



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАНІ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» денної форми навчання / уклад. І. А. Вовк. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 66 с.

У к л а д а ч І. А. Вовк

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09.2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Ефективне управління персоналом як складова менеджменту становить передумову успішного бізнесу і будь-якої іншої діяльності, спрямованої на досягнення комерційних і некомерційних цілей. В умовах диверсифікації економічної діяльності, постійного розвитку і змін економічної системи, зникнення традиційних видів праці й появи нових сфер бізнесу важливість належного кадрового складу підприємства, що охоплює як адміністрацію, так і менеджерів середньої ланки, фахівців, робітників, допоміжний персонал, – це конкурентна перевага на щільно заповненому ринку, де кожен прагне відшукати свого клієнта чи споживача.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» є вагомим елементом науки про управління, важливим етапом опанування менеджменту як різновиду практики. Питання кадрового потенціалу, управління кадрами зустрічається і в інших дисциплінах, які вивчають мікроекономічні питання, державне управління економікою, соціальну відповідальність бізнесу, оскільки кадрова політика, психологія працівників, стратегії управління персоналом є комплексними проблемами. Проте саме у даній дисципліні увага концентрується на вказаних питаннях, які вивчаються всебічно і детально.

Курс управління персоналом складається з двох модулів: *перший* модуль фокусується на теорії управління персоналом і кадровій політиці підприємства, а *другий* – присвячено самому процесу кадрового управління.

На практичні заняття виносяться дев'ять тем, які узагальнюють основні питання курсу з акцентом на їх прикладній складовій (для окремих тем відведено декілька практичних занять). Наприкінці методичних рекомендацій наведені питання для заліку.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє і виконання завдань для самостійної роботи, а саме: формулювання відповідей на теоретичні питання і практичні завдання для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, написання есе, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Т е м а 1. Управління персоналом як складова менеджменту підприємства

П л а н

1. Розвиток наукових поглядів на управління персоналом.
2. Управління персоналом як різновид менеджерської діяльності.
3. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства в аспекті управління персоналом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль управління персоналом у діяльності менеджерів підприємства?
2. Що таке трудові ресурси підприємства?
3. Як управління персоналом пов'язане з іншими аспектами управління підприємством (управління виробництвом, фінансами тощо)?
4. Як розвиваються наукові погляди на управління персоналом?
5. Які підходи до управління персоналом нині домінують?
6. У чому полягають особливості науки управління персоналом?

П р а к т и ч н і з а в д а н н я

1. Ви власник підприємства, працівники якого оголосили страйк з вимогами покращення умов праці (зокрема, впровадження систем охорони праці) та підняття заробітної плати. На вашому підприємстві немає профспілки, але працівники висунули як своїх представників керівників штабу страйку. Еко-

номічне становище підприємства дозволяє або підняти заробітну плату працівникам у середньому на 10% відсотків, або виконати умови щодо систем охорони праці.

Яке вирішення ситуації видається вам оптимальним? Які неекономічні методи управління персоналом ви можете назвати.

2. Напишіть невелике есе на одну з таких тем.

- Значення людського капіталу як ресурсу організації.
- Управління персоналом в умовах еміграційних настроїв населення.

- Управління персоналом і нові форми трудових відносин з працівниками (аутсорсінг, аутстафінг тощо).

- *Які можна виокремити глобальні тенденції змін у людській праці у XXI ст.?*

Тестові питання

1. Управління персоналом охоплює:

- а) розробку концепції розвитку персоналу;
- б) визначення потреби підприємства у кадрах;
- в) розроблення кадрової стратегії підприємства;
- г) усі наведені вище відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

2. Людина бере участь у виробничій діяльності підприємства як:

- а) суб'єкт виробництва;
- б) член певної соціальної групи або громади;
- в) носій прав і обов'язків у сфері праці;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

3. Теорії, які займаються управлінням праці як питаннями попиту і пропозиції на робочу силу, називають:

- а) економічними;
- б) юридичними;
- в) психологічними;

- г) гуманітарними;
- д) антропологічними.

4. Предметом науки управління персоналом є:

- а) витрати і прибутки підприємства, пов'язані з працею його працівників;
- б) суспільні відносини, які виникають у процесі трудової діяльності персоналу підприємства;
- в) відносини підприємства з його акціонерами;
- г) відносини у профспілках;
- д) немає правильної відповіді.

5. Поняттям «персонал підприємства» охоплюються:

- а) працівники підприємства, а також ті, хто працюють за цивільними договорами;
- б) особовий склад підприємства, який працює на постійній чи тимчасовій основі за договором трудового найму;
- в) усі особи, які виконують виробничі завдання на підприємстві;
- г) усі працівники, крім допоміжного персоналу;
- д) немає правильної відповіді.

6. Процес планування, підбору, ротації, навчання і перенавчання, а також оцінки персоналу для ефективного використання трудових ресурсів підприємства має назву:

- а) управління персоналом;
- б) управління підприємством;
- в) кадрова політика підприємства;
- г) стратегія підприємства;
- д) тактика підприємства.

7. До методів управління персоналом належать:

- а) економічні;
- б) адміністративні;
- в) і економічні, і адміністративні;
- г) жоден з них не належить;
- д) немає правильної відповіді.

8. Кадровий потенціал підприємства – це:

- а) усі працівники підприємства;
- б) усі працівники підприємства, а також ті, хто можуть на ньому працювати;
- в) гранична величина можливої участі працівників у функціонуванні підприємства з урахуванням їх фізичного і психічного стану, а також компетенції.
- г) гранична величина продукції, яку підприємство здатне виробити з урахуванням наявної кількості працівників та їх фізичного і психічного стану;
- д) немає правильної відповіді.

9. Зазначте, що з наведеного не є зовнішнім чинником системи управління персоналом:

- а) законодавство про працю;
- б) демографічна ситуація в країні;
- в) кадрова стратегія підприємства;
- г) стан ринку праці;
- д) усі наведені чинники є зовнішніми.

10. Укажіть, що з наведеного не є внутрішнім чинником системи управління персоналом:

- а) цілі підприємства;
- б) стадія життєвого циклу підприємства;
- в) судова практика у сфері трудових спорів;
- г) підходи до менеджменту на підприємства;
- д) усі наведені чинники є внутрішніми.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом. Навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Перше питання стосується наукознавчих аспектів управління персоналом. Доцільно розглянути економічні, соціологічні, психологічні теорії управління персоналом, які вплинули на сучасний стан цієї науки, торкнутися її історичного розвитку, коротко охарактеризувавши процес її становлення у різних країнах (США, Німеччина, СРСР і пост-радянський простір). Розуміння цих історичних етапів важливе для оцінки сучасного стану науки управління персоналом в Україні.

