політиці менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці.
10. Охарактеризуйте ознаки оперативного і стратегічного управління персоналом.
11. Зробіть визначення цілей управління персоналом.
12. Назвіть заходи при плануванні потреб організації у: персоналі; залученні, відборі і оцінці кадрів; підвищенні кваліфікації персоналу та ін.

*Ключові терміни:* стратегія менеджменту персоналу, політика менеджменту персоналу, персонал, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

## *Тести*

**1. Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства є:**

- а) тактичне управління;
- б) стратегічне управління;
- в) оперативне управління.
- г) змішане управління.

**2. За рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації політика менеджменту персоналу поділяється на:**

- а) пасивну, реактивну, превентивну, активну;
- б) відкрити та закрити;
- в) просту і складну;
- г) традиційну та нетрадиційну.

**3. У сфері управління соціально-демографічними процесами розробляється політика:**

а) допомоги сім'ям, будівництво й утримання об'єктів соціально-культурного призначення, поліпшення медичного обслуговування, організація дозвілля, розвиток підсобних господарств, підвищення загальноосвітнього й культурного рівня працівників тощо;

б) удосконалення виробничих процесів, розподіл та кооперація праці, проектування методів праці й організація робочих місць, контроль за трудовою дисципліною, поліпшення умов праці та її охорони, організація оплати праці тощо;

в) комплектування й підготовка кадрів, оцінка й розстановка, організація професійної адаптації, мотивація та виховання працівників, зниження плинності тощо;

г) розподілу, регламентування та використання прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб.

**4. Під управлінською стратегією розуміють:**

а) системно організований процес забезпечення й підтримання високоєфективної праці кожного окремого працівника й трудового колективу в цілому;

б) систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи;

в) складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, необхідні ресурси, їхню вартість тощо;

г) загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.

## Індивідуальні завдання

### Завдання 1.

*Вихідні дані.* На рисунку 2.1 наведено ієрархію комунікацій між членами колективу всередині компанії. У таблиці 2.3 наведені характеристики, що визначають ефективність комунікацій між членами колективу організації.



Рис. 2.1. Ефективність комунікацій в організації

### *Постановка завдання*

Спираючись на послідовність формування ефективності комунікацій, занесіть ці твердження у незаповнені прямокутники рисунку 2.1 та обґрунтуйте Ваше рішення.

Таблиця 2.3 - Характеристики ефективності комунікацій в компанії

Ефективність комунікацій на кожному рівні управління організацією залежить від:	1) задоволення особистих потреб і виконання очікувань, пов'язаних з належністю до групи;
	2) належності до групи;
	3) сили групової згуртованості;
	4) внутрігрупових комунікацій;
	5) ставлення керівництва до думок, які не узгоджуються з поглядами керівництва;
	6) групової дисципліни і групової моралі;
	7) внутрігрупових емоцій.

### Завдання 2.

*Вихідні дані та постановка завдання.* Розрахуйте, скільки буде потрібно цехові робітників у планованому періоді, якщо трудомісткість продукції буде знижена на 13 %, випуск продукції зросте на 17 %, виконання норм підвищиться на 8 %, реальний фонд робочого часу – на 3 %. У базисному періоді чисельність робітників складала 1350 осіб.

### *Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання* Провести аналіз наукової та навчально-методичної літератури за змістом окремих типів стратегії організації і визначити вимоги до особистих і ділових якостей персоналу організації.

Відповідь побудувати у табличній формі, привести перелік характерних ознак різних типів стратегії і відповідного обґрунтування вимог до особистих і ділових якостей персоналу.

Таблиця 2.4 - Визначення вимог до особистих і ділових якостей персоналу відповідно до типу стратегії організації

Тип стратегії організації	Короткий зміст стратегії	Вимоги до особистих і ділових якостей персоналу
1. Підприємницький		
2. Динамічного росту		
3. Прибутковості		
4. Ліквідаційний		
5. Перетворень		

## **2.3 Практичне заняття №3. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з ресурсного забезпечення менеджменту персоналу.

### *Теоретичний зміст теми*

*Нормативно-правова база управління персоналом.* Визначення нормативно-методичного забезпечення управління персоналом. Організаційно-розпорядницькі, організаційно-методичні та організаційно-регламентуючі документи. Визначення правового забезпечення управління персоналом. Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці» та інші законодавчі акти, які регулюють трудову діяльність.

*Науково-методичне та інформаційне забезпечення управління персоналом.* Класифікатор професій ДК 003-10. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Міжнародні норми праці.

*Кадрове забезпечення управління персоналом.* Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язки у галузі менеджменту персоналу. Розподіл функцій з управління персоналом між кадровою службою та керівниками структурних ланок організації.

*Матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.* Комплекс технічних засобів зі збору і реєстрації, передачі, збереження, обробки та видачі інформації. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

### *Питання для обговорення*

1. Нормативно-правова база управління персоналом.
2. Науково методичне забезпечення управління персоналом.
3. Інформаційна база управління персоналом.
4. Кадрове забезпечення управління персоналом.
5. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

### *Питання для контролю*

1. Охарактеризуйте персонал як суб'єкт і об'єкт управління.
2. Зобразіть схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління.
3. Перерахуйте функції лінійних менеджерів.
4. Як формують групи керівників за рівнями у системі управління.
5. Різниця між поняттями „професія”, „кваліфікація”, „індивід”, „особистість”, „соціальна група”.
6. Назвіть вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів та директорів підприємства.
7. Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління: стимулювання, управління і прогнозування компетенції.

*Ключові терміни:* нормативно-правова база управління персоналом, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції, інформаційне забезпечення управління персоналом, фінансове забезпечення управління персоналом.

### *Тести*

**1. Документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками, це:**

- а) положення про структурні підрозділи;
- б) колективний договір;
- в) посадові інструкції.

**2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це:**

- а) сукупність документів, що визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу;
- б) документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами;
- в) форма міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП.

**3. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу містить:**

- а) дві групи документів;
- б) три групи документів;
- в) п'ять груп документів.

**4. Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою:**

- а) передача кадрової інформації;
- б) пошук та виконання нових методів для обробки інформації;
- в) сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

**5. Які завдання виконують керівники вищих рівнів управління:**

- а) тактичні завдання;
- б) стратегічні завдання;
- в) приймають рішення щодо прийняття та звільнення з роботи, призначають працівників на нові посади.

**6. Пристрої для передавання та прийняття інформації, які охоплюють засоби телефонного зв'язку, засоби телеграфного та фототелеграфного зв'язків, це:**

- а) засоби управлінського зв'язку;
- б) обчислювальні машини;
- в) засоби копіювання та розмноження документів.

**7. Сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу, це:**

- а) кадрове забезпечення;
- б) інформаційне забезпечення;
- в) фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

**8. Що з даного переліку можна віднести до простих пристроїв і знарядь праці:**

- а) канцелярське приладдя;
- б) друкарські машини;
- в) електронна пошта;
- г) лічильні засоби;
- д) столи, шафи, сейфи.

**9. Відділи кадрів українських підприємств виконують переважно функції:**

- а) виховні;
- б) облікові;
- в) реєстраційно-облікові;
- г) адміністративні.

**10. Систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій це:**

- а) Міжгалузеві норми та нормативи;
- б) Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці;
- в) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- г) Класифікатор професій.

**11. Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, посадові інструкції становлять:**

- а) інформаційне забезпечення персоналу;



- б) нормативно-правове забезпечення менеджмент персоналу.
- в) кадрове забезпечення менеджменту персоналу;

**12. Технічні засоби праці включають в себе:**

- а) прості пристрої та знаряддя праці;
- б) організаційна техніка;
- в) обчислювальні машини;
- г) всі відповіді вірні.

**13. Засоби управлінського зв'язку – це:**

- а) пристрої для передавання та прийняття інформації;
- б) засоби, що забезпечують швидкий пошук і надійність зберігання документів;
- в) репрографічні засоби, з допомогою яких відображають оригінал на поверхні матеріалу копії;
- г) канцелярське приладдя, лічильні засоби, різні пристрої та прилади, які застосовують для управлінської праці.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* У результаті проведення організаційних заходів продуктивність праці на підприємстві збільшилася на 8 %, а після часткової модернізації обладнання трудомісткість продукції знизилася на 12 %.

*Постановка завдання*

Визначити наскільки збільшився обсяг виробництва продукції після реалізації двох заходів, за умови незмінної чисельності персоналу.

*Завдання 2.*

*Вихідні дані.* У базовому році обсяг виробництва на підприємстві склав 3,1 млн грн. У плановому році очікується його збільшення на 7 %. Чисельність персоналу в плановому році залишиться незмінною.

Керівництвом планується провести заходи з метою підвищення продуктивності праці. Вдосконалення технології дозволить збільшити продуктивність праці на 4 %.

*Постановка завдання*

Визначити наскільки збільшиться продуктивність праці в результаті реалізації інших заходів. Яким буде обсяг виробництва в плановому році?

*Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Навести перелік нормативно-правових документів (закони, укази, постанови, положення, інструкції тощо), які використовуються в компаніях у практиці управління персоналом, заповнивши табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Перелік та характеристика нормативно-правових документів компаній

№ п.п	Назва нормативно-правового документа	Завдання управління персоналом, для виконання яких використовується документ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

#### 2.4 Практичне заняття №4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу.

##### *Теоретичний зміст теми*

*Роль керівника в організації.* Знання керівниками основ психології менеджменту – необхідна передумова ефективного управління спільною діяльністю людей. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

*Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.* Потреби (первинні та вторинні), ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки. Типи мотивацій.

*Комунікативний процес.* Психологія комунікації. Комунікації між організацією та її середовищем, між рівнями управління і підрозділами. Типи і засоби комунікації. Стрес та його види. Стресові фактори й управління ними. Типи та причини конфліктів. Позитивні і негативні функції конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

*Соціально-психологічний клімат у колективі.* Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та поліпшення якості праці.

##### *Питання для обговорення*

1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
3. Комунікації в управлінні персоналом.
4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.
5. Соціально-психологічний і його вплив на ефективність діяльності організації.

### *Питання для контролю*

1. Назвіть соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
2. Психологічні особливості теорії поведінки особистості.
3. Охарактеризуйте поведінку особистості в групі.
4. Назвіть фактори, що впливають на поведінку людини.
5. У чому полягає суть та стадії згуртованості колективу.
6. Психологічна сумісність працівників в організаціях: спільні та характерні риси.
7. Назвіть вимоги до психологічних якостей працівника та керівника сучасних організацій.
8. Які ви знаєте психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

*Ключові терміни:* авторитет керівника, лідер, атракція, емпатія (співпереживання), навіювання (сугестія), мотивація, потреба, інтереси, соціальна установка, зворотній зв'язок.

### *Тести*

**1. Процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах це:**

- а) контроль;
- б) управління;
- в) мотивація;
- г) організація.

**2. Дайте визначення поняттю «лідер».**

- а) це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.
- б) це людина, здатна вміло керувати організацією.
- в) це людина, здатна здійснювати психологічний вплив на працівників організації.

**3. Дайте визначення поняттю «атракція».**

- а) уміння поставити себе на місце іншого;
- б) здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;
- в) знання людської психології та індивідуально-психологічних властивостей людей;
- г) використання конструктивної критики щодо діяльності організації.

**4. Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.**

- а) контроль;
- б) планування;
- в) організація;

г) мотивація.

**5. Які види комунікацій виділяють?**

а) вертикальні і горизонтальні;

б) висхідні і нисхідні;

в) формальні і неформальні;

г) загальні і спеціальні;

д) ділові і особисті.

**6. Відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників це:**

а) атракція;

б) конфлікт;

в) емпатія;

г) комунікація.

**7. Які сторони виділяють у спілкуванні?**

а) комунікативну;

б) інтерактивну;

в) інтелектуальну;

г) міжособистісну;

д) перцептивну.

**8. Що відбувається на стадії розгортання конфлікту?**

а) зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін;

б) розвивається на психологічному рівні;

в) відбувається порозуміння між сторонами.

### *Індивідуальні завдання*

#### *Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і повідомив, що має бути термінова робота. Доведеться посидіти тиждень – другий понаднормово. „Будь ласка, я готовий, відповів інженер, справа є справа”. Роботу приніс старший технолог. Він сказав, що потрібно розрахувати програму для виробничого устаткування, на якому будуть виготовляти складну деталь. Коли робочий день наблизився до кінця інженер-програміст дістав креслення, щоб приступити до роботи. В цей час до нього підійшов безпосередній керівник і поцікавився, що це за робота. Почувши пояснення, він офіційно сказав: «Категорично забороняю виконувати цю роботу... Завдання самого начальника відділу? Нехай дає його через мене».

Через деякий час старший технолог поцікавився як ідуть справи. Довідавши, що все залишилося на місці, він різко підвищив голос на інженера-програміста: «Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не варте? Все відклади, будеш рахувати у робочий час!»

#### *Постановка завдання*

Дайте відповіді на наступні запитання:

1. Який характер завдання надійшов до програміста? Чому завдання було скасовано безпосереднім керівником? Якою повинна була бути поведінка інженера-програміста?

2. У чому полягала сутність конфлікту?

3. Як вийти з даної конфліктної ситуації?

*Завдання 2.*

*Вихідні дані.* Територіальним менеджером відомої торгівельної компанії було призначено визнаного в ній працівника Соколова І.П., який умів знаходити спільну мову з колегами по роботі. Тому це призначення ні в кого не викликало заперечень. Новий менеджер намагався ставитися до всіх із повагою, надавав їм необхідну допомогу, захищав інтереси торгівельних представників перед адміністрацією.

Одного разу менеджер почув, як одна з підлеглих говорила подрузі, що її мама потрапила у лікарню, а малолітня донька вечорами боїться залишатися вдома одна.

Тому, розподіляючи людей за змінами на наступний місяць, він вирішив залишити цю співробітницю в першій зміні, хоча за графіком та мала б працювати у другу зміну. Підлегла зрозуміла мотив такого вчинку і стала працювати ще старанніше. При розподілі колективного заробітку менеджер збільшив їй коефіцієнт нарахування премії. Знаючи про її матеріальні проблеми, менеджер домовився з профкомом про надання їй матеріальної допомоги. При розподілі премії за виконання чергового замовлення, встановив для цієї співробітниці розмір премії на рівні найкваліфікованіших робітників.

На територіальних зборах трудового колективу торгівельної компанії ніхто не виступив проти цього, однак менеджер помітив, що клімат у колективі змінився: співробітниця час від часу почали натякати, що в них теж є сім'ї, матеріальні проблеми; з'явилася напруга між ними і тією, яку підтримав менеджер. А розпорядження, управлінські дії менеджер почали сприймати упереджено, з іронічними коментарями.

*Постановка завдання.*

Обґрунтуйте відповіді на поставлені питання:

1. У чому причина погіршення відносин у колективі?
2. Як мав діяти менеджер, щоб дії були правильно зрозумілими всіма?
3. До яких дій менеджеру слід вдатися, щоб відновити нормальні відносини в колективі?

*Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Охарактеризуйте основні виробничі (функціональні і соціальні) ролі, які «виконують» члени одного колективу, та поясніть їх вплив на трудову поведінку особистості і рівень згуртованості колективу. Результати представити у таблиці 2.6

Проаналізуйте рольову структуру Вашої академічної групи, керівництва підприємства або підрозділу, в якому ви проходили практику або працюєте.

Таблиця 2.6 – Характеристика рольової структури колективу

Ролі	Функції в команді	Характерні риси особи
1	2	3
1. Виробничі ролі		
1. Координатор		
2. Генератор ідей		
3. Контролер		
4. Шліфувальник		
5. Ентузіаст		
6. Шукач вигод		
7. Виконавець		
8. Помічник		
2. Творчі ролі		
1. Генератор ідей		
2. Експерт		
3. Ерудит		
3. Комунікаційні ролі		
1. Лідер		
2. Координатор		
3. Той, хто забезпечує зв'язок		
4. Поведінкові ролі		
1. Оптиміст		
2. Нігіліст		
3. Догматик		

## 2.5 Практичне заняття №5. Служба персоналу і кадрове діловодство

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з кадрового діловодства.

### *Теоретичний зміст теми*

*Функції та завдання кадрової служби організації, її структура.* Сучасні завдання і функції кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації.

*Кадрова документація.* Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

*Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.* Розпорядницькі, облікові та статистичні форми документів з обліку та руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. АРМ менеджера персоналу (інспектора з кадрів).

### *Питання для обговорення*

1. Організація роботи кадрової служби підприємства.
2. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства.
3. Ефективність роботи кадрової служби підприємства.
4. Кадрове діловодство. Номенклатура справ з кадрового діловодства.

### *Питання для контролю*

1. Історія розвитку кадрових служб.
2. Охарактеризуйте призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
3. Перелічіть завдання і напрями роботи служб управління персоналом.
4. Охарактеризуйте структуру служб управління персоналом.
5. Назвіть основні функції та відповідальність служб персоналу.
6. Об'єкт та суб'єкт кадрової роботи.
7. Які професійно-кваліфікаційні вимоги висуваються до працівників служб персоналу?
8. Назвіть обов'язки працівників служб управління персоналом.
9. Охарактеризуйте заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

*Ключові терміни:* відділ кадрів, трудовий договір, трудова книжка, особова справа, особова картка, штатно-посадова книга (штатний формуляр).

### *Тести*

**1. Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства, цей підрозділ має назву:**

- а) Кадрова служба;
- б) Відділ маркетингу;
- в) Відділ кадрів;
- г) Економічна служба;
- д) Фіскальна служба.

**2. Хто займається роботою з кадрами на підприємстві, якщо підрозділ з управління персоналом не створений:**

- а) підрозділ з управління персоналом повинен створюватися обов'язково;
- б) перший керівник;
- в) уповноважена особа від керівника;
- г) юридичний відділ;
- д) бухгалтерія.

**3. Що відноситься до функцій кадрової служби підприємства:**

- а) оцінка й атестація персоналу підприємства;
- б) нарахування заробітної плати;
- в) безперервне ведення бухгалтерського обліку;
- г) розвиток мотивації, кар'єри працівників;
- д) охорона праці;
- е) розробка економічних стимулів і соціальних гарантій на підприємстві.

**4. Керівник відділу повинен знати:**

- а) форми та системи матеріального стимулювання;
- б) нормативно-правові документи з кадрової служби;
- в) технологію виробничих процесів;
- г) всі відповіді вірні.