У другому питанні розглядається природа управління персоналом як менеджерської діяльності, якою на

підприємстві опікується спеціально уповноважена особа (або підрозділ). Варто дослідити, що таке кадровий потенціал підприємства та з яких показників він складається, а також звернути увагу на трудовий потенціал працівника, що становить один із базових показників, який враховує роботодавець, приймаючи особу на роботу. Слід показати, що управління персоналом охоплює соціальну діяльність людей і навести визначення та елементний склад трудового колективу на підприємстві. Важливо зупинитися на цілях і методах системи управління персоналом.

При підготовці до **третього питання** треба звернути увагу на те, що діяльність організації в аспекті управління персоналом має дві сторони: внутрішню і зовнішню. Зовнішня сторона (сприятливість економічного середовища, кон'юнктура ринку праці, система професійної підготовки) визначають залучення кадрів в організацію, а так само наявність можливості задовольнити потреби бізнесу чи іншої діяльності якісними кадрами, що залежить від освіти, міграційних рухів, державної політики тощо. Внутрішнє середовище охоплює такі управлінські завдання: кадрову політику, підбір персоналу, планування потреб у персоналі, ефективне використання людських ресурсів і завдання із розвитку людського капіталу. У свою чергу, розвиток людського капіталу – ключове завдання сучасної організації, особливо в умовах конкуренції за найбільш кваліфіковані кадри. Ці заходи включають в себе розробку інклюзивної і партнерської філософії управління персоналом в організації, програми додаткової освіти персоналу, стимулювання кар'єрного зростання, ефективне використання можливостей працівників тощо.

Тема 2. Працівник і управління персоналом

П л а н

1. Структура персоналу підприємства.
2. Професійний рівень працівників.
3. Компетентність працівника: поняття, чинники, значення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Що таке структура персоналу підприємства?
2. Які елементи структури персоналу підприємства можна виокремити?
3. Якими чинниками визначається професійний рівень працівника?
4. Які управлінські заходи стимулюють підвищення професійного рівня працівників?
5. Які критерії компетентності працівників можна виокремити?
6. Які види компетентності працівників ви знаєте?

П р а к т и ч н і з а в д а н н я

1. Ви очолюєте відділ кадрів. Сформулюйте три-п'ять рекомендацій для перевірки компетентності працівників, яких ваше підприємство приймає на роботу.

Як змінюватимуться ці рекомендації, якщо йдеться про: а) охоронну агенцію; б) науково-дослідницький центр; в) конвеєрне виробництво?

2. З урахуванням положень законодавства України, зокрема, Кодексу законів про працю запропонуйте підвищення професійного рівня працівників.

Які заходи підвищення професійного рівня вам видаються ефективними, а які – ні? Чому?

Тестові питання

1. На формування професійної поведінки особи впливають:

- а) психічні і психологічні чинники;
- б) демографічні чинники;
- в) економічні чинники;
- г) усі відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

2. Професійний розвиток особи – це:

- а) процес підготовки особи до роботи за певним фахом чи професією;
- б) процес просування особи шаблями службової кар'єри;
- в) навчання працівника з боку роботодавця;
- г) зміна працівником своєї професії;
- д) набуття середньої професійної освіти.

3. Сукупність здібностей, знань, умінь та навичок, які необхідні людині для належного виконання обов'язків у межах певної професії називають:

- а) професійна придатність;
- б) професійна адекватність;
- в) професійна подібність;
- г) професійна заангажованість;
- д) немає правильної відповіді.

4. Кількісний і професійний кадровий склад підприємства з урахуванням фонду заробітної плати відображає:

- а) організаційна структура персоналу;
- б) штатна структура персоналу;
- в) соціальну структуру персоналу;
- г) рольова структура персоналу;
- д) усі відповіді є правильними.

5. Розподіл кадрів підприємства залежно від виконуваних працівниками функцій становить:

- а) соціальну структуру персоналу;
- б) економічну структуру персоналу;
- в) організаційну структуру персоналу;
- г) політичну структуру персоналу;
- д) немає правильної відповіді.

6. Розподіл творчих і поведінкових ролей (генератор ідей, експерт тощо) усередині трудового колективу прийнято називати:

- а) організаційна структура персоналу;
- б) рольова структура персоналу;
- в) соціальна структура персоналу;
- г) економічна структура персоналу;
- д) політична структура персоналу.

7. Ступінь кваліфікації працівника, що дозволяє йому виконувати свої професійні обов'язки, називають:

- а) професіоналізм;
- б) компетентність;
- в) відповідність займаній посаді;
- г) обов'язковість;
- д) освіченість.

8. Компетентність працівника, яка відображає його вміння підтримувати соціальні зв'язки, комунікабельність, здатність до спілкування тощо, називають:

- а) економічною компетентністю;
- б) професійною компетентністю;
- в) соціальною компетентністю;
- г) психологічною компетентністю;
- д) відповідністю займаній посаді.

9. Компетентність працівника, яка проявляється у його здатності до аналітичного і критичного мислення, застосування прийомів логіки та поєднання різноманітних засобів вирішення поставлених перед ним завдань, має назву:

- а) інтелектуальна компетентність;
- б) часова компетентність;
- в) професійна компетентність;
- г) соціальна компетентність;
- д) просторова компетентність.

10. Серед наведеного оберіть вид компетенції, який зазвичай не виокремлюють:

- а) соціальна компетентність;
- б) професійна компетентність;
- в) інтелектуальна компетентність;
- г) жодна з відповідей не стосується компетенції у сфері праці.
- д) немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наукове видання. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом. Навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник: за ред. О. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При відповіді на **перше питання** необхідно дати визначення та охарактеризувати поняття структури персоналу. Доцільно зупинитися на штатній, організаційній, соціальній та рольовій структурах персоналу та показати значення цих показників в управлінні персоналом і функціонуванні підприємства. Говорячи про рольову структуру персоналу, варто вказати, які види працівників виокремлюють у межах цієї структури. Важливо враховувати, що часто виробництво товарів і послуг може потребувати різних за своєю рольовою належністю працівників. Тому кадровий менеджмент має бути побудований не на абстрактних шаблонах, а саме на визначенні конкретних потреб того чи іншого підприємства, ідентифікація яких має передувати залученню працівників для роботи на підприємстві.

Розглядаючи **друге і третє питання**, слід визначити компетентності працівника та її значення для управління персоналом підприємства. Далі потрібно охарактеризувати професійну, соціальну, часову, інтелектуальну, ситуативну та інші види компетентності працівника. Варто розглянути також і

складові кожного з цих видів компетенції. Важливо враховувати, що компетентність працівника має визначатися з урахуванням усіх названих видів компетентності. Залежно від особливостей професії той чи інший вид компетенції може переважати чи, навпаки, бути менш важливим (професійної компетенції це не стосується). Проте успішне виконання працівником своїх функцій можливо лише тоді, коли усі види компетенції розвинуті на мінімально необхідному рівні.

Т е м а 3. Трудовий колектив підприємства

П л а н

1. Поняття трудового колективу.
2. Формування трудового колективу.
3. Структура та ефективність трудового колективу. Корпоративна культура.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Що таке трудовий колектив?
2. З яких груп працівників складається трудовий колектив?
3. Як відбувається формування трудового колективу?
4. Що слід враховувати при формуванні трудового колективу?
5. Які стадії розвитку проходить трудовий колектив підприємства?
6. Що дозволяє знизити конфліктність усередині трудового колективу?
7. Як визначається ефективність трудового колективу?
8. Що таке корпоративна культура трудового колективу?

Практичне завдання

Один із працівників організації постійно провокує конфлікти з іншими працівниками і структурними підрозділами. Водночас цей працівник є ключовим для розвитку організації і остання зацікавлена в його збереженні.

Які заходи припинення і попередження внутрішніх конфліктів ви би застосували у такому випадку? Чи завжди звільнення є вдалим способом вирішення таких конфліктів?

Тест ові пит ання

1. Головною функцією т рудового колект иву є:

- а) виконання завдань у межах досягнення стратегічних цілей підприємства;
- б) усунення конфліктів між працівниками;
- в) контроль за керівниками підприємства;
- г) взаємодія з власником підприємства;
- д) утворення профспілки.

2. На ат мосферу т рудового колект иву впливають ь:

- а) зовнішні і внутрішні чинники;
- б) лише зовнішні;
- в) лише внутрішні;
- г) внутрішні, а для великого бізнесу – і зовнішні;
- д) немає правильної відповіді.

3. Поділеніст ь т рудового колект иву на підрозділи у відповідност і до законодавст ва і внут рішніх документ ів підприємст ва називають ь:

- а) неформальною структурою колективу;
- б) формальною структурою колективу;
- в) штатним розписом;
- г) корпоративною структурою підприємства;
- д) поділом праці.

4. Укажіть, що з наведеного є елементами характерними для будь-якого трудового колективу:

- а) члени трудового колективу;
- б) формальні і неформальні зв'язки між членами трудового колективу;
- в) способи підтримки згуртованості трудового колективу;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

5. Назвіть, що з наведеного нижче не належить до аспектів розвитку трудового колективу:

- а) складання графіків робіт;
- б) розподіл повноважень;
- в) аналіз виконання поставлених завдань зі створення трудового колективу;
- г) створення підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

6. Зупинення розвитку трудового колективу, зниження його адаптивних якостей, посилення консервативних тенденцій відбувається на етапі розвитку трудового колективу, а саме:

- а) формування колективу;
- б) становлення колективу;
- в) зрілість колективу;
- г) старіння колективу;
- д) смерть колективу.

7. З волі або за згодою адміністрації підприємства та з метою виконання певних завдань усередині трудового колективу створюються:

- а) формальні групи;
- б) неформальні групи;
- в) як формальні, так і неформальні групи;
- г) формальні, неформальні та керівні групи;
- д) немає правильної відповіді.

8. Назвіт ь риси неформальної групи усередині т рудового колект иву:

- а) формується спонтанно;
- б) явно не пов'язана з керівництвом підприємства;
- в) її учасники – члени трудового колективу, які чимось незадоволені;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

9. Сист ема правил, переконань, принципів, т ехнологій, щоо управляют ь внут рішнім ж ит т ям підприємст ва, – це:

- а) корпоративна культура;
- б) корпоративне регулювання;
- в) трудова атмосфера;
- г) трудові правила;
- д) кредо підприємства.

10. Мет ою корпорат ивною культ ури є:

- а) соціальний захист працівників;
- б) формування такої поведінки працівників і трудового колективу в цілому, що буде сприяти досягненню цілей підприємства;
- в) забезпечення контролю власника над підприємством;
- г) розширення підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефектив-

ність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвішин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник: за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Відповідь на **перше питання** слід розпочати з визначення понять «колектив» і «трудовий колектив». Вони співвідносяться як загальне і окреме, отже, теорія колективу може бути застосована і у трудовій сфері. Важливо навести класифікації колективів за різними критеріями та показати, які чинники впливають на формування як колективів загалом, так і саме трудових. Далі варто надати специфічні характеристики трудового колективу.

Стосовно **другого питання**, тут потрібно виокремити стадії розвитку трудового колективу, також запропонувати характеристики кожної зі стадій від формування до старіння.

Слід урахувати, що трудовий колектив може мати певні специфічні характеристики, які властиві лише, чи більшою мірою, певній конкретній стадії. Це стосується питань взаємовідносин усередині трудового колективу, механізмів його контролю, взаємодії з керівництвом підприємства тощо. Важливо відмітити, що стадії розвитку колективу можуть утворювати свого роду кола, коли шляхом оновлення колективу та інших прийомів кадрового (зокрема, й антикризового) менеджменту старіння колективу знову змінюється стадією формування чи становлення.

Насамкінець (**третє питання**) варто навести характеристики внутрішньої структури трудового колективу. Потрібно окремо зупинитися на формуванні усередині трудового колективу формальних і неформальних груп та охарактеризувати відмінності між цими групами, виходячи із цілей, способів контролю за членами та з інших критеріїв. Слід навести критерії ефективності трудового колективу, пов'язати ефективність із досягненням цілей і завдань підприємства, а також приклади управлінських заходів, які посилюють ефективність трудового колективу, зокрема і у формуванні усередині підприємства потужної корпоративної культури.