**5. Діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо має назву:**

- а) діловодство;
- б) кадрове діловодство;
- в) кадроведення;
- г) документообіг;
- д) документопотік.

**6. Які основні групи включає комплекс документів за функціями управління кадрами:**

- а) особисті документи, обліково-фінансові;
- б) довідково-інформаційні, первина облікова документація, організаційно-розпорядча документація;
- в) організаційно-розпорядча документація, особисті документи, первинна облікова документація;
- г) кадрово-контакткові документи, первина облікова документація.

**7. До якої групи відносяться такі документи як: статут, положення, інструкції:**

- а) первина облікова документація;
- б) організаційно-розпорядча документація;
- в) господарсько-договірна документація;
- г) фінансова документація.

**8. До особистих документів відносяться:**

- а) накази; статут;
- б) списки; журнали;
- в) паспорт; трудова книжка; військовій квиток;
- г) диплом; атестат.

**9. Особова справа – це:**

- а) основний документ про трудову діяльність працівника;
- б) сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові та особисті якості;
- в) сукупність документів про освіту і кваліфікацію працівника.

**10. На які дві групи поділяють первинну облікову кадрову документацію:**

- а) офіційні і приватні документи;
- б) внутрішні і зовнішні;
- в) стандартні і нестандартні;
- г) вихідні і похідні;
- д) вхідні і вихідні.



**11. Трудові книжки заводяться на всіх працівників підприємства, які пропрацювали на ньому:**

- а) 3 і більше днів;
- б) 5 і більше днів;
- в) 7 і більше днів;
- г) більше 1 місяця.

**12. Автобіографія – це документ який заповнюється:**

- а) автором самостійно;
- б) керівником попереднього місця роботи;
- в) на підприємстві, де працює працівник;
- г) немає жодної правильної відповіді.

**13. Оцінювання діяльності кадрових служб – це:**

- а) процес, спрямований на вимірювання витрат та ефекту, пов'язаних із програмами кадрової діяльності;
- б) процес спрямований на ведення кадрових документів;
- в) процес спрямований на вимірювання доходів і витрат у грошовому виразі;
- г) зіставлення ділових і особистісних якостей працівника з якостями, що їх вимагає дане робоче місце.

**14. Абсентеїзм – це:**

- а) процес переміщення працівників з певними професійно кваліфікаційними здібностями через певний термін на інші робочі місця чи посади;
- б) зміна місця використання праці;
- в) кількість самовільних невиходів на роботу;
- г) забезпечення певної постійності кадрового складу організації.

**15. До непрямих показників ефективності кадрових служб відносять:**

- а) оперативність вирішення проблем;
- б) кількість скарг;
- в) задоволеність працівників своєю роботою;
- г) абсентеїзм;
- д) плинність кадрів;
- е) ефективність праці;
- ж) рівень безпеки праці.

### *Індивідуальні завдання*

#### *Завдання 1.*

*Вихідні дані.* На малому підприємстві з виробництва канцелярії працює менеджер зі збуту. Керує підприємством директор. Крім менеджера зі збуту працюють два фахівці-технологи, майстер, бухгалтер. Кількість працюючих крім перерахованих – 21 особа.

#### *Постановка завдання*

Розробити професіограму менеджера зі збуту на основі наведеної нижче структури (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура професіограми менеджера

Розділ	Зміст розділу
1. Відомості про професію	Загальні відомості про професію
2. Процес праці	Характеристика праці, сфера діяльності і вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції і професійні обов'язки, робоче місце
3. Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці і відпочинку; монотонність і темп праці; можливості виробничих травм, профзахворювань, медичні показання, пільги про компенсації
4. Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, мислення, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей
5. Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь і навичок
6. Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи і терміни професійного навчання, перспектива професійного зростання

*Завдання 2.*

*Вихідні дані.* У рекламній компанії функціонує маркетинговий центр, який очолюється директором. У центрі працюють фахівці з маркетингу, а також тимчасові працівники, які залучаються, як правило, для збору первинної інформації. Основні види робіт, що виконуються фахівцями-маркетологами наведені у табл. 2.8:

Таблиця 2.8 - Основні види робіт, які виконують фахівці-маркетологи

Вид робіт	Кількість дій	Час виконання дій, год.
Облік витрат на рекламу	130	0,5
Складання зведених звітів	185	1
Облік витрат-доходів при проведенні ярмарок-виставок	1250	1,5

Річний фонд робочого часу одного маркетолога – 1980 год.; коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи – 1,33; коефіцієнт на відпочинок і особисті потреби – 1,27; коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову – 1,13.

Чисельність тимчасових працівників маркетингового центру визначається виходячи з норми – 3 працівника на одного фахівця.

### *Постановка завдання*

Визначити чисельність тимчасових і постійних працівників маркетингового центру, а також чисельність персоналу компанії, якщо відомо, що персонал маркетингового центру становить 25 % у загальній чисельності персоналу.

### *Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Розставте в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми. Побудуйте схему організаційної структури служби управління персоналом:

- забезпечення потреби організації в персоналі;
- використання персоналу;
- аналіз маркетингової інформації;
- розроблення системи цілей управління персоналом;
- визначення змісту праці на кожному робочому місці;
- вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;
- адаптація персоналу;
- визначення переліку функцій та організаційної структури служби управління персоналом;
- формування системи управління персоналом;
- планування кількісної та якісної потреби в персоналі;
- відбір персоналу на вакантні посади;
- визначення потреби в персоналі;
- виробнича соціалізація персоналу;
- мотивування трудової діяльності працівників;
- управління кар'єрою персоналу;
- вивільнення персоналу;
- визначення змісту та процесу мотивування;
- ділове оцінювання персоналу;
- розвиток персоналу;
- організація навчання персоналу.

## **2.6 Практичне заняття №6. Планування роботи з персоналом організації. Оперативний план роботи з персоналом**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з планування та формування персоналу.

### *Теоретичний зміст теми*

*Об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі.* Головна мета планування персоналу. Суб'єктивні (внутрішні) та об'єктивні (зовнішні) чинники, які впливають на визначення потреби організації в персоналі.

*Визначення потреби організації в персоналі.* Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу з метою подальшої її оптимізації. Якісна та кількісна потреба в персоналі. Балансові, нормативні та математико-статистичні методи визначення потреб організації в кадрах певних професійно-кваліфікаційних груп. Сутність прогнозування персоналу на перспективу. Методи прогнозування персоналу на перспективу (екстраполяція, математичні моделі, експертні оцінки).

*Маркетинг ринку праці.* Головні напрямки та завдання персонал-маркетингу. Внутрішні та зовнішні ринки праці.

*Професійний відбір персоналу.* Основні етапи та методи відбору персоналу. Виробнича (професійна і психо-фізіологічна) та соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників.

#### *Питання для обговорення*

1. Сутність формування персоналу.
2. Особливості кадрового планування.
3. Підбір, набір та відбір персоналу.
4. Методи професійного відбору персоналу.

#### *Питання для контролю*

1. Розкрийте зміст поняття „кадрове планування”.
2. Дайте визначення поточної і довгострокової потреби в кадрах.
3. Сформулювати мету та завдання планування персоналу.
4. У чому полягає ефективність кадрового планування.
5. Охарактеризуйте принципи кадрового планування.
6. Послідовність та етапи кадрового планування.
7. Перелічіть внутрішньоорганізаційні та зовнішні фактори формування потреби в персоналі.
8. Назвіть методи визначення потреб персоналу.
9. Види планів з питань персоналу.
10. Охарактеризуйте такі види планування як стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне).
11. Організація та джерела залучення персоналу.
12. Набір кадрів та його методи.
13. Які існують джерела зовнішнього і внутрішнього набору.
14. Назвіть форми і методи залучення робочої сили.
15. Охарактеризуйте поняття і види адаптації персоналу.
16. Порядок оформлення трудового договору, трудового контракту, трудової угоди.

#### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Які основні цілі планування потреби в персоналі?
2. Які основні фактори необхідно враховувати при плануванні людських ресурсів організації?

3. Опишіть процес планування персоналу.
4. Який розподіл відповідальності при плануванні персоналу?
5. Які методи застосовуються при плануванні персоналу?
6. Яка роль і місце підбору і відбору персоналу в управлінні персоналом?
7. Який розподіл відповідальності в процесі проведення підбору персоналу між лінійними керівниками і спеціалістами по персоналу?

*Ключові терміни:* якісна та кількісна потреба в персоналі, методи розрахунку чисельності працівників.

### *Тести*

**1. Прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підготовка та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів – це:**

- а) набір персоналу;
- б) стратегічне управління;
- в) формування персоналу;
- г) персоналізація.

**2. Які етапи включає процес формування персоналу підприємства?**

- а) оцінка персоналу;
- б) набір та відбір персоналу;
- в) конкурентоспроможність працівників;
- г) поліпшення умов праці працівників;
- д) професійна адаптація персоналу.

**3. Процес залучення працівників до заповнення вакансії – це:**

- А) відбір персоналу;
- Б) атестація персоналу;
- В) переведення персоналу;
- Г) набір персоналу.

**4. Що відносять до набору персоналу?**

- а) залучення, визначення джерел залучення, найм персоналу;
- б) створення кадрової комісії, оцінювання кандидатів за рейтингом;
- в) формування трудових колективів;
- г) орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони, відмова від найму нових робітників.

**5. Що відноситься до відбору персоналу?**

- а) зіставлення ділових і основних якостей працівника, формування трудових колективів;
- б) найм персоналу, визначення характеру роботи;
- в) урахування соціально-психологічних аспектів сумісності співробітників;
- г) комплекс оцінювання кандидатів за рейтингом та формування кінцевого списку.

**6. До яких методів відбору персоналу належать анкетування, аналіз первинної документації, співбесіда, листування?**

- а) альтернативних методів;
- б) традиційних методів;

- в) управлінських методів;
- г) нетрадиційних методів.

**7. За допомогою кадрового планування визначається:**

- а) скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- б) які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників;
- в) яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- г) всі відповіді вірні.

**8. Сутність якого принципу кадрового планування полягає в можливості постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляді відповідно до обставин, що змінюються?**

- а) безперервність;
- б) гнучкість;
- в) точність;
- г) економічність.

**9. Основними видами планування роботи з персоналом є:**

- а) довгострокове, перспективне, поточне;
- б) стратегічне, тактичне, оперативне;
- в) стратегічне, довгострокове, поточне.

**10. Який набір характеристик застосовують при описі вимог до кандидата?**

- а) фізичні дані, інтелект;
- б) кваліфікація, здібності, інтереси;
- в) характер, мотивація, умови роботи;
- г) усі перелічені.

**11. Усі джерела набору кадрів в організацію поділяються на:**

- а) зовнішні та спеціальні;
- б) внутрішні та зовнішні;
- в) активні та пасивні;
- г) приховані та явні.

**12. Попередній відбір претендентів здійснюється:**

- а) безпосередньо керівником;
- б) менеджером з персоналу;
- в) спеціальною комісією;
- г) керівником підприємства.

### *Ситуаційні завдання*

*Ситуація 1. Проведення інсценування співбесіди при наймі на роботу.*

#### **Постановка завдання**

1. Підготувати питання для співбесіди, використовуючи різні типи питань.
2. Згідно з отриманим оголошенням про найм на роботу підготувати передбачувані запитання кандидатам і відповіді на них.

**Професійний відбір персоналу.** Професійний відбір кадрів в організації є одним з найбільш важливих етапів підбору персоналу і включає наступні етапи:

- створення кадрової комісії;
- формування вимог до робочих місць;
- оголошення про конкурс у засобах масової інформації;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів;
- оцінка кандидатів на психологічну стійкість;
- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;
- комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування кінцевого списку;
- висновок кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду;
- затвердження на посаді, укладання контракту;
- оформлення у відділі кадрів кадрових документів кандидатів.

Перелік типових документів для прийому і оформлення на роботу на підприємство:

- листок з обліку кадрів (резюме);
- особиста заява про прийом на роботу;
- трудова книжка;
- рекомендаційний лист (характеристика);
- копії документів про освіту;
- фотокартки співробітника;
- бізнес-план роботи на посаді (для керівника).

Після оформлення перерахованих вище кадрових документів і здачі їх у відділ персоналу необхідно провести комплексну оцінку потенціалу кандидатів.

Таблиця 2.9 - Порядок прийому персоналу в організацію

Захід	Термін	Посадові особи	Документи
1	2	3	4
Оголошення про наявність вакантних місць (газети, радіо, телебачення)	За 1 місяць до вивільнення робочого місця або введення нової штатної одиниці	Заступник директора, інспектор відділу кадрів, секретар-референт	Рекламні оголошення, штатний розклад, розрахунок потреби в кадрах
Надання документів на кадрову комісію	За 3 дні до засідання	Інспектор відділу кадрів	Особиста заява, листок з обліку кадрів, документи про освіту
Співбесіда	У день проведення співбесіди	Кадрова комісія: директор, інспектор відділу кадрів, начальник служби безпеки	Протокол засідання кадрової комісії, особисті справи співробітників, звіт про проведення співбесіди

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Оцінка працівників, що пройшли співбесіду	Протягом тижня з дня проведення співбесіди	Заступник директора, інспектор відділу кадрів, начальник відділу кадрів, психолог, соціолог	оцінка працівника: психологічний портрет, мед. довідка, тести на професійну придатність
Оформлення документів, необхідних для прийому на роботу	У день прийому на роботу	Заступник директора, інспектор відділу кадрів, юрисконсульт	Наказ про прийом на тимчасову роботу, трудова книжка, контракт, посадова інструкція
Отримання робочих місць, вивчення внутрішніх документів підприємства	Протягом тижня після прийому на роботу	Керівник підрозділу, бухгалтер, юрисконсульт	Договір про матеріальну відповідальність, документи для службового користування, акт прийому-передачі робочого місця
Прийом на роботу з випробувальним терміном	Проведення випробувального терміну (від 2 тижнів до 6 місяців)	Заступник директора, керівник підрозділу, інспектор відділу кадрів, юрисконсульт	Наказ про прийом на роботу з випробувальним терміном

**Підготовка до співбесіди.** Число кандидатів, запрошених Вами для співбесіди, залежить певною мірою від того, скільки часу Ви виділили на співбесіду. Головна мета - забезпечити відбір найкращих претендентів для включення в остаточний список.

Потім Вам потрібно зосередити увагу на ключових вимогах або важливих для даної роботи критеріях, які зазвичай беруться з посадових інструкцій або вимог до кандидата на посаду, і поступово звужувати поле вибору.

Традиційно число кандидатів у остаточному списку дорівнює п'яти, але єдиним обґрунтуванням цієї цифри є той факт, що це максимальне число осіб, з якими Ви зможете ефективно провести співбесіду протягом робочого дня з урахуванням втрат, пов'язаних з транспортом, перервами між співбесідами і прийнятих рішень по завершенні бесід. Може виявитися, що у Вас не буде навіть п'яти заяв, але Ви ж повинні розглянути їх в один день. Якщо жоден з



них Вам не підійшов, Ви можете знову дати оголошення або переглянути та змінити вимоги до кандидатів.

Співбесіда має дві головні цілі: допомогти організації оцінити кандидатів; допомогти кандидатам оцінити організацію.

Ваша мета полягає у відборі відповідної людини для роботи на основі використання об'єктивних критеріїв. Відсіяні кандидати, безсумнівно, будуть розповідати про Вашу організацію і співбесіду. При цьому створюється можливість представити Вашу організацію у вигідному світлі і використати співбесіду як захід щодо зв'язків з громадськістю.

Що Вам потрібно для співбесіди:

- контрольний список кандидатів до критеріїв та місцем для нотаток;
- комплект бланків для заяв;
- модель робочого місця або короткі вимоги до кандидата на посаду;
- посадові інструкції;
- листи-запрошення;
- план співбесіди;
- проінструктовані члени кадрової комісії;
- питання;
- час;
- приваблива обстановка.

Дії перед співбесідою:

- перерахуйте цілі і завдання співбесіди;
- проінформуйте всіх учасників про час і місце проведення співбесіди;
- підготуйте приміщення;
- проінструкуйте осіб, які опитуєте;
- перегляньте посадові інструкції і список критеріїв;
- підготуйте всю необхідну документацію;
- подбайте про створення дружньої атмосфери.

**Умови проведення співбесіди.** Для успішного проведення співбесіди постарайтеся зосередитись на потребах Вашої організації і коротко відповідайте для себе на наступні питання:

- Які професійні та особистісні якості Ви цінуєте в кандидатах?
- Для чого Ви оцінюєте ці якості?
- Які критерії Ви використовуєте?
- Яким повинен бути підсумок співбесіди?

Відповівши на ці питання, складіть контрольний список питань для проведення співбесіди з кожної вакансії.

Щоб забезпечити можливість виконання пропонованої роботи відповідно до необхідних стандартів, як це зазначено в інструкціях.

Особисті якості кандидатів, професійний досвід і характерний особливості зіставляються з критеріями, що містяться в Ваших вимогах до «ідеального» і «мінімально прийняттого» кандидату на посаду.

Відібрані кандидати повинні краще за інших відповідати «мінімальним» або «ідеальним» вимогам, тобто повинні бути обрані найбільш підходящі люди на цю роботу.

Формулювання питань кандидатам. Відкриті питання. Найбільш ефективним способом отримання максимуму інформації про кандидата є відкриті запитання. Питання називається відкритим, якщо він:

- допускає широкий діапазон можливих відповідей;
- не орієнтує співрозмовника на певну відповідь;
- спонукає висловлювати погляди і думки;
- не містить пропозицій і упереджень;
- викликає співрозмовника на розмову;
- не допускає відповідей типу «так» чи «ні» або простої констатації факту.

Закриті питання. У тому випадку, коли Вам потрібен прямий відповідь або підтвердити будь-якої факт, Ви можете задавати питання іншого характеру.

Але ніколи не намагайтеся задавати занадто багато питань такого роду і тим самим спростити для кандидата проходження співбесіди, тому Ви повинні діяти більш професійно і використовувати додаткові питання після отримання коротких відповідей.

Зондувальні питання. Вони ставляться, щоб отримати додаткову інформацію та довести розпитування на яку-небудь тему до чітких висновків.