Тема 4. Кадрова політика підприємства

П л а н

1. Напрямки і фактори кадрової політики.
2. Планування роботи з персоналом.
3. Правове і документаційне забезпечення роботи з персоналом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Які фактори визначають кадрову політику підприємства? Неприбуткової організації? Підприємства у сфері виробництва? Роздрібною торгівлі? Освітніх послуг?
2. Етапи і принципи планування роботи з персоналом.
3. Роль власників, адміністрації, трудового колективу, окремих працівників в управлінні персоналом.
4. Роль профспілок в управлінні персоналом.
5. Види кадрової політики.
6. Документальне оформлення стратегії управління персоналом.
7. Основні корпоративні акти у сфері управління персоналом і їх співвідношення із законодавством.
8. Інформаційне забезпечення кадрової політики.

Практичні завдання

1. Сформулюйте пропозиції до стратегії управління персоналом для таких підприємств: 1) металургійний комбінат із великою кількістю працівників, що намагається модернізувати виробництво і частково його перепрофілювати; 2) ІТ-компанія зі штатом у 200 осіб, що частково працюють у віддаленому форматі, з представництвами у різних містах України і декількох іноземних державах; 3) завод з виробництва верстатів, який планує скорочення через втрату ринків збуту.

2. Напишіть есе на одну з тем:

- Навіщо і за яких умов роботодавцеві потрібно фінансувати освіту своїх працівників;

- Позаробочий час працівника як предмет кадрової політики підприємства.

3. Складіть базовий перелік документів у сфері кадрової політики, які потрібні підприємству (або вимагаються законодавством). Підготуйте один із таких документів або його детальний опис.

Тест ові пит ання

1. Сист ема принципів і вимог, що визначають форми і мет оди робот и з персоналом на підприємств ві, має т аку назву:

- а) кадрова політика підприємства;
- б) кадровий менеджмент;
- в) управління персоналом;
- г) кадрова стратегія;
- д) кадрова тактика.

2. Головною мет ою кадрової політ ики є:

- а) зниження конфліктів між працівниками;
- б) пошук нових кадрів на ринку праці;
- в) забезпечення оптимального балансу процесів рекрутування, збереження і розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді є правильними.

3. Назвіт ь, що з наведеного не належ ит ь до зовнішніх чинників кадрової політ ики підприємств ва:

- а) законодавство про працю;
- б) відносини підприємства із галузевими профспілками і контролюючими органами;
- в) стиль кадрового менеджменту на підприємстві;
- г) стан ринку праці;
- д) усі перелічені чинники є зовнішніми.

4. Укаж іт ь, що з наведеного є внут рішнім чинником кадрової політ ики підприємств ва:

- а) умови праці;
- б) стратегічні цілі підприємства;
- в) якість та ефективність трудових ресурсів підприємства;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

5. Кадрова політика, яка ґрунтується на прогнозуванні кадрової ситуації на підприємстві і передбачає низку завдань із розвитку кадрового потенціалу, має назву:

- а) пасивна;
- б) активна;
- в) проактивна;
- г) реактивна;
- д) неефективна.

6. Залежно від ступеня відкритості і по відношенню до зовнішнього середовища підприємства при формуванні кадрового складу кадрову політику підприємства поділяють на:

- а) раціональну і авантюристичну;
- б) відкриту і закриту;
- в) активну і пасивну;
- г) результативну і нерезультативну;
- д) немає правильної відповіді.

7. Визначте, що з наведеного характеризує закриту кадрову політику:

- а) підбір керівних кадрів з числа переважно власних працівників;
- б) навчання персоналу в межах підприємства і часто власними силами;
- в) при виборі між стимулюванням і мотивацією перевага надається останній;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

8. Вкажіть, що з наведеного характеризує відкриту кадрову політику:

- а) підбір керівних кадрів з числа переважно власних працівників;
- б) навчання персоналу у межах підприємства і часто власними силами;
- в) при виборі між стимулюванням і мотивацією перевага надається останній;

- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

9. Сукупність принципів, цілей, правил і підходів до роботи з персоналом на підприємстві – це:

- а) кадрова стратегія;
- б) кадровий менеджмент;
- в) кадровий потенціал;
- г) кадровий прогноз;
- д) кадрова пастка.

10. Маркетингові стратегії підприємства:

- а) впливають на підбір менеджерів підприємства;
- б) не впливають на підбір менеджерів;
- в) впливають, якщо йдеться про наступальні маркетингові стратегії;
- г) не впливають, якщо власник підприємства одночасно є його керівником;
- д) немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АДВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При відповіді на **перше питання** слід виходити з того, що кадрова політика – це система заходів, що визначає напрямки, форми і методи роботи з персоналом. Кадрова політика включає всі етапи відносин підприємства з працівником, включаючи його прийняття на роботу, кар’єрний рух, додаткову підготовку і перепідготовку, оцінку результатів роботи, заохочення і дисциплінарні стягнення, а також припинення трудових відносин. Кадрова політика охоплює також період до винаймання працівників, включаючи заходи пошуку працівників, формування кадрового резерву, вироблення кадрових стратегій тощо. Потрібно виокремити зовнішні і внутрішні фактори, які визначають кадрову політику та її види (активна і пасивна, відкрита і закрита політика тощо).

Відповідаючи на **друге питання**, необхідно розкрити зміст стратегічного планування управління персоналом, його складових, форм і методів. Стратегії вирізняються залежно від цілей підприємства (стійкий розвиток, вихід на нові ринки,

перепрофілювання бізнесу, скорочення виробництва чи витрат тощо). Важливо приділити увагу принципам планування (гнучкість, реалістичність залучення трудового колективу для планування, відповідність законодавству, урахування економічної природи діяльності організації, створення передумов для реалізації стратегії тощо), а також охарактеризувати базові заходи, які можуть входити у стратегію планування управління персоналом.

Далі (**третє питання**) слід указати, які документи є обов'язковими або бажаними для управління персоналом (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про заохочення, положення про трудові спори, порядок накладення дисциплінарних стягнень на працівників тощо), а також визначити, які положення управління персоналом урегульовані чинним законодавством, а які організація за загальним правилом може регулювати сама.

Тема 5. Кадрова служба на підприємстві

П л а н

1. Поняття і функції кадрової служби на підприємстві.
2. Структура кадрової служби на підприємстві.
3. Організація роботи кадрової служби на підприємстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Які функції виконує кадрова служба на підприємстві?
2. Як кадрова служба взаємодіє з іншими підрозділами на підприємстві?
3. У чому особливості структури кадрової служби на підприємстві?
4. Яку роль в організації роботи з кадрами відіграє внутрішнє регулювання?

5. Які основні внутрішні акти на підприємстві ви можете виокремити?

6. У чому особливості діловодства кадрової служби на підприємстві?

7. Як параметри визначають ефективність роботи кадрової служби на підприємстві?

Практичне завдання

Ви власник і директор підприємства з виробництва товарів легкої промисловості. Кількість працівників вашого підприємства поступово збільшується і становить 50 осіб. До цього моменту кадровими питаннями (оформлення прийому на роботу і звільнення, подання звітності, робота з мотивацією персоналу) займався ваш помічник, який водночас виконує й інші функції. Ви вирішуєте реформувати організаційну структуру управління персоналом.

Запропонуйте варіанти організаційної структури управління персоналом для такого підприємства (форма підрозділу і місце у структурі підприємства, обов'язки керівники підрозділу, напрямки діяльності). Як змінюватиметься структура, якщо йтиметься про 500 або 5000 працівників?

Тест ові пит ання

1. Кадрова служ ба підприємст ва – це:

- а) спеціалізований підрозділ підприємства, який займається питаннями персоналу;
- б) процес праці на підприємстві;
- в) HR-агенція, яка підбирає кадри для підприємства;
- г) особи, які займаються хедхантингом;
- д) немає правильної відповіді.

2. Ст рукт ура кадрової служ би:

- а) є однаковою на всіх підприємствах;
- б) є різною і залежить від розміру підприємства, специфіки його діяльності, кадрової стратегії тощо;

в) є різною і залежить від організаційно-правової форми підприємства (наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю й акціонерне товариство);

г) є різною і залежить від форми власності підприємства (наприклад, державне і приватне підприємство);

д) немає правильної відповіді.

3. До діловодства кадрової служби належать:

а) документи з прийому на роботу;

б) документи щодо звільнення;

в) документи щодо надання відпусток та переведення на іншу роботу;

г) документи щодо накладення дисциплінарних стягнень;

д) усі наведені вище відповіді є правильними.

4. Кадрові документи на працівника оформлюються:

а) у момент його прийняття на роботу;

б) у момент отримання своєї посадової інструкції;

в) у момент звільнення;

г) у момент просування по службі;

д) у момент проведення співбесіди.

5. Основним документом, який підтверджує попередній трудовий досвід працівника, є:

а) рекомендації від попередніх роботодавців;

б) трудова книжка;

в) заява працівника про прийняття на роботу;

г) написана працівником автобіографія;

д) копії попередніх трудових договорів, посвідчені нотаріально.

6. Після оформлення працівника трудову книжку:

а) зберігається у кадровій службі;

б) повертається працівникові;

в) зберігається в органах влади, які контролюють додержання законодавства про працю;

- г) передається на зберігання нотаріусу;
- д) немає правильної відповіді.

7. Для обліку трудових книжок на підприємстві в Україні:

- а) створюється електронний реєстр трудових книжок;
- б) інформуються контролюючі органи;
- в) ведеться журнал обліку трудових книжок;
- г) ведеться картотека;
- д) немає правильної відповіді.

8. Діяльність кадрової служби на підприємстві регламентована:

- а) законодавством України;
- б) внутрішніми актами підприємства;
- в) законодавством України та внутрішніми актами підприємства;
- г) міжнародними договорами;
- д) немає правильної відповіді.

9. Метою діловодного забезпечення кадрової служби на підприємстві є:

- а) організація роботи з документами, які формуються у процесі виконання кадровою службою своїх функцій;
- б) контроль за працівниками;
- в) контроль за роботодавцем;
- г) усі відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

10. Функції кадрової служби на підприємстві:

- а) завжди виконуються внутрішніми підрозділами підприємства;
- б) виконуються зовнішніми агенціями, які надають кадрові послуги;
- в) можуть виконуватися як внутрішніми підрозділами підприємства, так і зовнішніми кадровими агенціями;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді є правильними.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При відповіді на **перше питання** варто дати визначення кадрової служби на підприємстві та охарактеризувати її функції, тобто основні завдання, які ця служба виконує. Потрібно вказати, що функції кадрової служби не зводяться лише до обліку кадрів. Кадрова служба також відповідає за комунікацію між трудовим колективом і керівництвом підприємства, заходами зі зміцнення трудового колективу, дотримання прав працівників під час прийняття на роботу, просування по службі, звільнення тощо. Тому на великих підприємствах структура кадрової служби може бути вельми розгалуженою, а сама служба очолюється директором з персоналу, який часто входить до виконавчого органу підприємства.

Розглядаючи **друге питання**, слід проаналізувати, як кадрова служба структурується на підприємствах малого, середнього і великого бізнесу. Важливо відмітити, що структура кадрової служби визначається функціями, які вона виконує. Кадрова служба функціонує відповідно до вимог законодавства і внутрішніх актів підприємства, наприклад, положення про кадрову службу на підприємстві. Норми законодавства мають вищу силу стосовно положення про кадрову службу. В Україні низка питань роботи кадрової служби передана законодавцем на вирішення самого підприємства.

Відповідь на **третє питання** стосується діловодства, яке виникає у процесі виконання функцій кадрової служби. Зокрема, йдеться про документи, які оформлюються у зв'язку з прийняттям працівника на роботу, просуванням його по службі, накладенням дисциплінарних стягнень, звільненням, черговою відпусткою тощо. Для контролю документообігом, а так само для належного зберігання трудових книжок, інших документів створюються спеціальні реєстри. В Україні вони існують у паперовій формі як журнали, а так само в електронній формі. Водночас у багатьох країнах застосовується лише електронна форма.

Тема 6. Кадрове планування як елемент кадрової політики підприємства

П л а н

1. Кадрове планування на підприємстві: поняття, цілі, етапи.
2. Види кадрового планування.
3. Визначення потреб підприємства у персоналі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Для чого потрібне кадрове планування?
2. Хто є суб'єктом кадрового планування?
3. Які етапи кадрового планування можна виокремити?
4. Які види кадрового планування існують?
5. Як відрізняється кадрове планування залежно від розміру підприємств?
6. Як відрізняється кадрове планування залежно від галузі господарства?
7. На що потрібно звертати увагу кадровій службі при визначенні потреб у персоналі?

Практичне завдання

Складіть базовий перелік документів у сфері кадрової політики, які потрібні підприємству (або вимагаються законодавством).

Підготуйте документ з кадрового планування на підприємстві з кількістю працівників понад 100 осіб або його детальний опис.