Співробітники, які проводять співбесіду, повинні навчитися задавати додаткові зондувальні питання для одержання найбільш повної інформації. Кожен з осіб, які опитують може або задавати нове питання зі свого набору, або повернутися до питання, яке було задане його колегою, щоб отримати вичерпні питання.

Складові і марафонські питання. Їх треба уникати. У складених питаннях об'єднано кілька питань без вказівки на те, що всі частини вимагають відповіді. Кандидати збиваються, намагаючись запам'ятати деталі питання, і намагаються отримати для себе користь, відповідаючи тільки на вигідну їм частину питання. Крім того, малоімовірно, що запитувач сам запам'ятає всі частини свого питання. Під «марафонським» розуміється питання, задане в заплутаній, важко сприймають формі, який вимагає витрат певного часу на обдумування і навіть після цього не стає досить ясним. Такі питання - ознака недосвідченості чи опитуваних або його неадекватної підготовки до співбесіди.

Гіпотетичні питання. У загальному випадку дуже продуктивно буває просити кандидата уявити як він буде вирішувати в майбутньому деяку задачу або реагувати на нову ситуацію. Бажано ставити такі питання тільки у зв'язку з неспецифічними або абстрактними темами, наприклад, з приводу планів просування по службі. Якщо Ви хочете перевірити потенціальні ділові якості кандидатів на запропоновану посаду, набагато краще запитати про їхнє минуле досвіді для з'ясування, як часто вони вже стикалися з подібними ситуаціями і що вони при цьому вживали.

**Управління співбесідою.** Під час співбесіди кандидат очікує, що ведучий певною мірою управляє потоком питань. Ви повинні остерігатися того, що досвідчений опитуваний стане управляти співбесідою замість Вас.

Підведення підсумків також дає Вам можливість побачити, як Ви виконуєте свій план, і які питання ще належить задати. Це також допоможе

обом сторонам дійти згоди щодо вже розглянутих питань і, якщо необхідно, повернутися до запланованого ходу співбесіди.

Управління процесом шляхом поступового збільшення числа прямих, що вимагають чіткої відповіді питань, також може бути способом активного проведення важкої співбесіди і виявитися корисним, якщо кандидат уникає певних тем, що цікавлять Вас.

Стимулювання кандидата більше говорити:

- дивіться йому в очі і посміхайтесь наприкінці питання або фрази;
- не перебивайте;
- не допускайте занадто довгих пауз;
- задавайте відкриті питання;
- трохи поговоріть про Ваш бізнес.

Стимулювання кандидата більше повідомити про певний питанні:

- використовуйте схвальні вигуки і кивки;
- висловіть протилежну точку зору;
- демонструйте очікування, якщо співрозмовник коливається;
- не прагніть занадто швидко перервати паузу.

Зупинка монологу співрозмовника:

- погоджуйтеся з ним;
- дивіться в бік;

Збереження нейтральності. Співбесіда з метою відбору кандидатів ніколи не повинно використовуватися як платформа для вираження Ваших поглядів. Вас повинен цікавити тільки кандидат, і, як би він не відповідав, Ви повинні весь час намагатися дотримуватися нейтральної позиції.

Коли всі питання розглянуті, важливо дати кандидату можливість задати свої власні питання у зв'язку з новою роботою. Це також дає Вам цінну інформацію про те, які чинники пріоритетні для кандидата. Важливо відкласти дану розмову на кінець співбесіди, щоб інформувати претендента про особливості роботи лише після того, як кандидат відповість на запитання про свої здібності, минулі досягнення і досвід. Ви повинні дати йому можливість повідомити додаткову інформацію, яка могла б бути корисною, але не зачіпалася в основній частині співбесіди. На заключному етапі бесіди важливо досить докладно обговорити основні умови майбутньої співпраці.

Коли питання вичерпані, візьміть на себе ініціативу закінчити співбесіду. Встановіть, як і коли буде прийнято остаточне рішення і коли кандидати будуть повідомлені про це. Ніколи не приймайте рішення відразу.

*Ситуація 2. Розробка резюме при пошуку роботи.*

**Постановка завдання:** написати своє резюме для пошуку роботи.

**Види резюме і вимоги до його написання.** Резюме - це короткий опис трудової діяльності людини, яка претендує на роботу. Це не просто листок з викладенням фактів, не докладна історія життя, а ретельно складений документ, призначений для того, щоб відразу справити хороше враження на потенційного роботодавця.

Резюме - це не постійний документ. Зміст і стиль подачі матеріалу потребують регулярного оновлення. В ідеалі для кожного робочого місця потрібно мати конкретний варіант автобіографії.

Перш, ніж приступити до написання резюме, необхідно визначити його тип. Коли говориться про тип резюме, то мається на увазі спосіб його організації, послідовність викладу інформації і розстановку акцентів у даних, що включаються в резюме. Існують три типи резюме:

- хронологічне;
- функціональне;
- комбіноване.

Хронологічне резюме представляє ваш послужний список і трудові досягнення в хронологічній послідовності (прямої або зворотної). Сьогодні це найпоширеніший тип резюме і самий звичний для потенційних роботодавців.

Резюме функціонального типу демонструє ваші професійні навички, досвід і досягнення, а не конкретний перелік робіт, якими вам "доводилося займатися на різних етапах своєї кар'єри. Де ви працювали і в який період часу, в таких резюме або взагалі замовчується, або описується в загальних рисах.

Резюме комбінованого типу, яке іноді називають функціонально-хронологічним резюме, швидко завойовує популярність у багатьох консультантів в області професійної кар'єри. Як видно з двох прикладів резюме, наведених на попередніх сторінках, цей тип резюме має ознаками і хронологічного, і функціонального резюме. Воно не тільки демонструє вашу кваліфікацію та досягнення, але і дозволяє читачеві отримати виразне уявлення про вашу трудову біографію.

Основні вимоги до стилю написання резюме:

- стислість;
- конкретність;
- чесність;
- вибірковість. Не вважайте, що чим більше різноманітної інформації, тим краще. Відбирайте інформацію, виходячи з мети резюме;
- грамотність;
- позитивність. Резюме має бути написано в позитивному ключі і характеризувати вас з хорошого боку.

Вгорі великими буквами напишіть ім'я, прізвище та адресу, телефон. У рубриці «Мета» вкажіть сферу вашої діяльності. Далі напишіть заголовок «Освіта». Під цим заголовком перерахуйте навчальні заклади, які ви закінчили, вкажіть документи, які ви отримали. У рубриці «Досвід роботи» вкажіть місця роботи, назва підприємств, організацій, де ви працювали, вашу посаду та обов'язки. Склавши резюме, пошліть або віднесіть його в ті організації, в яких є бажані для вас вакансії. Дізнайтеся по телефону результат.

Структура резюме:

1) особисті дані (ПІБ, адреса, телефон, дата і місце народження, сімейний стан);

2) мета пошуку роботи (не обов'язково, але бажано). З формулювання мети повинно бути ясно, яку роботу ви можете і хочете виконувати, на яких умовах;

3) досвід роботи (дається в зворотному хронологічному порядку із зазначенням дат, місць роботи, посад, основних функцій і досягнень. Для людей з досвідом роботи ця частина резюме є особливо важливою. Але дотримуйте пропорційність, оскільки надмірна подробиця у викладі відомостей може насторожувати);

4) освіта (чим більше пройшло часу після закінчення навчального закладу, тим менше місця ця частина повинна займати в автобіографії. Для випускників та студентів слід поміщати цей пункт перед попереднім. Можна додати позначки і нагороди. Участь у науково-дослідній роботі згадайте і тут, і в досвіді роботи);

5) додаткова діяльність (рекомендується включати відомості про стипендії, володіння іноземними мовами, про навички роботи на персональному комп'ютері, відомості про громадську діяльність, готовність до роз'їздів, до роботи з ненормованим робочим днем).

**Основні помилки при написанні резюме.** Перш, ніж ви приступите до написання резюме, не заважає ознайомитися з помилками і курйозами, які допускають люди, складові резюме.

1. Непрофесіоналізм. Ваше резюме, крім всіх інших вимог, які до нього пред'являються, повинно мати професійний вигляд:

- Колір шрифту повинен бути чорним, а папір - білої стандартного розміру (210x297 мм);

- Шрифт повинен бути простим і читаним;

- В резюме не повинно бути позначок олівцем або ручкою і виправлень за допомогою рідини коректора, не кажучи вже про жирних плямах.

2. Недбалість. Єдина помилка в резюме, яке у всіх інших відносинах є бездоганим, швидше за все, не принесе вам шкоди, але якщо ваше резюме поцятковано друкарськими помилками і граматичними помилками, це характеризує вас як необережного і неуважного працівника.

3. Дотепність. Дотепність прибережіть для друзів і знайомих - резюме зовсім не для цього.

4. Неточність. Означає використання вами назв місць роботи та посад чи якихось аббревіатур, які нікому, крім вас і тих, на кого ви працювали, ні про що не говорять.

5. Спроби ввести в оману. Не треба брехати. Не намагайтеся прикрашати дійсність.

6. Недомовки. У своєму резюме ви повинні відобразити щось більше, ніж просто перелік конкретних функцій, які виконували на попередніх роботах. Для роботодавця набагато важливіше результати вашої роботи, тобто ваші досягнення.

7. Коментування. Ваша думка з таким, наприклад, питань, як причини, за якими не був реалізований конкретний проект, або причини вашого звільнення з попередньої роботи, в резюме абсолютно недоречно.

8. Надмірні подробиці особистого життя. Крім найнеобхіднішого - свого прізвища, адреси та номера телефону - в резюме не слід включати ніякої інформації, пов'язаної з вашим особистим життям. Не вказуйте свій вік, зріст, вага, колір очей, кількість дітей.

9. Жаргон. Найкраще писати резюме простою мовою. Зрозуміло, стиль викладу, яким ви користуєтеся при написанні резюме, повинен бути професійним і діловим.

## 2.7 Практичне заняття №7. Розвиток персоналу

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з регулювання трудової діяльності персоналу.

### *Теоретичний зміст теми*

*Розвиток персоналу як спосіб забезпечення конкурентоспроможності.* Сутність, соціальне-економічне значення і завдання розвитку персоналу. «Інвестування в людину» та його ефективність.

*Професійна підготовка та розвиток кадрів.* Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми MBA. Система безупинного навчання персоналу.

*Службово-професійне просування кадрів.* Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад. Сутність, значення та організація планування трудової (ділової) кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Службово-кваліфікаційне просування професіоналів і фахівців.

### *Питання для обговорення*

1. Загальна характеристика розвитку персоналу.
2. Форми професійного навчання персоналу.
3. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.
4. Світовий досвід професійного розвитку і навчання персоналу.
5. Розвиток та планування кар'єри в організації.

### *Питання для контролю*

1. Суть професійного розвитку та завдання управління ним.
2. Назвіть характерні риси системи розвитку персоналу.
3. Дайте визначення поняттям „професійне навчання” і „навчання”.
4. Основні напрями професійного розвитку персоналу.
5. В чому полягає роль держави у галузі підготовки й перепідготовки кадрів?
6. Організація системи професійного навчання персоналу.
7. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві.

8. Назвіть етапи професійного навчання.
9. Які вимоги висуваються до форм навчання?
10. В чому полягає зміст програм навчання?
11. Назвіть основні принципи навчання та його мотивацію.
12. Методи і форми професійного навчання: самоосвіта, стажування, перепідготовка персоналу.
13. Теоретичні основи психології розвитку.
14. Особливості розвитку психології людини, її вплив на професіоналізм.
15. Людина як суб'єкт та об'єкт розвитку та управління.

#### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Яке значення навчання персоналу в управлінні персоналом організації?
2. Як розподіляється відповідальність в процесі навчання персоналу між лінійними керівниками і спеціалістами по персоналу?
3. Чим визначається постановка задачі на навчання персоналу?
4. Які основні напрямки професійного розвитку персоналу?
5. Яким чином організовано процес професійного навчання на сучасних українських підприємствах?
6. Які фактори стимулюють працівників активно брати участь у професійному навчанні?
7. Які принципи професійного навчання склалися на сучасному етапі?
8. Що є завданнями підвищення кваліфікації?
9. Принципи та методи розстановки персоналу.

*Ключові терміни:* розвиток персоналу, освіта, професійне навчання персоналу, первинна професійна підготовка робітників, інструктаж, стажування, адаптація персоналу, атестація, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка робітників, трудова кар'єра.

#### *Тести*

- 1. Розвиток персоналу – це процес:**
  - а) службового зростання персоналу;
  - б) навчання працівників;
  - в) забезпечення необхідних умов праці персоналу;
  - г) покращення рівня життя працівників.
- 2. Завданням розвитку персоналу є:**
  - а) здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу та проведення оцінювання персоналу;
  - б) організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування та формування позитивного ставлення до організації, її керівництва;
  - в) всі відповіді вірні.
- 3. Цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за**

**допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому – це:**

- а) первинна професійна підготовка працівників;
- б) підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників;
- в) професійне навчання персоналу.

**4. Вкажіть форми професійного навчання персоналу безпосередньо на робочому місці:**

- а) лекція;
- б) наставництво;
- в) ділові ігри;
- г) моделювання;
- д) ротація;
- е) інструктаж.

**5. Вкажіть форми професійного навчання персоналу поза робочим місцем:**

- а) ділові ігри;
- б) наставництво;
- в) моделювання;
- г) розгляд практичних ситуацій;
- д) лекція;
- е) інструктаж.

**6. Традиційна форма професійного навчання за допомогою копіювання учнем дій кваліфікованого майстра – це:**

- а) наставництво;
- б) інструктаж;
- в) учнівство;
- г) розгляд практичних ситуацій.

**7. Колективна гра з використанням комп'ютерів, що передбачає опрацювання навчального матеріалу; у процесі навчання учасники гри отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень – це:**

- а) ділові ігри;
- б) рольові ігри;
- в) розгляд практичних ситуацій.

**8. Відповідно до статусу вищих навчальних закладів до четвертого рівню акредитації належать такі вищі навчальні заклади:**

- а) технікум;
- б) інститут;
- в) професійно-технічне училище;
- г) університет;
- д) академія;
- е) коледж;
- ж) ліцей.

**9. Основними методами теоретичного навчання персоналу на виробництві є:**



- а) словесні, практичні та наочні методи;
- б) показ прийомів трудових дій та вправи;
- в) самостійне спостереження учнів та слухачів.

**10. До практичних методів теоретичного навчання персоналу належать:**

- а) усне викладання, бесіда, розповідь-пояснення;
- б) лабораторні та практичні роботи, пошукова діяльність, вправи;
- в) самостійне спостереження учнів і слухачів;
- г) робота з книгами.

**11. Професійно технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг - це...**

- а) первинна підготовка робітників;
- б) підвищення кваліфікації робітників;
- в) перепідготовка робітників.

**12. Ротація персоналу передбачає:**

- а) підвищення по кар'єрним сходам;
- б) звільнення працівника з підприємства;
- в) оволодіння суміжною професією;
- г) підвищення заробітної плати працівника.

**13. Для якої країни характерна система підвищення кваліфікації протягом усього життя:**

- а) Англія;
- б) США;
- в) Німеччина;
- г) Японія.

### *Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Робочий день зменшився з 8 до 6,5 год. Визначити на скільки відсотків зменшилася продуктивність праці, якщо при тих же розцінках і нормах часу відрядна заробітна плата зросла на 3,8 %.

*Завдання 2.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Вартість товарів і послуг, зроблених компанією за день, зросла під кінець року в 2,5 рази. Ціни за рік збільшилися в 1,5 рази, а чисельність працюючих збільшилася в 0,8 раза. Визначити як змінилася продуктивність праці.

*Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* У планованому періоді передбачається збільшити обсяг продукції, що виготовляється на 13 %, продуктивність праці – на 7 %, середню заробітну плату – на 2,5 %. Розрахуйте

плановий фонд заробітної плати, якщо в базисному періоді обсяг продукції склав 210 млн грн, а фонд заробітної плати – 35 млн грн.

#### *Завдання 4.*

*Вихідні дані.* Обсяг виробництва підприємства в базовому році складає 3,2 млн грн. У плановому році передбачається збільшення кількості основних робітників з 110 до 125. Крім того планується декілька заходів, у результаті чого очікується зростання продуктивності праці основних робітників на 13 %. Загальна кількість персоналу зміниться з 180 до 150 робітників.

#### *Постановка завдання*

Визначити, як зміниться продуктивність праці основних робітників та персоналу підприємства в абсолютному значенні.

#### *Завдання 5.*

*Вихідні дані.* Обсяг виробництва підприємства в базовому році складає 60 млн грн. Базова чисельність основних працівників складає 350 робітників. Питома вага основних робітників дорівнює 61% від загальної чисельності персоналу. В плановому році передбачається збільшення кількості основних працівників на 36 робітників, а взагалі кількість персоналу збільшиться на 9 робітників. Крім того, планується декілька заходів, у результаті чого очікується зростання обсягів виробництва на 13 %.

#### *Постановка завдання*

Визначити продуктивність праці основних робітників та персоналу підприємства в плановому та базовому роках.

## **2.8 Практичне заняття №8. Управління процесами руху персоналу**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з розвитку і руху персоналу.

### *Теоретичний зміст теми*

*Поняття, основні чинники і траєкторії руху персоналу в організації.* Поняття руху персоналу. Завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу в організації, його позитивні та негативні наслідки. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

*Причини та показники руху персоналу.* Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.

*Абсентизм.* Визначення абсентизму, його причини, економічні наслідки й методи регулювання.

### *Питання для обговорення*

1. Сутність, види та етапи кар'єри.
2. Управління кар'єрою персоналу.

3. Управління мобільністю персоналу. Управління плинністю кадрів в організації.

4. Організація і способи звільнення персоналу.

5. Планування та підготовка кадрового резерву.

#### *Питання для контролю*

1. Зв'язок руху кадрів із законом переміни праці, поняттями мобільності кадрів й монотонності праці.

2. Розкрийте види руху кадрів у фірмі: плинність кадрів, демографічний рух та внутрішньовиробничий рух.

3. Які позитивні та негативні наслідки руху кадрів?

4. Назвіть чинники, які викликають рух персоналу.

5. Охарактеризуйте показники руху персоналу в фірмі.

6. Основні мотиви звільнення за власним бажанням.

7. Основні процеси руху кадрів.

8. Розкрийте поняття адаптації кадрів та її види за тривалістю та змістом.