Тест ові пит ання

1. Сист ема заходів щодо забезпечення підприємст ва кваліфікованим, відповідним займаним посадам і акт ивним персоналом відповідно до існуючих пот реб має назву:

- а) кадрове планування;
- б) кадрове прогнозування;
- в) кадрова політика;
- г) кадрова служба;
- д) управління персоналом.

2. Кадрове планування має бут и спрямоване:

- а) на досягнення цілей підприємства і задоволення його попиту у кадрах;
- б) на задоволення інтересів працівників;
- в) на вирішення обох, зазначених у п. а) і б), завдань;
- г) на вирішення обох, зазначених у п. а) і б), завдань, коли йдеться про керівний склад підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

3. Кадрове планування дозволяє підприємст ву:

- а) визначити його потребу у персоналі певної кваліфікації у певний проміжок часу;
- б) виробити шляхи залучення необхідного персоналу;
- в) установити шляхи найбільш оптимального використання наявних трудових ресурсів;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

4. Укаж іт ь, як ефект ивне кадрове планування впливає на загальний економічний результат діяльності і підприємст ва:

- а) оптимізуються витрати на персонал;
- б) сприяє найбільш ефективному використанню наявних трудових ресурсів;
- в) підприємство здатне усувати недоліки у професійності персоналу, що збільшує професійний потенціал і позитивно впливає на результати праці;

- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

5. Укажіть, як співвідносяться поняття «кадрова політика» і «кадрове планування»:

- а) є тотожними за значенням;
- б) є протилежними за значенням;
- в) кадрова політика спрямована на визначення кадрових цілей підприємства і тому є, по суті, довгостроковим кадровим плануванням;
- г) кадрова політика здійснюється найвищим керівництвом підприємства, а кадрове планування – кадровою службою;
- д) немає правильної відповіді.

6. У залежності від строків планування виокремлюють:

- а) короткострокове і довгострокове планування;
- б) стратегічне, тактичне, оперативне планування;
- в) поточне і перспективне планування;
- г) минуле і поточне планування;
- д) немає правильної відповіді.

7. Назвіть, які з наведених чинників кадрової стратегії підприємства не є внутрішніми:

- а) вихід працівників на пенсію;
- б) звільнення працівників за різними підставами;
- в) декретні відпустки працівників зі збереження робочого місця;
- г) міграція населення;
- д) жоден із перелічених чинників.

8. Зазначте, який із наведених чинників кадрової стратегії підприємства не є зовнішнім:

- а) науково-технічний прогрес;
- б) політичні зміни у країні;
- в) об'єднання працівників підприємства у профспілку;
- г) темпи інфляції;
- д) усі наведені відповіді є правильними.

9. Показник, який визначає бся як відношення запланованого обсягу т оварообігу до запланованої продуктивності і праці, називають б т ак:

- а) загальна потреба в персоналі;
- б) додаткова потреба у персоналі;
- в) показник кадрового планування;
- г) рівень забезпечення кадрами;
- д) рівень відсіву кадрів.

10. Показник, який визначає бся як різниця між загальною пот ребою у персоналі т а його факт ичною наявністю на почат ок планового періоду, називають б:

- а) показник кадрового планування;
- б) межа кадрового планування;
- в) додаткова потреба у персоналі;
- г) плінність кадрів;
- д) немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник: за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Спочатку (**перше питання**) слід дати визначення кадрового планування на підприємстві, яке спрямоване на максимізацію корисності наявних трудових ресурсів і забезпечення підприємства професійними, мотивованими та активними кадрами у майбутньому. Варто звернути увагу на цілі кадрового планування, яке не концентрується виключно на задоволенні потреб підприємства чи бажанні його власників максимізувати прибуток, але відповідає і за захист інтересів працівників. Далі треба зупинитися на трьох основних етапах кадрового планування: оцінці наявного персоналу, кадрових потреб у майбутньому та розробці плану задоволення кадрових потреб у майбутньому. Важливо підкреслити, що вказаний план є не лише стадією, тобто процесом реалізації кадрового планування, але і внутрішнім документом підприємства, розробка якого є умовою ефективної кадрової стратегії підприємства, особливо у великому і середньому бізнесі.

Відповідаючи на **друге питання**, потрібно запропонувати класифікацію кадрового планування залежно від «горизонту планування», тобто періоду часу, який охоплюється

плануванням. Потім необхідно охарактеризувати стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стосовно останнього доцільно зупинитися на оперативному плані задоволення потреб підприємства у кадрах, який складається зазвичай на строк, що не перевищує одного року. Зокрема, слід охарактеризувати показники, які вносяться до цього плану, такі як загальна та додаткова потреба у кадрах.

Відповідь на **третє питання** стосується методології та методики визначення потреб підприємства у кадрах. Серед методів прогнозування потреби у кадрах можна згадати про експертний метод, балансовий метод, моделювання, нормативний метод та ін. Доцільно дати характеристику цим методам, показавши їх слабкі та сильні сторони, а також навести декілька прикладів, коли застосування певного методу є більш або менш виправданим щодо отриманого результату.

Т е м а 7. Відбір персоналу

П л а н

1. Поняття трудового найму.
2. Відбір працівників на посаду.
3. Трудова адаптація працівників.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Що становить економічну та юридичну природу трудового найму? Чи є між ними суперечності?
2. Які функції виконує відбір працівників на посаду?
3. Що слід враховувати під час відбору працівників на посаду?
4. Що таке професійна орієнтація? Хто є адресатом професійної орієнтації?
5. Які складнощі відчуває працівник при адаптації у но-

вому трудовому колективі і чим вони зумовлені?

6. Які заходи адаптації працівників у трудовому колективі виокремлюють?

Практичні завдання

1. Сформулюйте пропозиції для положення про умови і заходи заохочення для керівників, менеджерів, фахівців, допоміжного персоналу.

Що є критерієм ефективності праці кожної з цих категорій працівників?

2. Розробіть покрокові поради для HR-служби підприємства щодо адаптації нових працівників.

3. Напишіть невеличке есе на тему «Стимулювання працівників: що працює, а що – ні?».

Тестові питання

1. **Скупність дій підприємства (передусім кадрової служби), спрямованих на відшукування і залучення кандидатів, які володіють необхідними підприємству професійними та іншими якостями, називають:**

- а) наймання працівників;
- б) кадрове планування;
- в) хедхантинг;
- г) зелений шантаж;
- д) немає правильної відповіді.

2. **Укажіть, що з переліченого не відносять до стадій (етапів) трудового найму:**

- а) планування кадрових потреб;
- б) залучення персоналу;
- в) розробка положення про порядок прийняття на посади у підприємстві;
- г) співбесіда з претендентами на посаду та обговорення і оформлення трудового договору;
- д) усі відповіді відображають стадії трудового найму.