#### *Питання для самостійного опрацювання*

1. У чому полягає зміст управління використанням персоналу?

2. Які виділяють форми трудового переміщення?

3. Що означає термін "Плинність кадрів" і яким чином його можна обчислити?

4. Які заходи спрямовані на зменшення плинності персоналу організації?

5. Які можливі причини звільнення персоналу в організації?

6. Які етапи включає в себе система заходів щодо звільнення?

*Ключові терміни:* рух персоналу, професійне навчання персоналу, первинна професійна підготовка робітників, інструктаж, стажування, адаптація персоналу, атестація, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка робітників, трудова кар'єра.

#### *Ситуаційні завдання*

*Ситуація 1. Вибір і відпрацювання методики підготовки керівних кадрів, побудова моделі кар'єри керівника.*

##### *Постановка завдання*

1. Систематизувати професійні, психологічні, моральні якості, які мають бути притаманні керівнику.

2. Обрати та обґрунтувати доцільність найбільш прийнятної для Вас моделі кар'єри керівника.

**Принципи та методи розміщення персоналу.** Розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць виходячи з результатів комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов та оплати праці персоналу. Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає:

1) планування службової кар'єри. Здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу та індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації та наявності вакантних посад;

2) умови та оплата праці. Визначаються в контракті розміри гарантованої оплати і преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага і гарантії;

3) планомірний рух кадрів. Підвищення, переміщення і звільнення кадрів проводиться залежно від результатів оцінки працівників та відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

Вихідними даними для розстановки кадрів є: моделі службової кар'єри; філософія підприємства; кодекс законів про працю; матеріали атестаційної комісії; контракти співробітників; штатний розклад; посадові інструкції; особисті справи співробітників; положення про оплату праці; положення про розстановку кадрів.

У підсистемі розстановки кадрів формуються такі документи:

- планові моделі службової кар'єри;
- накази по особовому складу;
- зміни та доповнення до контракту;
- штатний розклад зі змінами;
- річний звіт по руху кадрів;
- проекти наукової організації праці.

Розстановка кадрів є одним з найважливіших етапів кадрової роботи і включає в себе три взаємопов'язані завдання: планування службової кар'єри виходячи з оцінки потенціалу працівника і його особистих намірів; визначення умов і оплати праці працівника і укладення з ним контракту; забезпечення руху кадрів у системі управління (підвищення, переміщення, пониження, вибуття).

У підсумку всі вакантні робочі місця на підприємстві повинні бути зайняті з урахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри.

Як показує практика всі види службової кар'єри засновані на таких основних моделях як «Трамплін», «Сходи», «Змія», «Роздоріжжя».

Модель кар'єри «Трамплін» полягає в тому, що придбавши на кожній сходинці достатній досвід, професійні знання та вміння, співробітник піднімається на вищій щабель, аж до директора, на якому він затримується на невизначений термін, часто до смерті. Недоліком є те, що досягнувши високого службового становища, співробітник тримається за місце внаслідок досить високих благ, які дає це місце; так як його влаштовує заробітна плата, колектив, робота, що часто є гальмом виробництва в результаті самозаспокоєння керівника і не бажання (не вміння) приймати екстремальні рішення.

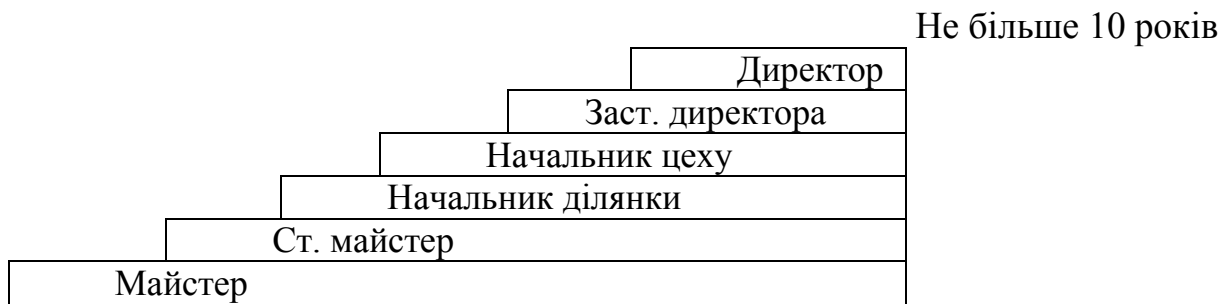


Рисунок 2.2 - Типова модель «Трамплін»

Кар'єра «Трамплін» широко поширена серед керівників і фахівців. Кар'єра «Трамплін» найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад в центральних органах і на підприємствах займалися одними людьми по 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. В силу ряду причин: особистих інтересів, невисокою завантаження, гарного трудового колективу, набутої кваліфікації працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишатися на цій посаді до відходу на пенсію. Таким чином, кар'єра "Трамплін" може бути цілком прийнятною в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.



Рисунок 2.3 - Типова модель «Сходи»

Кар'єра «Сходи» відрізняється від «Трампліна» тим, що особа перебуває на керівній посаді певний термін. Керівник починає планомірний спуск, що є гуманним з позицій збереження здоров'я і працездатності працівника, тому що стрес від необхідності постійно приймати важливі рішення знижується, а має місце данина поваги до його високих професійних і особистих заслуг як керівника. Крім того, не закрита дорога молодим талановитим керівникам - рушійній силі виробництва.

Модель кар'єри «Сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти в нову посаду і працювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службових сходах. Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання та вміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їх небажання йти з "перших ролей". Тому вона повинна підтримуватися вищестоящим органом управління (радою директорів, правлінням).

Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовій драбині з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом. Однак внесок керівника і фахівця в якості консультанта є цінним для підприємства.

Модель кар'єри «Змія» придатна для керівника та спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час (1-2 р). Наприклад, майстер після навчання та школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом та економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищостоящій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора по кадрам, збуту та маркетингу і всебічно вивчає важливі ділянки діяльності.



Рисунок 2.4 - Типова модель «Змія»

Це передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління; чітку систему призначення і переміщення і легальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільшого поширення ця модель отримала в Японії на великих фірмах.

При недотриманні ротації кадрів кар'єра «Змія» втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з переважанням темпераменту меланхоліка і флегматика не розташована до змін колективу або посади і буде сприймати їх дуже болісно.

Модель кар'єри «Змія» дозволяє виростити висококласного лінійного керівника, тому щоб дійти до вищого рівня управління людина проходить всі посади і тому чудово знає виробництво, здатна приймати рішення без консультації, що значно прискорює процес прийняття рішень, ставити амбітні завдання, маючи впевненість у можливості їх вирішення.

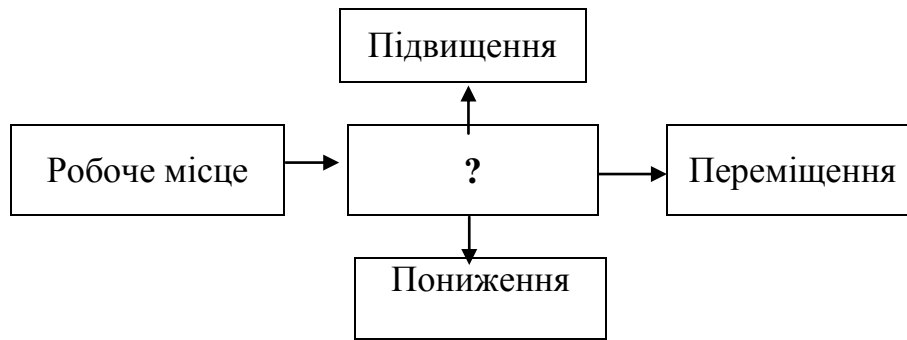


Рисунок 2.5 - Типова модель «Роздоріжжя»

Модель кар'єри «Роздоріжжя» припускає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщенні або пониження в посаді. Ця модель кар'єри може бути рекомендована для спільних підприємств і зарубіжних фірм, які застосовують трудовий договір у формі контракту. По своїй філософії це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Модель кар'єри «Роздоріжжя» особливо ефективна на виробництві, де захищені права працівників, де атестація не є порожньою формальністю і стимулює необхідність підвищення професійних знань і умінь. За результатами атестації, залежно від набраного балу, працівник: отримує підвищення, якщо його рівень відповідає необхідним вимогам більш високої посади; пониження, якщо він не відповідає займаній посаді (керівника); переміщення на аналогічну посаду, якщо його рівень відповідає займаній посаді, при цьому виробництво отримує нового керівника і його погляд з боку може дати серйозний ривок вперед.

**Планування кар'єри.** Планування службової кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів заняття посад з урахуванням побажань і особистості працівника. Дане питання відноситься до числа малодосліджених в теорії управління і може бути вирішене на основі застосування сукупності методів.

По-перше, шляхом аналізу листків по обліку кадрів з подальшою статистичною обробкою даних про тривалість заняття ідентичних посад. Недоліком цього способу є орієнтація на минулий досвід, який не може бути використаний без коригувань при зміні кадрової політики.

По-друге, на основі соціологічного або експертного опитування вчених і керівників підприємств про раціональний вік і терміни заняття посад з наступною обробкою результатів. Недоліком цього способу є обмеження тривалості прогнозованого періоду і відсутність досвіду, наприклад, при переході від адміністративної до ринкової економіки.

По-третє, шляхом поєднання зазначених методів можна вивести для кожної посади керівника та спеціаліста раціональні значення віку та строків посади. Наявність нормативного рейтингу за посадою та фактичного рейтингу, отриманого працівником в результаті атестації, дозволяють зробити висновок про доцільність та способи просування по службі конкретного працівника.

## 2.9 Практичне заняття №9. Регулювання трудової діяльності персоналу

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з регулювання трудової діяльності персоналу.

### *Теоретичний зміст теми*

*Основи теорії організаційної поведінки.* Індивідуальні та групові інтереси, їх класифікація, можливості використання в управлінні персоналом.

*Ефективне використання праці та розстановка кадрів.* Основні об'єкти регулювання: робочий час, трудовий процес і його обслуговування, оплата праці, виробниче середовище. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків і міри праці. Нормування праці, сутність, значення, види норм праці. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань.

*Контролінг в управлінні персоналом.* Контролінг персоналу як система контрольно-аналітичних процедур і операцій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації. Цілі та завдання кадрового контролінгу. Випереджальний (запобіжний), поточний та підсумковий контроль.

*Облік трудової діяльності.* Облік результатів діяльності трудових колективів і окремих виконавців. Звітність щодо виконання планів і завдань.

### *Питання для обговорення*

1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.
2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу, Підтримання встановленого ритму виробництва.
3. Регламентування посадових обов'язків, діяльності структурних підрозділів, діяльності посадових осіб.
4. Правила поведінки, дисциплінарні процедури.
5. Управління трудовою дисципліною персоналу.

### *Питання для контролю*

1. Розкрийте зміст управління використанням персоналу.
2. Розміщення персоналу та його принципи.
3. Охарактеризуйте підходи до організації раціонального використання персоналу.
4. Назвіть форми трудового переміщення.
5. Назвіть фактори, що впливають на роботу колективу як цілісного організму.
6. Основні передумови підвищення ефективності використання персоналу.
7. Основні характеристики трудового потенціалу працівника.
8. Дисципліна праці. Суть і різновиди дисципліни.
9. Запропонуйте заходи по підвищенню дисципліни.
10. Охарактеризуйте механізм та методи управління дисципліною.
11. В чому полягає ефективне використання впливу, лідерства та влади.



12. Охарактеризуйте організаційні, економічні, виховні, правові методи управління дисципліною.

13. В чому полягає заохочування в системі управління?

14. Порушення дисципліни.

*Ключові терміни:* кадрове забезпечення, нормативно-правове забезпечення, інженерно-технічне забезпечення, ресурсне забезпечення, поточне обслуговування виробничих і трудових процесів, регламентування посадових обов'язків, кваліфікаційна карта, професіограма, положення про структурний підрозділ.

### *Тести*

**1. Комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в менеджменті персоналу для регулювання трудової діяльності:**

- а) організаційно-економічне забезпечення;
- б) інженерно-технічне забезпечення;
- в) нормативно-правове забезпечення;
- г) кадрове забезпечення.

**2. За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері праці розрізняють такі методи:**

- а) методи стимулювання, інформування;
- б) методи переконання;
- в) методи адміністративного примусу;
- г) всі відповіді вірні.

**3. Методи, які можуть застосовуватись тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях:**

- а) переконання;
- б) адміністративного примусу;
- в) стимулювання;
- г) інформування.

**4. Яка група методів відповідає за посилення мотивації персоналу:**

- а) стимулювання;
- б) переконання;
- в) просування;
- г) інформування.

**5. Методи управління засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал:**

- а) економічні;
- б) правові;
- в) адміністративні;
- г) соціально-психологічні.

**6. Діяльність заступників першого керівника організації регламентується:**

- а) колективним договором;

б) наказом про розподіл функцій та обов'язків між керівниками і його заступниками;

в) положеннями про структурні підрозділи організації;

г) міжгалузевими нормами і нормативами.

**7. До інженерно-технічного забезпечення НЕ належить:**

а) проектування та конструювання виробів;

б) забезпечення працівників індивідуальними й колективними засобами захисту здоров'я;

в) проектування та вдосконалення трудових процесів;

г) установлення норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів.

**8. До групи чинників, які охоплюють підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу належить:**

а) кадрове забезпечення;

б) ресурсне забезпечення;

в) планування діяльності;

г) нормативно-правове забезпечення.

**9. Системно організований процес забезпечення й підтримання високоефективної праці кожного працівника й колективу в цілому – це:**

а) кадрове діловодство;

б) оцінювання діяльності кадрових служб;

в) регулювання трудової діяльності персоналу;

г) кар'єра.

### *Індивідуальні завдання*

#### *Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Протягом кварталу на виробничій ділянці необхідно виготовити 5000 одиниць продукції. Трудомісткість однієї одиниці по 1-му виду робіт – 7 год., по 2-му – 4,2 год. Плановане вироблення норм по 1-му виду робіт – 119 %, по 2-му – 112 %.

#### *Постановка завдання*

Визначити необхідну кількість робітників по кожному виду робіт (річний корисний фонд робочого часу 1870 годин).

На основі попередніх даних скласти план потреби в персоналі на наступний рік, якщо відомо, що обсяг виробництва збільшиться на 13 %. Норми часу посиляться: по 1-му виду робіт – на 3 %, а по другому – на 2 %. При цьому за власним бажанням вибуде 11 % робітників.

#### *Завдання 2.*

*Вихідні дані.* Обсяг виробництва підприємства в базовому році складає 50 млн грн, а в плановому очікується збільшення обсягів виробництва на 8 %. Чисельність персоналу підприємства в базовому році складає 1200 робітників. Питома вага основних робітників у загальній кількості персоналу дорівнює 67% і в плановому році не змінюється.

#### *Постановка завдання*

Якою повинна бути чисельність персоналу підприємства, щоб забезпечити в плановому році продуктивність праці на підприємстві на рівні не нижче, ніж 6989,3 грн. Як зміниться чисельність персоналу на підприємстві та робітників у плановому році в абсолютному та відносному значенні.

*Завдання 3.*

*Вихідні дані.* Нормативна трудомісткість виробу 300 нормо-год., фактичні витрати праці склали 390 год. Планом впровадження організаційно-технічних заходів передбачається зниження нормативної трудомісткості до 420 год. (при планованому виконанні норм 115 %).

*Постановка завдання* Визначте, на скільки відсотків підвищиться продуктивність праці при виробництві даного виробу, як зміниться рівень виконання норм.

## **2.10 Практичне заняття №10. Управління робочим часом працівників.**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з управління робочим часом працівників.

### *Теоретичний зміст теми*

*Робочий час як універсальна міра кількості праці.* Сутність і значення робочого часу, його зв'язок з інтенсивністю та продуктивністю праці.

*Законодавство України про регулювання робочого часу і часу відпусток.* Регулювання робочого часу протягом тижня. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Обмеження робочого часу для окремих категорій персоналу. Регулювання тривалості відпусток.

*Правила внутрішнього трудового розпорядку.* Сутність і значення правил внутрішнього розпорядку як способу регулювання робочого часу в конкретній організації. Початкова інформація для складання правил внутрішнього розпорядку.

*Регулювання режимів праці та відпочинку в організації.* Регулювання режиму праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Гнучкі режими праці.

*Аналіз ефективності використання робочого часу.* Завдання вивчення витрат робочого часу. Методи вивчення витрат робочого часу (безпосередні виміри, моментні спостереження).

### *Питання для обговорення*

1. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
3. Режим праці та відпочинку.
4. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

### *Питання для контролю*

1. Дайте визначення поняттю „робочий час”.
2. Яка тривалість робочого дня, тижня в Україні та в різних країнах світу?

3. Час роботи і перерви, нормований і ненормований.
4. Охарактеризуйте фактичний і проектний баланс робочого часу.
5. Проаналізуйте структуру фонду робочого часу з метою виявлення резервів ефективного його використання.
6. Назвіть основні причини втрат робочого часу.
7. Які основні шляхи скорочення втрат робочого часу?

*Ключові терміни:* норма тривалості робочого часу, надурочна робота, режим праці й відпочинку, метод моментних спостережень.

### *Тести*

#### **1. Робочий час - це**

- а) тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов'язків;
- б) тривалість часу, за який виконується певна робота;
- в) відрізок календарного часу, протягом якого працівник відповідно до правил трудового розпорядку, графіку роботи або умов трудового договору повинен виконувати свої трудові обов'язки;
- г) один з найважливіших чинників організації праці.

#### **2. Норма тривалості робочого часу:**

- а) тривалість робочого часу, яка змінюється трудовим і колективним договорами;
- б) законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- в) мінімальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень.

#### **3. Скорочений робочий час – це:**

- а) тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов'язків;
- б) скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня;
- в) скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за погодженням сторін трудового договору.

#### **4. Встановлена верхня межа тривалості робочого часу:**

- а) для нормальних умов праці — 40 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, — не більше 36 годин на тиждень;
- б) для нормальних умов праці — 40 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, — не більше 24 годин на тиждень;
- в) для нормальних умов праці — 36 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, — не більше 24 годин на тиждень.