3. *Зазначте, що з наведеного не є методом аналізу змісту уробот и:*

- а) аналіз інформації, отриманої від працівників-виконавців та менеджерів;
- б) прямий аналіз стану роботи;
- в) спостереження;
- г) втручання;
- д) усе перелічене є методами аналізу змісту роботи.

4. *Укажіть, які з наведених характеристик людини зазвичай не можуть враховуватися при визначенні та обранні кандидата на посаду у підприємстві:*

- а) кваліфікація;
- б) стан здоров'я;
- в) розумові здібності;
- г) стать;
- д) усі наведені вище характеристики людини підлягають врахуванню.

5. *Опишіть та обґрунтуйте вимоги, пов'язані з певною спеціальністю, посадою чи професією має назву:*

- а) посадова інструкція;
- б) професіограма;
- в) довідник професій;
- г) фонограма;
- д) кар'єрограма.

6. *Джерела набору персоналу на підприємстві поділяються на:*

- а) внутрішні та зовнішні;
- б) постійні та тимчасові;
- в) менеджерські та технічні;
- г) короткострокові та довгострокові;
- д) глобальні і локальні.

7. *Постійне використання виключно зовнішніх джерел набору кадрів може призвести до:*

- а) зниження кваліфікації трудового колективу;

- б) банкрутства;
- в) появи неформальних зв'язків, «кумівства» між працівниками різних ланок;
- г) збільшення витрат на адаптацію працівників;
- д) розділення бізнесу.

8. HR-агенції належ ат ь до:

- а) внутрішніх джерел набору кадрів;
- б) зовнішніх джерел набору кадрів;
- в) як внутрішніх, так і зовнішніх джерел;
- г) HR-агенції не мають відношення до набору кадрів;
- д) немає правильної відповіді.

9. Укаж іт ь, яку інф ормацію не мож е включит и рек-ламне оголошення про пошук працівника:

- а) назву роботодавця;
- б) національність майбутнього працівника;
- в) посадові обов'язки;
- г) рівень очікуваної кваліфікації;
- д) уся наведена вище інформація може включатися в рекламне оголошення про пошук працівника.

10. Ст рукт уроване інт ерв'ю під час прийнят т я на робот у – це:

- а) інтерв'ю зі заздалегідь підготовленими запитаннями;
- б) інтерв'ю із певною послідовністю запитань, проте зміст запитань може відрізнятися;
- в) інтерв'ю із заздалегідь визначеною кількістю запитань;
- г) інтерв'ю з чітко визначеним лімітом часу на обговорення кожного із запитань;
- д) немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АДВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прицак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При відповіді на **перше питання** необхідно визначити поняття «наймання персоналу». Воно полягає у вчиненні низки послідовних дій із відшукування і залучення працівників для роботи на підприємстві. Варто відмітити, що це поняття

може стосуватися як усього процесу залучення кадрів, так і залучення конкретних працівників. Наймання розпочинається не з пошуку працівника (хоча такі моделі існують у деяких східних країнах), а з визначення змісту роботи. Аналіз змісту роботи становить багатоаспектне дослідження, для проведення якого використовуються різні методи. Потрібно виокремити ці методи та дати їм характеристику.

Розглядаючи **друге питання**, доцільно згадати, що джерела залучення кадрів на підприємство поділяються на внутрішні й зовнішні. Слід назвати основні внутрішні і зовнішні джерела, а так само охарактеризувати можливі загрози, які виникають у зв'язку з використанням або переважним використанням лише одного з виду джерел. Для прикладу можна згадати про втрату мотивації працівниками, коли для залучення нових робітників роботодавець залучає зовнішні джерела, та про утворення небажаних неформальних зв'язків між працівниками, коли використовуються внутрішні джерела. Варто також зупинитися на процесі відбору працівників, зокрема на попередньому аналізі інформації про працівника, проведенні співбесіди, інших етапах відбору.

Насамкінець (**третє питання**) важливо вирізнити професійну орієнтацію і адаптацію працівників. Орієнтація спрямована на введення працівника у трудовий колектив та особливості діяльності організації. Адаптація є більш складним і тривалим процесом. Вона полягає у сприянні працівникові у пристосуванні до умов праці й внутрішнього середовища організації. Треба навести аспекти, етапи і заходи адаптації та показати зв'язок адаптації з ефективною працею. Важливо також враховувати, що адаптація працівників не зводиться до суто професійних питань, вона охоплює також і заходи тимбілдингу, підтримки належного клімату взаєморозуміння і співпраці у колективі тощо.

Тема 8. Стимулювання праці. Оцінювання та атестація персоналу

П л а н

1. Стимулювання праці працівників підприємства: поняття та засоби.
2. Оцінювання працівників підприємства: поняття та цілі.
3. Оцінювання керівників, спеціалістів та допоміжного персоналу.
4. Атестація персоналу підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Що таке стимулювання праці?
2. Які можна виділити матеріальні й нематеріальні способи стимулювання праці?
3. Яка роль оплати праці у стимулюванні працівників? Які способи оплати праці можна виокремити?
4. Навіщо потрібно проводити атестацію та оцінювання працівників підприємства?
5. Які вимоги висуваються для проведення атестації підприємства?
6. Які можна виокремити види атестації та оцінювання?
7. Які використовуються методи для оцінювання працівників?
8. У чому відмінність оцінювання керівників, менеджерів середньої ланки, фахівців?
9. Яка роль відводиться кадровій службі під час атестації та оцінювання працівників?
10. Як відбувається атестація та оцінювання працівників?
11. Як визначається ефективність трудового колективу?
12. Що таке корпоративна культура трудового колективу?

Практичні завдання

1. Власник великої ІТ-компанії вирішив преміювати своїх працівників правом викупу акцій компанії у майбутньому (опціонами). Як наслідок працівники можуть ставати співвласниками компанії, продавати свої акції тощо. Проте для отримання цієї премії працівник має пройти позачергову атестацію, яка водночас не передбачена внутрішніми документами компанії.

Які переваги і недоліки такого рішення? Чи буде це рішення ефективним, якщо йтиметься про малий бізнес (наприклад, власник кафе, в якому працюють 20 працівників, запропонує своїм працівникам 1,5% від розміру статутного капіталу підприємства кожному)? Чи може преміювання пов'язуватися із атестацією працівника?