#### **5. Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років:**

- а) 36 годин та тиждень;

- б) 32 години на тиждень;
- в) 24 годин на тиждень;
- г) 12 годин на тиждень.

**6. Надурочна робота – це**

- а) перевищення встановленої нормальної чи скороченої тривалості робочого часу, а також установленої тривалості щоденної роботи;
- б) роботи, які перевищують встановлені норми;
- в) перевищення виконання робіт за додаткову оплату;
- г) праця робітника, яка не належить до основної роботи.

**7. Відпустка - це**

- а) час відпочинку, який обчислюється в календарних днях і надається працівникам із збереженням місця роботи і заробітної плати;
- б) час відпочинку, який обчислюється в календарних днях і оплачується в подвійному розмірі;
- в) певна кількість календарних днів безперервного відпочинку;
- г) вільний від роботи час, із збереженням на її період місця роботи.

**8. ЗУ «Про відпустки» встановлює такі види відпусток:**

- а) додаткові;
- б) одноразові;
- в) творчі;
- г) обмежені;
- д) соціальні;
- е) скорочені;
- ж) відпустки без збереження заробітної плати.

**9. Мають право на щорічну основну відпустку тривалістю 28 календарних днів:**

- а) робітникам вугільної, металургійної, електроенергетичної промисловості;
- б) працівники, зайняті на підземних гірничих роботах завглибшки 15 метрів і нижче;
- в) керівні, педагогічні та науково-педагогічні працівники освіти й наукові працівники.

**10. Режим праці й відпочинку – це**

- а) регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року;
- б) визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення;
- в) відпочинок, який надається усім категоріям працівників;
- г) мінімальний час для відпочинку між працею.

**11. В який день протягом тижня найбільша працездатність:**

- а) вівторок;
- б) середа;
- в) четвер;
- г) п'ятниця.

### *Індивідуальні завдання*

#### *Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Основний час на виконання операції 15 хв., допоміжне – 7 хв., на відпочинок та особисті потреби – 1 хв., підготовчо-заклучне – 0,20 хв. Розмір партії – 700 од.

#### *Постановка завдання*

Визначити оперативний, штучний та штучно-калькуляційний час на виготовлення одиниці та партії деталей в цілому.

#### *Завдання 2.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Робітник протягом місяця виробив 126 нормо-год. При цьому відпрацював 150 люд.-год. Визначити відсоток виробітку норми часу.

#### *Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Робітник за зміну виконав норму часу на 75 %. Визначити кількість відпрацьованих ним нормо-год.

#### *Завдання 4.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Норма часу на виконання одиниці роботи – 1,3 од./хв. Визначити норму виробітку за зміну.

#### *Завдання 5.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* Норма штучного часу на операцію складає 23 хв. Після впровадження раціональної пропозиції її вдалося зменшити на 8 хв. Визначити відсоток зниження трудомісткості. Визначити кількість деталей за зміну в першому та другому варіанті. Яким чином за таких змін зміниться продуктивність праці?

## **2.11 Практичне заняття №11. Створення сприятливих умов праці**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків зі створення сприятливих умов праці.

### *Теоретичний зміст теми*

*Умови праці в організації.* Поняття умов праці в організації. Фактори, що визначають умови праці на виробництві, їх значення для здоров'я, працездатності людей, якості продукції.

*Державне регулювання умов праці.* Закон України «Про охорону праці». Місце і значення умов праці в системі чинників продуктивності праці.

*Класифікація умов праці на виробництві.* Організаційно-технологічні умови праці. Санітарно-гігієнічні умови праці Соціально-психологічні умови праці.

### *Питання для обговорення*

1. Поняття, фактори й елементи умов праці.
2. Державне регулювання умов праці.
3. Класифікація умов праці на виробництві.
4. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.

### *Питання для контролю*

1. Розкрийте зміст поняття „умови праці”.
2. Фактори, що характеризують умови праці: санітарно-гігієнічні, психологічні, естетичні.
3. Розкрийте зміст поняття „робоче місце”.
4. Класифікація робочих місць за різними ознаками.
5. Організація робочого місця.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці на робочому місці: температура, загазованість, освітлення, виробничий шум і вібрація, оснащеність робочих місць.
7. Техніка безпеки на робочому місці.
8. Сутність нормування праці та його принципи.
9. Державне регулювання умов праці.
10. Класифікація умов праці на виробництві.
11. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.

*Ключові терміни:* санітарно-гігієнічні умови праці, психофізіологічні умови праці, естетичні умови праці, соціально-психологічні умови праці, управління умовами праці в компанії.

### *Тести*

**1. Основними директивними документами, що регламентують умови праці, є:**

- а) санітарні норми проектування підприємств;
- б) будівельні норми і правила (Бніп);
- в) держстандарти і вимоги техніки безпеки й охорони праці;
- г) усі перераховані вище документи.

**2. До яких з нижченаведених факторів відноситься естетичність середовища, приємність форм, наявність квітів і звуків на робочому місці, оформлення зон відпочинку, які заспокоюють?**

- а) інженерно-психологічні фактори;
- б) санітарно-гігієнічні фактори;
- в) естетичні фактори;
- г) усі перераховані вище фактори.

**3. При формуванні трудових ресурсів підприємств вплив технологічних факторів на склад і чисельність працюючих повинен сприяти:**

- а) створенню максимальної економії витрат праці на виробництво продукції;

- б) комфортності на робочих місцях;
- в) формуванню морально-психологічного клімату в колективі;
- г) працездатності людини.

**4. Припустимих умов праці стосуються такі твердження:**

- а) можливі зміни функціонального положення організму відновляються за годину регламентованого відпочинку чи до початку наступної зміни;
- б) створення умов для підтримки високого рівня працездатності;
- в) умови праці, за якими несприятливі фактори виробничого середовища не перевищують рівня, прийнятого за безпечний для населення;
- г) можливі зміни функціонального положення організму не впливають негативно на стан здоров'я організму працюючих.

**5. Психологія праці займається:**

- а) лікуванням психічних розладів у працівників;
- б) вивченням різноманіття прояву психіки у трудовій діяльності;
- в) розробкою заходів щодо попередження психологічних зривів у співробітників підприємства;
- г) визначенням дієздатності особистості до робіт.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* На підприємстві проведена низка організаційних та технологічних заходів покращення умов праці. У результаті цього продуктивність праці в цілому по підприємству збільшилася на 23 %. Відомо, що в результаті впровадження технологічних заходів, трудомісткість виробів зменшилась на 9 %, а в результаті впровадження одного з організаційних заходів, продуктивність праці збільшилась на 13 %.

Чисельність персоналу на підприємстві збільшилась на 9 %.

Ціна на продукцію підприємства в середньому зросла на 3,5 %.

*Постановка завдання*

Визначити на скільки збільшилась продуктивність праці за рахунок другого організаційного заходу, а також як збільшився обсяг виробництва підприємства у вартісному виразі.

*Завдання 2.*

*Вихідні дані.* Обсяг виробництва в плановому році збільшується з 3,5 млн грн до 4,8 млн грн. Чисельність персоналу на підприємстві складає 390 робітників і в плановому році не зміниться.

Питома вага основних робочих у базовому періоді складає 63% від чисельності персоналу підприємства.

Передбачається, що в плановому році продуктивність праці на підприємстві збільшиться на 17 %.

*Постановка завдання*



Визначити питому вагу основних робочих у чисельності персоналу в плановому році, а також приріст продуктивності праці персоналу підприємства в плановому році.

Пояснити за рахунок чого приріст продуктивності праці персоналу вищий за приріст продуктивності праці основних робочих.

*Завдання 3.*

*Вихідні дані.* Обсяг виробництва підприємства в базовому році складає 2,3 млн грн. У плановому році передбачається збільшення кількості основних робочих з 90 до 115 робітників. Крім того планується декілька заходів, у результаті чого очікується зростання продуктивності праці основних робочих на 9 %. Загальна кількість персоналу зміниться з 180 до 161 робітників.

*Постановка завдання*

Визначити як зміниться продуктивність праці основних робочих та персоналу підприємства і яким буде обсяг виробництва продукції в плановому році в абсолютному значенні.

## **2.12 Практичне заняття №12. Оцінювання персоналу. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з оцінювання персоналу та вимог до його професійно-кваліфікаційного рівня.

*Теоретичний зміст теми*

*Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу.* Значення й завдання оцінювання персоналу.

*Оцінювання особистісних і професійних (ділових) якостей претендентів на робочі місця в організації.* Вивчення документів. Співбесіди. Комп'ютерна психодіагностика. Тестові випробування. Графологічна експертиза. Технології відбору персоналу.

*Оцінювання якості роботи персоналу.* Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання техніки безпеки тощо). Оцінювання спеціалістів (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна). Оцінювання керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаційні здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників).

*Атестація спеціалістів і керівників.* Періодичність проведення атестації, документація, процедури проведення, використання результатів.

*Питання для обговорення*

1. Сутність оцінювання персоналу.
2. Завдання процесу оцінювання персоналу.
3. Фактори оцінювання.
4. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві.

### *Питання для контролю*

1. В чому полягає об'єктивна необхідність оцінювання персоналу?
2. Які основні цілі та завдання оцінки персоналу?
3. Оцінювання поточної та перспективної діяльності працівника.
4. Назвіть основні функції оцінки персоналу.
5. Охарактеризуйте принципи та процедури проведення оцінки персоналу.
6. Два підходи оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду; періодична оцінка працівників організацій.
7. Назвіть критерії оцінки.
8. Вихідні дані для оцінки персоналу.
9. Класифікація процедури оцінки.
10. Проблема збирання інформації для оцінки персоналу: вивчення документів та інших письмових джерел; бесіди й опитування; спостереження.
11. Методи оцінки персоналу: традиційні і нетрадиційні; метод стандартних оцінок; метод алфавітно-числової оцінки та ін.
12. Охарактеризуйте три групи методів оцінки: якісні, кількісні і комбіновані.

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Яке значення оцінки персоналу в управлінні персоналом організацій?
2. Які методи оцінки персоналу, на ваш погляд, прийнятні в сучасних умовах?
3. Які елементи атестації повинні використовуватися при її проведенні?
4. Які принципи та процедура проведення оцінки персоналу?
5. У чому особливість проведення оцінки керівників і спеціалістів?
6. Як проводиться оцінка персоналу в Японії, США, Франції?

*Ключові терміни:* оцінювання персоналу, процедура проведення оцінки персоналу, критерії оцінки, методи оцінки персоналу.

### *Тести*

#### **1. Атестація персоналу – це:**

- а) процес перевірки знань всіх категорій працівників організації;
- б) процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності займаним посадам;
- в) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;
- г) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

#### **2. У ролі суб'єкта оцінки атестованих працівників виступає:**

- а) атестаційна комісія;
- б) загальні збори;
- в) заступник керівника;
- г) генеральний директор.

#### **3. Який вид атестації проводиться 1 раз у 3-5 років?**

- а) розгорнута;
- б) регулярна;
- в) спрощена;
- г) основна.

**4. Оцінювання персоналу – це:**

- а) процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників;
- б) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
- в) процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації;
- г) ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

**5. До традиційних методів оцінювання персоналу належать:**

- а) анкетування;
- б) метод оцінки за шкалою;
- в) опитування;
- г) співбесіда;
- д) метод вирішальної ситуації;
- г) тестування;
- е) метод 360 градусів.

**6. Метод 360 градусів передбачає:**

- а) оцінка працівника керівником, підлеглим і колегами;
- б) оцінка проводиться особами, які з ним не знайомі;
- в) послідовну характеристику переваг і недоліків працівника;
- г) моделювання ситуації.

**7. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:**

- а) відмінно, добре, задовільно, незадовільно.
- б) добре, задовільно, незадовільно.
- в) відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді.
- г) підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад, здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу.

**8. Атестація працівників буває наступних видів:**

- а) підсумкова, проміжна, спеціальна;
- б) регулярна, спрощена, незапланована;
- в) підсумкова, професійна, узагальнююча;
- г) попередня, проміжна, кінцева.

**9. Про який принцип оцінки персоналу йде мова: «Всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження»?**

- а) оперативності;
- б) демократизму;
- в) результативності;

г) гласності.

**10. Мета атестації працівників:**

а) розкрити зміни персоналу під впливом тих чи інших факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому;

б) раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь;

в) встановлення наявності відповідності між фактично утвореною та нормативною або розрахунковою величинами трудового потенціалу;

г) мета виступає важливим інструментом діагностики стану та динаміки трудового потенціалу.

**11. Які документи формуються за результатами оцінки персоналу?**

а) особовий листок, особова картка;

б) рекомендаційні та атестаційні листи, спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів;

в) доповідні та пояснювальні записки, висновок атестаційної комісії;

г) соціально-психологічний портрет особистості, аналіз шкідливих звичок і захоплень, оцінка рівня виробничої кваліфікації, висновок атестаційної комісії.

**12. Нетрадиційні методи оцінювання персоналу:**

а) сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег (опитування, тестування, співбесіда);

б) оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі;

в) розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі;

г) працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Вдосконалення системи оцінки персоналу. Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, що проводиться у штаб-квартирі за класичною схемою – щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки та плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки.

Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить значну частку свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являються в своєму офісі. Усього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали наступне:

65% співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки персоналу;

50% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають у своєму розпорядженні необхідної для цього інформацією;

45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь при знятого рішення;

12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;

68% співробітників не відчують, що результати атестації використовуються для чого-небудь крім підвищення окладу;

75% керівників, що проводили атестацію, поскаржилися на нестачу часу для її підготовки і проведення;

25% керівників зізналися, що стикаються з труднощами у випадках, коли необхідно критикувати атестовуваних, і регулярно завищують атестаційні оцінки.

#### *Постановка завдання*

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?
2. Обґрунтуйте, у чому Ви вбачаєте основні причини ситуації, що склалася в корпорації.
3. Запропонуйте заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу штаб-квартири корпорації.

#### *Завдання 2.*

*Вихідні дані та постановка завдання.* На основі узагальнення теоретичних положень ділової оцінки персоналу скласти порівняльну характеристику відомих Вам методів оцінювання працівників, включаючи оцінку ділового потенціалу та результатів роботи. Заповніть таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 - Порівняльна характеристика методів ділової оцінки персоналу

№ з/п	Метод оцінки	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо практичного застосування
...					

#### *Завдання 3.*

*Вихідні дані та постановка завдання* Розрахувати комплексні оцінки співробітників відділу збуту за поданими у таблиці 2.11 даними, якщо коефіцієнт вагомості показників, які характеризують професійно-кваліфікаційний рівень, дорівнює 0,13; особистісні і ділові якості – 0,16; складність функцій – 0,08; результати праці – 0,11.

Методичні рекомендації до розв'язку задачі:

Комплексна оцінка працівника визначається за наступною формулою:

$$K_{оп} = BK_{п} * K_{п} + BD_{п} * D_{п} + BC_{ф} * C_{ф} + BP_{п} * P_{п},$$

де  $K_{п}$  – оцінка професійно-кваліфікаційного рівня працівника;

$BK_{п}$  – коефіцієнт вагомості оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівника;

$D_{п}$  – оцінка ділових якостей працівника;

$BD_{п}$  – коефіцієнт вагомості оцінки ділових якостей працівника;

$C_{\phi}$  – оцінка складності функцій працівника;  
 $BC_{\phi}$  – коефіцієнт вагомості оцінки складності функцій працівника;  
 $P_{\pi}$  – оцінка результатів праці працівника;  
 $BP_{\pi}$  – коефіцієнт вагомості оцінки результатів праці працівника.

Таблиця 2.11 - Оцінка персоналу компанії

Посада, прізвище, ім'я, по- батькові	Оцінка професійно- кваліфікаційного рівня	Оцінка особистісних і ділових якостей	Оцінка складності функцій	Оцінка результатів праці
1	2	3	4	5
Начальник відділу Коршун В.В.	0,83	1,16	0,99	1,15
Провідний економіст зі збуту Клепацький К.С.	0,91	1,18	0,88	1,17
Економіст зі збуту 1 -ї категорії Винокура П.В.	0,83	1,17	0,83	1,18
Економіст зі збуту 1 -ї категорії Короз Д.А.	0,77	1,18	0,81	1,19
Економіст зі збуту 2-ї категорії Хонука М.С.	0,75	1,13	0,68	1,06
Економіст зі збуту 2-ї категорії Крижень С.С.	0,75	1,01	0,69	0,94
Економіст зі збуту Пашко К.В.	0,73	1,18	0,56	0,98
Економіст зі збуту Сокира Л.О.	0,42	0,91	0,57	0,84

### 2.13 Практичне заняття №13. Мотивація і стимулювання персоналу

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з мотивації та стимулювання персоналу.

#### *Теоретичний зміст теми*

*Потреби, мотиви та інтереси людини.* Поняття потреб людини. Потреби первинні та вторинні. Ієрархія потреб. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії. Множинність мотивів трудової поведінки та їх взаємодія. Мотив, інтерес і мета усвідомленої дії.

*Трудова поведінка та її вплив на результати праці.* Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу. Зарубіжні теорії мотивації персоналу.

*Стимул як чинник активізації трудової діяльності.* Визначення стимулу як категорії. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу.

*Сутність і місце заробітної плати в системі стимулювання.* Вибір форм і систем заробітної плати для окремих категорій працівників. Негрошові форми стимулювання працівників.

### *Питання для обговорення*

1. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
2. Управління мотивацією.
3. Організація мотивації.
4. Розробка системи стимулювання персоналу.

### *Питання для контролю*

1. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
2. Структура мотиву праці.
3. Система мотивів праці.
4. Розкрийте зміст поняття „стимулювання праці”.
5. Нормативно-правова база системи мотивів і стимулів.
6. Матеріальна мотивація.
7. Оптиміальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку.
8. Сучасні західні системи мотивації персоналу.
9. Поняття „винагороди” і їх місце в системі мотивації праці.
10. Управління мотивацією.
11. Вимоги до ефективного управління мотивацією.
12. Основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.
13. Методи управління мотивацією.
14. Організація мотивації на підприємстві.
15. Умови ефективного використання мотивації праці.

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. У чому полягає зміст понять „мотивація” та „стимулювання”?
2. Охарактеризуйте основні теорії мотивації?
3. Яким чином потрібно організувати мотивацію на підприємстві?

*Ключові терміни:* мотив, ціна, стимул, мотивація, тарифна система, тарифна сітка, тарифний коефіцієнт, система оплати праці, форма заробітної плати.

### *Тести*

#### **1. Мотивація праці – це:**

- а) бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність;
- б) це бажання працівника удосконалити свої професійні здібності;
- в) це вид управлінської діяльності, який визначає рівень кваліфікації, навиків;
- г) засоби впливу на персонал на робочому місці.

#### **2. Потреби – це:**

- а) те, що в свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив;
- б) це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині;

в) відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини;

г) всі відповіді правильні.

### **3. Яка ціль стимулювання персоналу?**

а) змінити існуючий стан на підприємстві;

б) зацікавити людину працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами;

в) встановити якісні характеристики персоналу;

г) підвищення заробітної плати.

### **4. Непряма система матеріальної мотивації – це:**

а) це різні доплати, наприклад, премія та зростання зарплати;

б) це оплата лікарняних листів, відпусток, медичне страхування а також відрахування на пенсійне страхування;

в) це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці;

г) це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість.

### **5. Що належить до заохочувальних та компенсаційних виплат:**

а) виплати у вигляді винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами, які не передбачені актами чинного законодавства;

б) доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством;

в) розмір заробітної плати, який ставиться в залежності від результатів праці робітників;

г) оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з урахуванням кваліфікації працівника.

### **6. Які функції виконує заробітна плата в ринковій економіці?**

а) економічна;

б) стимулююча;

в) відтворювальна,

г) екологічна;

д) регулююча,

е) психологічна;

ж) соціальна.

### **7. Що включає в себе регулююча функція заробітної плати:**

а) засіб розподілу і перерозподілу кадрів по регіонах країни, галузях економіки з врахуванням ринкової кон'юнктури;

б) забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю;

в) встановлення залежності рівня заробітної плати від кількості, якості і результатів праці;

г) джерело відтворення робочої сили та засіб залучення людей до праці.

### **8. Проста почасова форма оплати праці – це:**



а) це оплата за кількість відпрацьованого часу (годину) з урахуванням кваліфікації працівника;

б) це оплата праці керівників і спеціалістів за посадовим окладам, який відображає їхню кваліфікацію;

в) це відрядна розцінка, котра визначається діленням годинної ставки, що відповідає розряду конкретної роботи, на годинну норму виробітку.

**9. Коли застосовується акордна форма оплати праці:**

а) застосовується для допоміжних робітників, розмір заробітної плати яких ставиться в залежності від результатів праці робітників, яких вони обслуговують;

б) коли виконавцю (виконавцям) заробітну плату нараховують за певну виконану роботу;

в) коли йде підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах їхньої праці.

**10. Назвіть елементи організації преміювання:**

а) визначення умов і розмірів преміювання, розробка порядку виплати премій;

б) визначення категорій персоналу, яким виплачують премії;

в) встановлення періодичності преміювання, обґрунтування джерел виплати премій;

г) всі відповіді правильні.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* У вересні  $n$  р. фірма «Укртекстиль» уклала з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на рівні 11000 грн. Контрактом передбачені також нормативи збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності:

Збільшення (зменшення) рівня рентабельності у поточному місяці порівняно з попереднім на:	Збільшення (зменшення) посадового окладу на:
до 5%	3%
5-10%	5%
10-15%	12%
15% і більше	16%

*Постановка завдання*

Визначити розмір посадового окладу генерального директора у квітні  $(n+1)$  р., якщо рівень рентабельності порівняно з попереднім місяцем: у жовтні  $n$  р. збільшився на 4,5%; у листопаді  $n$  р. збільшився на 8,6 %; у грудні  $n$  р. збільшився на 11,9%; у січні  $(n+1)$  р. зменшився на 10,5%; у лютому  $(n+1)$  р. зменшився на 5,9%; у березні  $(n+1)$  р. збільшився на 10,8%.

### *Завдання 2.*

*Вихідні дані.* Керівник компанії, дізнався, що за два тижні з компанії йдуть 5 співробітників.

Компанія займається рекламною діяльністю, один з відділів працює з міськими замовниками, другий – з регіональними. Сам керівник роботу з регіональними замовниками оцінює як перспективнішу, оскільки в місті «давно все поділено» і розвернутися ніде».

В компанії працює 15 чоловік. Після звільнення п'яти співробітників (менеджер відділу роботи з регіональними замовленнями і 4 його співробітники) компанія фактично позбавляється цілого підрозділу, а також кадрового забезпечення одного з напрямів свого бізнесу.

За інформацією керівника, великою вірогідністю є те, що співробітники мають намір всім відділом перейти до компанії-конкурента. У директора залишилося два тижні, щоб умовити співробітників: іншого виходу зберегти компанію на колишньому рівні він не бачить.

#### *Постановка завдання*

Що може зробити керівник? Обґрунтуйте Ваші пропозиції.

### *Завдання 3.*

*Вихідні дані.* АТ «МонтажСервіс» займається реалізацією, монтажем і обслуговуванням інженерного обладнання. В акціонерному товаристві «МонтажСервіс» на посаду директора з персоналу прийняли Ольгу Іванову з умовою, що створення нової системи оплати праці буде одним із найголовніших її завдань. Тому з першого дня роботи вона спробувала досконало вивчити існуючу в організації систему оплати праці. За два тижні Ольга встановила:

- 154 із 189 співробітників отримують почасову заробітну плату, що розраховується за ставками семирічної давності, до яких застосовуються коефіцієнти, що встановлюються Генеральним директором;

- Відпрацьовані протягом місяця години були постійними – 41 година на тиждень, понаднормові не виплачувалися;

- Почасова ставка механіка по обслуговуванню становила 1,1 ставки монтажника, в той час як на місцевому ринку праці монтажники заробляли в 1,5-1,7 рази більше, ніж в «МонтажСервісі». Плинність серед монтажників становила 23% на рік, серед механіків – 1%;

- Почасова ставка водія становила 1,4 від ставки механіка з обслуговування, тоді як в інших організаціях водії заробляли від 80 до 200% від зарплати в «МонтажСервісі». Плинність серед водіїв становила 45% на рік;

- Адміністративний персонал отримував посадові оклади, що встановлюються Генеральним директором і переглядаються «за можливістю». Підвищення заробітної плати адміністративному персоналу не завжди співпадало з переглядом почасових ставок. Плинність адміністративного персоналу становила 3% на рік;

- Протягом півроку «МонтажСервіс» не зміг заповнити вакантну посаду начальника відділу продажу, для якої було встановлено посадовий оклад у 78% від окладу Генерального директора.

#### *Постановка завдання*

1. Які висновки можна зробити із зібраної Ольгою інформації?
2. Що б Ви порекомендували Ользі як перший крок створення нової системи оплати праці?
3. Яка система оплати праці, на Ваш погляд, найбільш підходить «МонтажСервісу»?
4. Запропонуйте заходи щодо закриття вакантної посади начальника відділу продажу.

### **2.14 Практичне заняття №14. Соціальне партнерство в організації**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків соціального партнерства в організації.

#### *Теоретичний зміст теми*

*Роботодавець і наймані працівники як партнери в діяльності організації.* Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

*Узгодження інтересів партнерів соціальних відношень.* Сучасні механізми запобігання трудовим конфліктам. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників.

*Колективний договір як головний спосіб зміцнення соціального партнерства.* Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

#### *Питання для обговорення*

1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
2. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.
3. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
4. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

#### *Питання для контролю*

1. Суть і функції соціального партнерства в організації.
2. Поняття „соціальне партнерство”.
3. Становлення системи соціального партнерства.
4. Соціальне партнерство як специфічна форма соціальних відносин між трьома суб'єктами ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями.

5. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення конфліктів.
6. Функції соціального партнерства.
7. Цілі та завдання системи соціального партнерства.
8. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації.
9. Поняття „трудова відносина”.
10. Принципи соціально-трудових відносин.
11. Регулювання соціально-трудових відносин на договірній та адміністративній основах.
12. Структура сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин.
13. Зарубіжний досвід соціального партнерства. Моделі соціального партнерства у різних країнах.

### *Тести*

#### ***1. Профспілка – це:***

- а) добровільна, неприбуткова громадська організація, що поєднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за видом їх професійної (трудова) діяльності (навчання);
- б) організація, що поєднує роботодавців, зв'язаних загальними інтересами за видом їхньої професійної діяльності;
- в) добровільна, неприбуткова організація, що займається професійним навчанням і працевлаштуванням громадян.

#### ***2. Перевірку стану складання і реалізації колективних договорів на підприємствах здійснює:***

- а) профспілка;
- б) державна інспекція праці Міністерства праці і соціальної політики;
- в) районна чи міська адміністрація.

#### ***3. Держава у системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких ролях:***

- а) законодавець;
- б) координатор і організатор регулювання цих відносин;
- в) роботодавець;
- г) посередник;
- д) основний виконавець зобов'язань сторін, що уклали колективний договір;
- е) арбітр при трудових суперечках.

#### ***4. Функціями захисної діяльності профспілок є:***

- а) захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці;
- б) забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності;
- в) захист правових аспектів діяльності власників засобів виробництва;
- г) соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом.

#### ***5. Держава прагне згладити протиріччя сторін колективних договорів у процесі переговорів за допомогою:***

- а) особистої участі своїх представників;

- б) залучення арбітражних органів;
- в) залучення державних засобів масової інформації;
- г) створення погоджувальних комісій.

### *Ситуаційні завдання*

#### *Ситуація 1*

У європейській компанії вводиться система участі працівників у прибутках фірми і на цій основі проводиться акціонування працівників установи. За колективним договором працівникам виділяється частина прибутку, величина якої залежить від ефективності роботи компанії. Половина цього прибутку наприкінці року виплачується працівникам фірми, а на другу половину для працівників придбають акції компанії. Придбання акцій здійснюється за пільговим тарифом. Вихідні дані представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Зміст пунктів колективного договору

Роки	Вартість акцій фірми, євро		Величина прибутку, належана робітникові за підсумками року у % до річної зарплатні		Дивіденди у % до номінальної вартості акцій	
	I	II	I	II	I	II
1	100	100	5	5	4	4
2	110	110	6	6	5	5
3	130	70	6	–	5	–
4	125	80	7	–	6	–
5	130	90	5	2	3	2

Для працівників фірми акції здобуваються за половину ціни. Акції зберігаються в компанії і скористатися ними працівник не може протягом 20 років. Дивіденди може одержувати. Середня заробітна плата працівника за місяць – 3 тис. євро.

Питання до ситуації 1:

1. Визначити, яку вигоду одержує працівник фірми, приймаючи участь у цій програмі (програма соціального партнерства) за п'ятирічний період у безкризових умовах роботи фірми й в умовах кризи (двотижневий страйк на початку третього року).
2. Акціонер підприємства має пакет акцій підприємства на суму 1 млн євро. Визначити, на які поступки працівникам підприємства зміг би він піти, щоб запобігти страйкові. Під поступками розуміється підвищення заробітної плати, або збільшення % відрахування працівникам від прибутку, або і те й інше разом. На підприємстві працює 100 працівників.
3. Визначити, які мінімальні вимоги може поставити перед собою професійний союз, вирішуючись на оголошення страйку у своїй суперечці з керівниками підприємства з приводу підвищення заробітної плати. Можлива тривалість страйку до місяця. Одночасно визначити на яку

тривалість страйку може піти профспілка при заздальгідь установлених вимогах.

### *Ситуація 2*

Предмет переговорів при укладанні колективного договору.

Трудове законодавство встановлює категорії пунктів, що можуть бути предметом переговорів при укладанні колективного договору: примусові, добровільні та незаконні.

Викласти зміст законодавчих норм, які регламентують відповідальність сторін колективного договору.

Продумайте, які саме пункти містить кожна категорія і заповніть таблицю 2.13:

Таблиця 2.13 - Зміст пунктів колективного договору

Примусові	Добровільні	Незаконні

### *Ситуація 3*

Розгляньте наведені нижче ситуації і складіть карти конфлікту. Переваги вивченого методу, галузь його застосування і обмеження.

#### *Ситуація А*

В організації звільнилася посада начальника одного з відділів. На цю посаду претендують двоє співробітників, що мають високу кваліфікацію і достатній стаж роботи на цьому підприємстві, – Іванов та Сидоров.

Керівник доручає секретарю визвати претендентів на нараду, на якій має бути прийняте рішення. В зазначений час з'явився лише Іванов.

Керівник дуже здивувався і почав з'ясовувати, що трапилося. Виявилось, що секретар повідомив про нараду лише Іванову і попросив його передати інформацію Сидорову. Іванов пообіцяв, проте зразу Сидорова не застав, а пізніше не зміг цього зробити, бо сам терміново виїхав в іншу організацію. Керівник послав секретаря до Сидорова, проте того на місці не було, і нараду відклали до наступного тижня. Керівник суворо відчитав секретаря і велів йому особисто сповістити другого претендента про час зустрічі.

Дізнавшись від секретаря про те, що трапилося, Сидоров вирішив, що його суперник навмисно не повідомив про нараду, і поділився своїми міркуваннями з колегами. Думки співробітників розділилися: хтось погодився із Сидоровим, інші вважали, що у всьому винний секретар. А хтось повідомив Іванову, що Сидоров налаштує колег проти нього. І почалося. Обидва претендента «поза очі» звинувачували один одного в наклепі, згадували старі образи, скрупульозно враховували нові.

До моменту вирішальної наради, яка знов була відкладена, на цей раз із-за зайнятості керівника, Іванов і Сидоров справляли враження давніх ворогів.

### *Ситуація Б*

Фірма імпортує продовольчі товари і здійснює оптове постачання підприємствам роздрібною торгівлі. Завданням відділу збуту є удосконалення торгівельних операцій з клієнтами – роздрібними продавцями. Перед відділом стоїть завдання кожен рік збільшувати обіг не менш, ніж на 30%. Фірма працює на висококонкурентному ринку, клієнти мають можливість обирати постачальника, тому менеджерам зі збуту доводиться працювати інтенсивно. Фірма існує вже кілька років, має налагоджену мережу клієнтів. На її підтримання відводиться основна частка робочого часу і зусиль. Крім того, завдання збільшення товарообігу потребує пошуку нових каналів збуту.

Півтора роки тому у відділ збуту був прийнятий один співробітник на посаду менеджера. Добре освічена, ерудована і не позбавлена привабливості молода людина швидко увійшла до колективу. Навколо нього утворилася група молоді, що об'єднана загальним спортивним інтересом. Новому менеджеру була передана частина клієнтської бази, проте недостатня для виконання планових завдань. Новому співробітнику необхідно було всі свої сили направити на пошук і залучення нових клієнтів.

Володіючи середнім рівнем розвитку комунікативних навиків і незначним досвідом роботи на цьому ринку, новий співробітник ледве справлявся зі своїми завданнями. Він витрачав значно більше зусиль на отримання тих результатів, яких досвідчені менеджери добиваються з легкістю. Начальник відділу кілька разів указував йому на прорахунки і упущення в роботі. Оскільки оплата праці у фірмі залежить від об'єму продажів, то і заробіток у нього був менше, ніж у решти менеджерів, що показують кращі результати. Проте у цього співробітника склалося враження, що начальник відділу ставиться до нього упереджено, оцінює його заслуги несправедливо.

Спочатку ображений менеджер обмежувався «кулуарними» проявами своєї невдоволеності, а потім зайняв відкриту конфронтаційну позицію. Кілька разів у присутності інших співробітників дорікав начальнику відділу в дріб'язкових причіпках, скептично висловлювався про його здатність керувати відділом, уїдлимо критикував його розпорядження. Спроби начальника відділу з'ясувати стосунки успіху не мали. В колективі відділу намітився розкол, оскільки частина молодих співробітників явно співчувала своєму колезі й була готова прийняти його сторону, якщо конфлікт буде розвиватися і надалі.

### *Методичні рекомендації до розв'язання задач*

Аналіз конфлікту включає в себе як мінімум наступні питання:

- учасники: хто конфліктує, що вони за люди?
- якими є їх вимоги один до одного?
- якою є мотивація: навіщо їм все це потрібно і наскільки це важливо?
- якими ресурсами, що необхідні для досягнення цілі, вони володіють?

На основі проведеного аналізу приймається рішення про спосіб розв'язання конфлікту і здійснюється послідовна реалізація вибраної стратегії.

Австралійські конфліктологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр запропонували ефективний методичний прийом аналізу конфліктної ситуації – складання карти конфлікту (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Карта конфлікту

Карта конфлікту – це графічне зображення елементів конфліктного зіткнення з визначенням проблеми, що потребує вирішення, з констатацією інтересів і страхів сторін. В процесі її складання чітко формулюються проблеми і позиції учасників.

Карта конфлікту складається в три етапи.

*Етап 1. Визначення предмету конфлікту.* В загальних рисах опишіть проблему. Із-за чого виникла суперечка, з приводу чого висказувалися різні думки? Не варто глибоко вдаватися в проблему або шукати вихід. Опишіть, що є предметом конфлікту: не що треба робити, а що є основою розбрату. Предмет може бути не один. На кожен предмет варто скласти окрему карту, якщо не вдалося узгодити позиції.

*Етап 2. Визначення опонентів, що втягнуті в конфлікт.* Вирішіть, хто представляє головні сторони конфлікту. Складіть список дійових осіб. Якщо група має єдині вимоги, потреби, її на карті можна визначити як одну особу. Дайте кожному учаснику конфлікту яке-небудь веселе (в жодному випадку образливе) найменування, яке підкреслить їх сильні сторони і позитивні наміри в цьому конфлікті.

Намалюйте навколо проблеми і основних учасників замкнену криву і позначте де, в якому організаційному, соціальному просторі відбувається конфлікт (у відділі, між відділами, між керівництвом і підлеглими, профспілками або адміністрацією, тощо). Визначте і позначте, в яких бізнес-процесах приймають участь конфліктуючі сторони, які цілі і завдання ними вирішуються.

Домалюйте (за необхідності) навколо учасників кілька основних «підтримуючих» або «співчуваючих» учасників, які знаходяться з основними учасниками в дружніх стосунках.

*Етап 3. Визначення справжніх інтересів опонентів.* Завдання третього етапу – з'ясування мотивації, що приховується за позиціями опонентів.



Необхідно перерахувати потреби і побоювання кожного учасника. Так формуються можливості для створення великої кількості взаємовигідних рішень.

Одна і та ж сама потреба може відноситися до кількох або всіх учасників. В цьому випадку вона записується всім, що свідчить про спільність інтересів. Не плутайте потреби з позиціями!

Предметом побоювань часто бувають фізична безпека, фінансові збитки, втрата членства в групі, втрата контролю і влади, небажання потрапляти в залежність від когось, втрата пошани, засудження, приниження, втрата можливості реалізувати себе тощо.

Для того, щоб отримати максимум користі зі складання карти конфлікту, зверніть увагу на наступні рекомендації:

- здійснюйте пошук нової інформації, нового розуміння;
- шукайте спільну «точку опори» - спільні потреби і інтереси;
- шукайте спільну точку зору, що поділяється всіма учасниками;
- поєднуйте різні цінності в перспективі. Які цінності та ідеї можуть стати частиною спільних поглядів, наскільки вони важливі для кожної зі сторін?
- шукайте приховані каталізатори, такі, як індивідуальні блага, одержувані однією стороною при певних варіантах рішення;
- вишукуйте найбільш складні ділянки, що вимагають невідкладної уваги;
- шукайте і стимулюйте передумови виграшу для всіх;
- пропонуйте варіанти рішення, що мають елементи виграшу для всіх.

## **2.15 Практичне заняття №15. Ефективність управління персоналом. Управління трудовою мотивацією працівників**

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з оцінки ефективності менеджменту персоналу.

### *Теоретичний зміст теми*

*Ефективність управління персоналом організації.* Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом. Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом.

*Технологія аналізу та оцінки ефективності управління персоналом.* Складові аналізу ефективності управління персоналом (система кадрового аудиту, кадровий консалтинг, моніторинг управління персоналом).

*Витрати на персонал, методи їх нормування, планування й аналізу.* Складові основних і додаткових витрат на персонал. Особливості нормування окремих елементів витрат на персонал. Основні показники, за якими відбувається планування і аналіз витрат на персонал. Етапи планування витрат на персонал.

*Економічна шкода та її відшкодування.* Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

#### *Питання для обговорення*

1. Поняття та види ефективності управління персоналом.
2. Концепції визначення ефективності управління.
3. Підходи до оцінки ефективності управління.
4. Оцінка ефективності управління персоналом.

#### *Питання для контролю*

1. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.
2. Методика оцінки ефективності.
3. Методики оцінки за якістю та результатами праці.
4. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу. Критерії ефективності.
5. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.
6. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.
7. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.
8. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.
9. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

*Ключові терміни:* ефект, ефективність, ефективність менеджменту персоналу, витрати на персонал, соціальна ефективність менеджменту персоналу.

#### *Тести*

##### **1. Ефективність управління – це:**

- а) відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається в різних показниках як об'єкта управління, так і управлінської діяльності;
- б) відношення результату і витрат;
- в) оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

##### **2. Суть економічної ефективності:**

- а) факт досягнення певного запланованого рівня виробництва за більш короткий час або з найменшими витратами;
- б) досягнення соціальних цілей для великої кількості осіб чи суспільства за більш короткий час, з меншим числом працівників і найменшими витратами;
- в) співвідношення доходів і витрат.

##### **3. Суть композиційної концепції ефективності управління:**

- а) ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;

б) ефективність управління розглядається з точки зору задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що приймають участь в діяльності організації;

в) ефективність діяльності з точки зору досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

**4. До показників економічності апарату управління, що використовуються в композиційній концепції належать:**

- а) питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- б) питома вага витрат на управління в собівартості продукції;
- в) продуктивність праці;
- г) скорочення втрат робочого часу управлінців;
- д) питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці.

**5. Встановити відповідність підходів до визначення ефективності управління:**

інтегральний	а) ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.
рівневий	б) ґрунтується на побудові синтетичного показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.
часовий	в) формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності.

**6. Чинники, що впливають на індивідуальну ефективність:**

- а) мотивація;
- б) технологія;
- в) лідерство;
- г) знання;
- д) здібності.

**7. Оцінка ефективності управління персоналом це:**

а) аналіз і вивчення потреби в персоналі для забезпечення досягнення цілей організації;

б) систематичний процес, спрямований на визначення витрат, вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства, а також підсумками інших підприємств;

в) виявлення ступеню виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

**8. Критерії середньотермінової організаційної ефективності:**

- а) якість;
- б) конкурентноздатність;
- в) розвиток;
- г) гнучкість;
- д) продуктивність;
- е) виживання.

**9. До показників для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства належать:**

а) ступінь задоволеності персоналу роботою (аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства, окремі напрямки);

б) вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу);

в) співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;

г) стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі (мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі).

#### **10. Показники результату (ефекту) управлінської праці:**

а) продуктивність управлінської праці;

б) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих;

в) скорочення управлінського персоналу;

г) питома вага витрат на управління в собівартості продукції;

д) обсяги приросту прибутку.

#### **11. Виділяють такі показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:**

а) показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (продуктивності праці, якості товарів, економія ресурсів);

б) вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу);

в) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;

г) середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.

#### **12. Коефіцієнт економічної ефективності управлінської праці розраховується як відношення:**

а) виручки від реалізації до витрат обігу;

б) витрат на управління до витрат обігу;

в) прибутку підприємства до чисельності апарату управління.

### *Індивідуальні завдання*

#### *Завдання 1.*

*Вихідні дані.* У компанії, що займається реалізацією торговельного устаткування, працює співробітниця, яка справедливо носить звання «кращий продавець». Її робота приносить величезний прибуток організації. Єдиним її недоліком можна вважати постійні спізнення на 20–30 хвилин.

Керівництво фірми пішло на те, щоб офіційно дозволити їй приходити на 20 хвилин пізніше, ніж іншим. Тоді жінка почала запізнюватися на 40 хвилин. Керівництво вирішило залишити все як є, оскільки краще за цю продавщицю ніхто не працює і втрати від її запізнень нікчемне малі.

Але інші співробітники фірми почали обурюватися, дозволяти собі запізнення, виправдовуючись: «а чому їй можна». В колективі назріває незадоволеність.

### *Постановка завдання*

Що можна зробити керівництву для вирішення ситуації з користю для компанії?

#### *Завдання 2.*

*Вихідні дані.* У плановому періоді керівництво передбачає підвищити рівень продуктивності праці шляхом реалізації наступних заходів:

1) замінити частину верстатів (продуктивність нових верстатів на 15 % вище). На нових верстатах будуть працювати 20 % основних робітників;

2) ввести нову систему контролю якості та новий технологічний процес, що призведе до зниження трудомісткості виготовлення продукції на 8%;

3) періодично відправляти основних робітників на курси підвищення кваліфікації з відривом від виробництва, тому плановий річний показник втрат робочого часу на підприємстві становитиме 14 %, тоді як у базовому році він дорівнює 6 %;

4) використовуючи метод Розенкранца було переглянуто потребу в допоміжному персоналі та зроблено висновок, що можна вивільнити 6 працівників інших категорій.

У базовому році на підприємстві працювало 76 основних робітників та 54 працівників інших категорій.

### *Постановка завдання*

Визначити показник зміни продуктивності праці основних робітників та персоналу в цілому на підприємстві.

#### *Завдання 3.*

*Вихідні дані.* З метою підвищення продуктивності праці на підприємстві в плановому періоді керівництво підприємства передбачає:

1) модернізувати 8 з 25 одиниць устаткування (продуктивність модернізованого устаткування на 25 % вища за базову), на новому обладнанні працюватимуть 30 % основних робітників;

2) відправити 8 основних робітників на 2-місячні курси підвищення кваліфікації з відривом від виробництва, тому плановий річний показник втрат робочого часу на підприємстві становитиме 10 %, тоді як у базовому році він дорівнює 7 % (дійсний фонд робочого часу);

3) ввести нову систему контролю якості (робота з особистим клеймом), що призведе до підвищення трудомісткості виготовлення продукції на 2,5 %, але при цьому зменшить кількість допоміжних працівників (контролерів ОТК) на 4 особи порівняно з базовим періодом, але потребує залучення 1 спеціаліста.

У базовому році на підприємстві працювало 55 основних робітників, 14 допоміжних та 9 працівників інших категорій.

### *Постановка завдання*

Визначити показник зміни продуктивності праці основних робітників та персоналу в цілому на підприємстві.

### 3 Перелік питань до екзамену

1. Сутність процесу управління персоналом і напрями його розвитку.
2. Організаційна структура системи управління персоналом.
3. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище (сфера професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як предмет наукової діяльності). Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту.
4. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом.
5. Зміст, завдання, принципи, чинники та напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом організації.
6. Політика менеджменту персоналу.
7. Функції, методи та етапи кадрової політики управління персоналом в організації.
8. Концепція стратегії і політики управління персоналом.
9. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.
10. Відмінності в політиці менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці.
11. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
12. Науково методичне забезпечення менеджменту персоналу.
13. Інформаційна база менеджменту персоналу.
14. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
15. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
16. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
17. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
18. Комунікації в управлінні персоналом.
19. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.
20. Соціально-психологічний і його вплив на ефективність діяльності організації.
21. Організація роботи кадрової служби підприємства.
22. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства.
23. Ефективність роботи кадрової служби підприємства.
24. Кадрове діловодство. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
25. Сутність формування персоналу.
26. Особливості кадрового планування.
27. Підбір, набір та відбір персоналу.
28. Методи професійного відбору персоналу.
29. Загальна характеристика розвитку персоналу.
30. Форми професійного навчання персоналу.
31. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.
32. Світовий досвід професійного розвитку і навчання персоналу.
33. Розвиток та планування кар'єри в організації.
34. Сутність, види та етапи кар'єри
35. Управління кар'єрою персоналу

36. Управління мобільністю персоналу. Управління плинністю кадрів в організації
37. Організація і способи звільнення персоналу
38. Планування та підготовка кадрового резерву
39. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.
40. Створення умов для ефективної діяльності персоналу, Підтримання встановленого ритму виробництва.
41. Регламентування посадових обов'язків, діяльності структурних підрозділів, діяльності посадових осіб.
42. Правила поведінки, дисциплінарні процедури.
43. Управління трудовою дисципліною персоналу.
44. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
45. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
46. Режим праці та відпочинку.
47. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
48. Поняття, фактори й елементи умов праці.
49. Державне регулювання умов праці.
50. Класифікація умов праці на виробництві.
51. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.
52. Сутність оцінювання персоналу.
53. Завдання процесу оцінювання персоналу.
54. Фактори оцінювання.
55. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
56. Управління мотивацією.
57. Організація мотивації.
58. Розробка системи стимулювання персоналу.
59. 1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
60. 2. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.
61. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
62. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.
63. Поняття та види ефективності управління персоналом
64. Концепції визначення ефективності управління
65. Підходи до оцінки ефективності управління
66. Оцінка ефективності управління персоналом

#### 4 Контрольна робота для студентів заочної форми навчання

Контрольна робота для студентів заочної форми навчання виконується студентом індивідуально з використанням науково-методичної та навчальної літератури та ресурсів Інтернет.

Структура контрольної роботи складається з чотирьох теоретичних питань, які обираються студентами в залежності від їх порядкового номеру у списку групи, відповідно до таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Методика обрання питань до контрольної роботи

Порядковий № студента у списку групи	№ питання з переліку до 1 завдання контрольної роботи	№ питання з переліку до 2 завдання контрольної роботи	№ питання з переліку до 3 завдання контрольної роботи	№ питання з переліку до 4 завдання контрольної роботи
1	2	3	4	5
1	1	31	61	91
2	2	32	62	92
3	3	33	63	93
4	4	34	64	94
5	5	35	65	95
6	6	36	66	96
7	7	37	67	97
8	8	38	68	98
9	9	39	69	99
10	10	40	70	100
11	11	41	71	101
12	12	42	72	102
13	13	43	73	103
14	14	44	74	104
15	15	45	75	105
16	16	46	76	106
17	17	47	77	107
18	18	48	78	108
19	19	49	79	109
20	20	50	80	110
21	21	51	81	111
22	22	52	82	112



Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5
23	23	53	83	113
24	24	54	84	114
25	25	55	85	115
26	26	56	86	116
27	27	57	87	117
28	28	58	88	118
29	29	59	89	119
30	30	60	90	120

**Перелік питань до контрольної роботи**

1. Предмет, завдання і зміст управління персоналом.
2. Основні віхи історії управління персоналом. Основні фактори підвищення ролі управління персоналом в постіндустріальному суспільстві.
3. Зміни у змісті праці (застосування нової техніки і технологій, автоматизація). Зміна можливостей контролю за діяльністю персоналу (форм виконання контрольної функції), значущість самоконтролю.
4. Макроекономічні фактори. Організація праці й особистість працівника. Розвиток демократії. Підвищення ціни праці.
5. Доктрини наукового управління і людських відносин. Доктрина контрактації індивідуальної відповідальності. Доктрина командного менеджменту як наслідок еволюції форм спільної діяльності, організаційних і національних культур.
6. Трансформація бюрократичної, органічної і підприємницької культур. Послідовна генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті зарубіжних країн.
7. Стратегічні концепції кадрового менеджменту за кордоном.
8. Основні етапи еволюції управління персоналом. Особливості сучасного етапу в розвитку теорії і практики управління персоналом.
9. Основні моделі управління персоналом (менеджер персоналу як опікун працівників, фахівець з трудових договорів, архітектор кадрового потенціалу організації).
10. Управління людськими ресурсами як сучасна технологія в менеджменті персоналу.
11. Раціоналістичний і гуманістичний підходи в управлінні людськими ресурсами.
12. Тенденції еволюції управління людськими ресурсами.
13. Ключові елементи передової кадрової стратегії (стратегічні наміри і напрямки).

14. Необхідність заміни парадигми розвитку людства і управління суспільством.

15. Управління і самоуправління. Необхідність самоуправління. Самоуправління саморозвитком людини, організації.

16. Поняття “пульсуючого менеджменту”. “Синергетична парадигма” і управління організаційними системами.

17. Взаємозв’язок і взаємозалежність системи управління з цілями організації; відповідність системи управління меті організації. Взаємозв’язок управління людьми з ефективною діяльністю організації і майбутнім людства.

18. Загальні закони управління: цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв’язку, гармонії, зростання ентропії та ін.

19. Закони, що “управляють людиною”. Зміст і механізм прояву законів управління людиною.

20. Закони, що діють у галузі організації управління. Зміст і механізм прояву законів управління.

21. Поняття про принципи управління; еволюція принципів. Принципи як вимоги об’єктивних законів управління і правила їх виконання у практичній діяльності.

22. Онтологічний, гносеологічний і методологічний аспекти проблеми принципів управління. Об’єктивність природи й змісту принципів і суб’єктивність форми їх закріплення у свідомості як гносеологічний і методологічний “секрет” соціального управління.

23. Класифікація принципів управління. Загальні, часткові та організаційно-технологічні принципи.

24. Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи управління персоналом. Механізм управління персоналом.

25. Методологія управління персоналом організації. Концепції управління персоналом.

26. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил. Сучасний розвиток теорії організації.

27. Підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), їх вплив на теорію і практику управління особистісним (людським) аспектом організації.

28. Ототожнення організації з людською особистістю і погляд на організацію як зібрання складових, сполучених лініями управління, комунікаціями; суб’єкт і об’єкт управління.

29. Гуманістичний підхід і концепція управління людиною. Організаційна культура як інструмент управління і об’єкт управлінської діяльності.

30. Теорія “людського і соціального капіталу”. Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.

31. Концепція “аналіз людських ресурсів” і її вплив на практику роботи з персоналом. Завдання аналізу людських ресурсів. Стохастична позиційна модель розрахунку витрат вкладів у людський капітал.

32. Цілі, завдання і функції системи управління персоналом. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, їх цілі й основні функції.

33. Урахування вимог об'єктивних законів управління в системах управління персоналом.

34. Принципи побудови системи управління персоналом організації. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом.

35. Методи побудови системи управління персоналом: аналізу, побудови, обґрунтування, впровадження.

36. Людина як індивідуум, суб'єкт, особистість, індивідуальність, універсум. Особистість людини і її основні властивості. Потенціал людини. Професіоналізм і кваліфікація.

37. Теорія поведінки особистості. Технологія самовизначення в організаційній поведінці. Людина в організаційній системі. Організаційна поведінка. Посадова модель поведінки. Норми, зміст, критерії організаційної поведінки.

38. Мотивація трудової поведінки і діяльності. Ставлення до праці. Підприємницька і маніпулятивна поведінка. Деструктивна, девіантна і делінквентна поведінка. Шахрайство.

39. Теорія груп. Малі професійні групи. Поведінка людини у групі.

40. Поняття "команда". Особливості формування управлінської команди.

41. Поняття організації праці. Групова поведінка працівників. Поведінка в міжгруповій координації.

42. Поняття організації. Підходи до аналізу факторів поведінки організації. Організація як самостійна автономна система.

43. Внутрішнє середовище організаційної поведінки. Організація в зовнішньому середовищі. Системні уявлення про стиль керівництва. Співробітництво в управлінні організацією.

44. Особистість, група, колектив як суб'єкти організаційної поведінки. Організація як суб'єкт спільноти (професійної, територіальної, національної).

45. Поняття культури і її принципи. Матеріальна культура, її вимірювання і оцінка рівня. Культура організації, умови праці і виробництва. Культура управління, її показники і критерії (моральні цінності, економічний критерій).

46. Духовна культура і її актуальність. Поняття, структура, джерела і шляхи формування організаційної прихильності.

47. Тип організаційної культури (бюрократичної, органічної, підприємницької, партиципативної) як основа парадигми кадрового менеджменту і специфіки теорії та практики управління персоналом.

48. Основи визначення культури організації і розробка елементів корпоративної культури. Особливості обліку міжнародного досвіду.

49. Особливості національної ділової культури. Вплив "м'яких" факторів (ставлення до роботи, формування ділової культури) на управління персоналом. Рівень культури в бізнесі. Взаємозалежність культур.

50. Інституціональна культура бізнесу. Прищеплювання іноземних культур управління персоналом. Вікові межі засвоєння людиною іншої культури.

51. Значення історії національної культури, її цінностей і зразків поведінки людей у сфері управління персоналом. Національна культура як специфічна сукупність засобів взаємодії людей у певному суспільстві із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Внутрішньокультурні відносини в системі державного управління і менеджменту горизонтальних ринкових структур.

52. Західна і Східна культури, їх специфічні особливості, порівняльні характеристики, необхідність урахування в кадровому менеджменті.

53. Дослідження українських вчених у галузі управління людьми на терені національної культури. Вкраплення демократичної і авторитарної, відкритої і закритої, ринкової і етичної культур у національну культуру українського народу.

54. Теорія жорсткого менеджменту й обґрунтування необхідності його впровадження у сферу управління персоналом в умовах України.

55. Поняття діяльності. Теоретичні та практичні проблеми організації діяльності персоналу організації.

56. Організація як система. Внутрішні і зовнішні зв'язки. Організація як процес. Цілі й функції системи управління персоналом.

57. Функціональна структура. Соціальна структура. Рольова структура. Штатна структура. Організаційна структура управління персоналом. Особливості організаційних структур. Фактори впливу на вибір структур.

58. Служби управління персоналом організацій як суб'єкти управління персоналом. Завдання і функції служби управління персоналом.

59. Структура служби управління персоналом. Особливості розвитку служб управління персоналом.

60. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Положення в підрозділах. Посадові інструкції. Договори (контракти) з персоналом.

61. Організація робочого місця. Техніка особистої праці. Нормування праці.

62. Стратегічний кадровий менеджмент. Поняття стратегії. Зв'язок корпоративної, ділової і кадрової стратегій. Кадрова стратегія і кадрова політика. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні на порозі нового тисячоліття і їх вплив на сучасний бізнес та організацію кадрової роботи.

63. Стратегічне управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом з розвитком організації.

64. Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації.

65. Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики.

66. Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику; зміст і специфіка програм і кадрових заходів. Кадрова політика і філософія підприємства.

67. Основи теорії і практики розробки та реалізації кадрової політики; стратегії в організації. Етапи і технології побудови кадрової політики і стратегії.

68. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.

69. Сутність, цілі й завдання планування персоналу. Основні види планування: довгострокові та поточні. Схема планування потреби в персоналі. Джерела залучення персоналу. Оперативний план роботи з персоналом.

70. Маркетинг персоналу. Зміст і завдання маркетингу. Принципи маркетингу персоналу. Основи плану персонал-маркетингу і заходи його реалізації. Фактори, що визначають напрямок маркетингу персоналу.

71. Шляхи задоволення потреби в персоналі. Джерела інформації для персонал-маркетингу. Визначення потреби в персоналі. Якісний і кількісний склад персоналу. Розрахунки потреб. Методи розрахунків кількісної потреби в персоналі. Планування й аналіз показників праці, витрат на персонал. Система показників праці. Спільна характеристика показників.

72. Методи планування продуктивності праці. Взаємозв'язок планування й аналізу. Види аналізу.

73. Нормування і врахування чисельності персоналу. Види норм. Розрахунки норм. Напрямки вдосконалення норм праці; розрахунки чисельності персоналу. Методи і прийоми нормування.

74. Соціальне планування. Планування прогресивних змін структури колективу, зростання матеріального добробуту і підвищення культурно-технічного рівня працівників, удосконалення характеру утримання трудової діяльності.

75. Прогнозування в управлінні персоналом. Основні етапи і процедури прогнозування. Основні методи прогнозування.

76. Поняття методу і технології. Класифікація методів і технологій. Методи пошуку і добору.

77. Технологія наймання, добору, прийняття і розстановки персоналу. Методи ділової оцінки персоналу.

78. Діагностика професійної здатності, особистих і ділових якостей. Психодіагностика — основа і мистецтво “проникливості” менеджера.

79. Психодіагностика як сукупність тестів, наука. Рівні дослідження персоналу організації, їх характеристика. Методи психологічного дослідження.

80. Атестація персоналу. Особливості технології атестаційної діяльності.

81. Планування ділової кар'єри персоналу. Технологія управління діловою кар'єрою. Методи службово-професійного просування.

82. Технологія роботи з кадровим резервом. Методи і технології вивільнення персоналу. Удосконалення технологій добору, оцінки і підготовки кадрового резерву.

83. Ринкові орієнтації персоналу. Маркетинговий самоконтроль поведінки. Цільова спрямованість персоналу. Часовий поведінковий діапазон. Ділова й особистісна поведінка. Індикатори поведінкової активності.

84. Диспозиційні управлінські відносини в організації. Посадове самовизначення керівника.

85. Конфліктні управлінські позиції. Диспозиційні конфліктні зони. Організаційне середовище конфлікту. Організація комунікативного простору. Особливості організованої комунікації.

86. Управління соціальним розвитком організації. Управління нововведеннями в кадрових системах.

87. Управління безпекою. Організація праці персоналу управління.

88. Аналіз плинності кадрів. Оцінка стану плинності кадрів на підприємстві. Розробка і впровадження заходів зниження плинності кадрів.

89. Управління мобільністю кадрів на виробництві. Система професійного просування працівників. Управління професійно кваліфікаційним ростом керівників і спеціалістів. Організація управління трудовою дисципліною.

90. Організація обліку ефективного використання робочого часу. Управління плинністю кадрів і трудовою мотивацією працівників у зарубіжних фірмах. Управління трудовими суперечностями в колективі.

91. Рефлексивне управління. Методи і технології прихованого управління персоналом.

92. Поняття розвитку персоналу. Необхідність і мета розвитку. Оцінка розвитку. Розвиток здібностей, мислення, організму людини, персоналу організації.

93. Методи якісної оцінки і кількісного вимірювання особистісного і професійного розвитку.

94. Основні види акмеологічних технологій; удосконалення особистого і професійного розвитку людини. Навчальні технології. Технологія моделювання ігор.

95. Акмеологічне забезпечення особистісного і професійного розвитку людини. Акмеологічні технології розвитку аутопсихологічної компетентності.

96. Організація системи навчання персоналу. Виникнення і зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів.

97. Виробниче навчання. Схема виробничої концепції освіти. Визначення попиту на навчання і потреби в ньому.

98. Навчальні цілі. Навчальний зміст. Методи навчання. Контроль за розвитком кадрів. Галузі контролю виробничого навчання. Методи контролю розвитку. Методика розрахунків витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання.

99. Особливості галузей права в регулюванні управління персоналом. Норми конституційного, адміністративного і трудового права в управлінні персоналом.

100. Трудове законодавство України про дисципліну і дисциплінарну відповідальність працівників організації.

101. Матеріальна відповідальність працівників. Правові основи наймання робітників та службовців, проходження служби, організації праці, звільнення з роботи.

102. Система підготовки прийняття на роботу. Опис робочого місця; посадова інструкція як різновид правового акта. Атестація робочих місць за умовами праці.

103. Витрати на персонал. Аналіз і планування витрат на персонал. Визначення економічних збитків через плинність кадрів. Методи визначення ефективності витрат на персонал.

104. Оцінка результатів праці як функція управління персоналом. Фактори впливу на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, що враховують в оцінці результативності праці.

105. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективної оцінки результативності праці.

106. Основні методи оцінки результативності праці управлінських працівників. Показники результативної діяльності. Оцінка результатів діяльності.

107. Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом. Показники оцінки ефективності діяльності. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом.

108. Оцінка економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом.

109. Порядок розрахунку. Розрахунок витрат, пов'язаних з удосконаленням системи управління персоналом. Функціонально-кошторисний аналіз: можливості та сфера використання.

110. Нормативно-методична база діловодства. Основні терміни і визначення діловодства. Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління кадрами.

111. Документаційне забезпечення управління персоналом. Розпорядницька документація кадрової служби. Довідково-інформаційна документація.

112. Документація з працевлаштування, обліку і роботи з кадрами. Документування оцінки діяльності персоналу. Організація роботи з кадровою документацією.

113. Організація обліку і звітності по кадрах. Поняття інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом. Кадрова інформація. Функції кадрової інформації.

114. Системи кадрової інформації. Основа аналітичної діяльності в інтересах роботи з персоналом.

115. Система банку даних. Експертні системи. Інтерактивна концепція застосування ЕОМ у кадровому господарстві.

116. Документи і реєстраційні форми з діловодства. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

117. Сучасні технології ефективних комунікацій, їх можливості у сфері управління персоналом.

118. Психологія і менеджмент людських ресурсів. Психофізіологічні технології у сфері управління персоналом. Етапи ефективного управління персоналом. Умови ефективного управління персоналом.

119. Взаємозв'язок і взаємозалежність системи управління з цілями організації; відповідність системи управління меті організації. Взаємозв'язок управління людьми з ефективною діяльністю організації і майбутнім людства.

120. Сутність, цілі й завдання планування персоналу. Основні види планування: довгострокові та поточні. Схема планування потреби в персоналі. Джерела залучення персоналу. Оперативний план роботи з персоналом.



## 5 Критерії оцінки виконання завдань та забезпечення контрольної роботи

Структура контрольної роботи для заочної форми навчання з дисципліни «Менеджмент персоналу» та критерії оцінки завдань:

• завдання для контрольної роботи складається з чотирьох теоретичних питань, кожне з яких оцінюється у 15 балів.

Максимальна кількість балів, що студент може набрати протягом виконання контрольної роботи складає 60 балів.

Відповіді на теоретичні питання оцінюються за такими критеріями:

51-60 балів студент отримує за правильні та повні відповіді на поставлені питання;

42-50 балів студент отримує за правильні, але неповні відповіді на поставлені питання;

30-41 балів студент отримує у разі припущення суттєвих помилок і неточностей у визначеннях понять;

0-29 балів виставляється в тому випадку, якщо відповіді на теоретичні питання дані неправильно.

Виконана контрольна робота оцінюється за чотирьох бальною шкалою за такими критеріями:

Оцінка	Кількість балів
«5»	51-60
«4»	42-50
«3»	30-41
«2»	0-29

В результаті підсумування балів по всіх завданнях виставляється сумарна оцінка за комплексною контрольною роботою.

## 6 Контроль знань студентів

Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із студентами під час лекцій, практичних занять та консультацій, розв'язання задач під час виконання самостійної та контрольної роботи.

Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок. Підсумковий контроль включає модульний та семестровий контроль. Модульний контроль проводиться у вигляді письмової відповіді на теоретичне запитання та вирішення практичної задачі.

Семестровий контроль за результатами вивчення дисципліни проводиться в останній атестаційний тиждень семестру (сесію) шляхом зваженого додавання результатів модульного контролю та постановки підсумкової оцінки до екзаменаційної відомості. За результатами модуля виставляється екзаменаційна оцінка відповідно до шкали оцінювання, що наведена в наступному розділі.

У випадку, якщо студент хоче підвищити оцінку, отриману за балами, набраними протягом семестру, він за власним бажанням може скласти екзамен з трьома питаннями: двома теоретичним та одним практичним. В цьому випадку всі набрані протягом семестру бали анулюються, а в екзаменаційну відомість виставляється оцінка, отримана під час складання екзамену. Екзаменаційні білети знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

### Розподіл балів, які отримують студенти

Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю		Кількість балів	
<i>Поточний контроль</i>			
<b>Модуль 1. Теоретичні аспекти управління персоналом та його ресурсне забезпечення</b>		<b>0...</b>	<b>15</b>
1	Підготовленість до практичних занять	0...	4
2	Активність студента на лекційних заняттях	0...	3
3	Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...	4
4	Самостійна робота	0...	4
<b>Модуль 2. Управління персоналом: кадрове діловодство, планування, формування та розвиток персоналу</b>		<b>0...</b>	<b>15</b>
1	Підготовленість до практичних занять	0...	4
2	Активність студента на лекційних заняттях	0...	3
3	Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...	4
4	Самостійна робота	0...	4
<b>Змістовий модуль 3. Управління процесами руху персоналу та робочим часом працівників</b>		<b>0...</b>	<b>15</b>
1	Підготовленість до практичних занять	0...	4
2	Активність студента на лекційних заняттях	0...	3
3	Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...	4
4	Самостійна робота	0...	4
<b>Змістовий модуль 4. Оцінювання, мотивація та ефективність управління персоналом</b>		<b>0...</b>	<b>15</b>
1	Підготовленість до практичних занять	0...	4
2	Активність студента на лекційних заняттях	0...	3
3	Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...	4
4	Самостійна робота	0...	4
<b>Результат поточного контролю</b>		<b>0...</b>	<b>60</b>
<i>Підсумковий контроль (екзамен)</i>			
1	Теоретичне питання №1	0...	20
2	Теоретичне питання №2	0...	20
<b>Зважена семестрова оцінка</b>		<b>0...</b>	<b>100</b>

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи, диференційованого заліку	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
66-74	<b>D</b>	задовільно	
60-65	<b>E</b>		
0-59	<b>FX</b>	незадовільно	не зараховано

### Рекомендована література

#### Основна

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1 // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.10.2007 № 583.
2. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями). – Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII (Редакція від 26.10.2014, підстава 1697-18). - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Про зайнятість населення: закон України. - Верховна Рада України; Закон від 05.07.2012 № 5067-VI (Редакція від 06.09.2014, підстава 1556-18). - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
4. Про охорону праці: закон України. - Верховна Рада України; Закон від 14.10.1992 № 2694-XII (Редакція від 26.10.2014, підстава 1697-18). - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
5. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010. [Текст] – Х.: Фактор, 2011. – 147 с.
6. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010. [Текст] – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 360 с.
7. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Галузеві випуски. – Краматорськ: Видавництво центру продуктивності.
8. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. проф. П.З. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум М.:Юніті-Дана,2009.-240 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах : учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 96 с.
11. Виноградський МД. Управление персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

12. Колосова Р.П. Экономика персонала : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 896 с.
13. Управління персоналом: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей всіх форм навчання / Укл.: Кичко І.І., Веремієнко Т.Г. - ЧНТУ, 2014.
14. Управління персоналом. Методичні вказівки до семінарських та практичних занять для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» усіх форм навчання / Укл.: Кичко І.І., Веремієнко Т.Г. - ЧНТУ, 2014.
15. Управління персоналом. Методичні вказівки до виконання курсової роботи / Укл. Кичко І.І., Борисенко Л.І., Веремієнко Т.Г., Іванова Т.М., Ільєнко Р.В., Холодницька А.В., Хмелевський С.М., Черниченко О.І. –ЧНТУ, 2014.

#### Допоміжна

1. Базарова Т. Ю., Б. Л. Еремина Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 423 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. – Київ: Професіонал, 2006.
3. Беззубко Л.В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. / Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В.Калина. – К. : МАУП, 2004. – 256 с.
4. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. - Пенза: Вид-во Пенза. держ. ун-ту, 2005. - 137 с.
5. В пошуках ефективного керування / [Руссу В.М., Пеструхов М.О., Жила К.Д. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г.В. Ангелова. – Одеса : Аспект, 2002. - 292 с.
6. Васильєв В.В., Борисова Ю.В Світовий досвід управління персоналом, Дніпропетровськ, 2002.
7. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум / Васильченко Ю. Л. – К. , 2001.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Велби : Проспект, 2007. – 688 с.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. Посібник для вищ.навч.закл. -2-ге вид.-К.:Центр учбової літератури, 2009.
10. Гамаюнов В.Г. Організація праці менеджера. – Харків: Основа, 2009.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом : работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
12. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. Посіб.- К.:КНЕУ,2006.
13. Дуракова І.Б., Родін О.А., Талтинов С.М. Теорія управління персоналом: Навчальний посібник. Випуск - Воронеж: Вид-во ВДУ, 2004. - 83 с.
14. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління / Дуткевич Т.В. - К. : Центр навчальної літератури, 2005.

15. Жариков Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Жариков Е. С. – М. , 512 с.
16. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М., 2002.
17. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон : Олди-плюс, 2006. – 288 с.
18. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
19. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В.. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании. – М. : Вершина, 2007. – 364 с.
20. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент / Кук М. – М. , 2003.
21. Марра Р., Шмидта Г. Ш. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра, Г. Ш. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 480 с.
22. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 2005. – 312 с.
23. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
24. Обран-Лембрик Л.Е. Основи психології управління : монографія / Обран-Лембрик Л.Е. - Івано-Франківськ : „Плай”, 2002. – 426 с.
25. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Обран-Лембрик Л.Е. - К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
26. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Київ: Ліра-К, 2010.
27. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 121 с.
28. Полли Берд. Тайм-менеджмент / Берд Полли. – М. , 2003.
29. Поляков В.А. Лидер в коллективной стратегии. Формула успеха: идея – команда - реализация : практикум / Поляков В. А. – Минск, 2004. – 120 с.
30. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Посібник, 2010
31. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / [ под ред. А.В. Батаршева, А.С. Лукьянова]. - М. : Из-во Ин-та психотерапии, 2005. – 616 с.
32. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности / Розанова В. А.. – М. : Издательство „Экзамен”, 2003. – 192 с.
33. Скопылатов И.А., Єфремов О.Ю. Управление персоналом. Серия “Университетский учебник”. СПб, 2000. – 399 с.
34. Слинков В. Н. Управление персоналом (практические рекоменда-ции) / Слинков В. Н. – [2-е изд.] - К. : Алерта; КНТ, 2006. - 240 с.

35. Соціологія виховання управлінського персоналу / [Руссу В.М., Боделан Р.Б., Тенюх К.М. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г.В.Ангелова. – Одеса : СМІЛ, 2003. – 308 с.
36. Танаев В.М. Практическая психология управления / В.М. Танаев, И.И. Карнаух. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. – 304 с.
37. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. вузов и ф-тов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
38. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
39. Управління персоналом організації: Підручник / За ред. А.Я. Кибанова. - 2-е вид. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
40. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
41. Хейз Ники. Успех – один на всех : основные аспекты эффективного руководства командой / Хейз Ники ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баменс Бизнес Букс, 2005. – 240 с.
42. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Хміль В. Ф. - К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
43. Ходаківський Є.І. Психологія управління : навчальний посібник / Ходаківський Є.І, Богоявленська Ю.В., Грабар Т П. - К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.
44. Щекин Г. В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 2003. – 176 с.
45. [www.mon.gov.ua/](http://www.mon.gov.ua/)- Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
46. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Державна служба статистики України
47. <http://chernigivstat.gov.ua/>- Головне управління статистики в Чернігівській області
48. <http://www.mlsp.gov.ua> – Міністерство соціальної політики України
49. <http://zakon2.rada.gov.ua/> - Законодавство України