2. Розробіть критерії атестації працівників юридичної фірми: старших юристів (керують певні напрямки і крупних клієнтів), юристів (працюють з клієнтами і виконують конкретні проекти під керівництвом старших юристів), помічників юристів (виконують допоміжні функції).

Тест оцінювання

1. *Процес установлення відповідності і кваліфікації, мотивації та здібностей працівників займаним посадам має назву, а саме:*

- а) оцінювання персоналу;
- б) наймання персоналу;
- в) дисциплінарне провадження щодо працівників;
- г) аналіз змісту роботи;
- д) співбесіда.

2. *Укажіть, що з наведеного не належить до задач оцінювання персоналу, а саме:*

- а) розробка напрямків вдосконалення і підвищення кваліфікації працівників;
- б) притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності;

- в) визначення відповідності працівника встановленим для нього умовам праці, зокрема, розміру оплати праці;
- г) встановлення і підтримка зв'язку з працівником;
- д) усі наведені варіанти відображають задачі оцінювання персоналу.

3. Назвіть, що з наведеного не відносять до вимог оцінювання працівника – це:

- а) своєчасність;
- б) об'єктивність;
- в) гласність;
- г) таємність;
- д) немає правильної відповіді.

4. Зазначте, що відносять до основних видів оцінювання персоналу, а саме:

- а) оцінювання кандидата, який бажає обійняти певну посаду;
- б) періодичне оцінювання працівників підприємства;
- в) обидва варіанти правильні;
- г) обидва варіанти правильні, якщо йдеться про керівну ланку;
- д) немає правильної відповіді.

5. Укажіть, що з наведеного не може охоплювати процес оцінювання працівника – це:

- а) процес праці та її результати;
- б) політична позиція працівника;
- в) оцінювання витрат праці;
- г) оцінювання складності праці;
- д) немає правильної відповіді.

6. Біографічний метод оцінювання працівника – це:

- а) опитування його керівника;
- б) аналіз анкетних даних, листка обліку кадрів тощо;
- в) спостереження за працівником;
- г) опитування працівника;
- д) немає правильної відповіді.

7. Оплат а праці працівника:

- а) завжди має фіксований характер;
- б) залежить від специфіки праці і може мати фіксовану частину і доплати за результати праці;
- в) поєднує виплати за трудовим і цивільно-правовим договором;
- г) здійснюється залежно від фінансового результату підприємства і в окремі періоди може не виплачуватися;
- д) немає правильної відповіді.

8. Укаж іт ь, які з наведених виплат не пов'язані з оплат ою праці працівника:

- а) виплати у зв'язку із звільненням;
- б) заробітна плата;
- в) цивільно-правові виплати у зв'язку з винаходами, корисними моделями, ноу-хау, що належать працівнику;
- г) премії;
- д) немає правильної відповіді.

9. Немат еріальні засоби ст имулювання праці охоплюют ь:

- а) створення продуктивної робочої атмосфери;
- б) запровадження інститутів захисту прав працівників;
- в) вироблення у працівника відчуття реалізованості, корисності його праці;
- г) спеціальні заходи тимблдінгу;
- д) усе перелічене.

10. Мат еріальні засоби ст имулювання праці включають ь:

- а) соціальний пакет працівника;
- б) премії за виконання певних завдань;
- в) виплата «тринадцятої зарплати»;
- г) посадовий оклад працівника;
- д) усі наведені вище засоби.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

У відповіді на **перше питання** слід розглянути матеріальні й нематеріальні методи стимулювання праці. Кадрова стратегія має бути побудована на їх комбінуванні. Основним чинником участі працівника у процесі праці є матеріальні стимули. Водночас важливу роль відіграють також корпоративна культура, неконфліктність трудового колективу, відчуття самореалізації, важливості власної справи. Далі необхідно охарактеризувати природу оплати праці працівників. Потрібно показати відмінності оплати праці працівників і виплати за цивільно-правовими договорами. Варто зосередитися безпосередньо на оплаті праці, зокрема розглянути способи винагородження працівників та звернути увагу на те, як особливості виконуваних трудових функцій можуть впливати на обрання того чи іншого способу оплати праці та поєднання різних видів матеріальних стимулів.

Відповідаючи на **друге питання**, необхідно навести визначення оцінювання працівників як офіційної процедури на підприємстві. Хоча оцінювання може мати різні форми, використовувати різні методи і тягнути за собою різні наслідки, воно завжди становить процес оцінювання професійних та інших якостей працівника з метою визначення його відповідності займаній або такій, на яку він претендує, посаді. Далі слід охарактеризувати вимоги до проведення оцінювання, у тому числі гласність (відкритість), своєчасність, об'єктивність та ін. Варто назвати і види оцінювання персоналу, етапи цього процесу (аналіз анкетних даних, збір інформації про працівника, співбесіда, а також, якщо потрібно, кваліфікаційні іспити). А також розглянути основні методи оцінювання (опитування керівника, тестування, спостереження тощо).

Щодо **третього питання**, тут потрібно зазначити, що оцінювання керівників, спеціалістів та допоміжного персоналу має свої особливості, що зумовлено специфікою праці вказаних категорії працівників. Найпростішим є оцінювання допоміжного персоналу, який зазвичай виконує нескладні

завдання. Оцінювання спеціаліста спрямовано на визначення результатів його діяльності, а також психологічну оцінку працівника, його відносин із колегами, ролі у трудовому колективі тощо. Оцінка керівника передбачає передусім урахування результатів діяльності підрозділу, яким він призначений керувати.

Відповідь на **четверте питання** передбачає характеристику атестації як документально оформленого результату оцінювання працівника. Варто розглянути класифікації атестації працівника за різними критеріями (регулярна і нерегулярна, при прийнятті на роботу, під час виконання трудових обов'язків та перед звільненням тощо). Слід також указати основні етапи атестації та коротко описати дії, які суб'єкт оцінювання вчиняє на кожному з цих етапів.

Т е м а 9. Кар'єра і конфлікти у трудовому колективі

П л а н

1. Кар'єра: поняття, етапи.
2. Управління кар'єрою персоналу.
3. Конфлікти на підприємстві та методи їх вирішення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Що таке трудова кар'єра?
2. Які види трудової кар'єри можна виокремити?
3. Як відбувається управління кар'єрою працівника?
4. Які заходи стимулювання працівника, пов'язані з його кар'єрою можна назвати?
5. Яке значення управління кар'єрою має для трудового потенціалу підприємства?
6. Які види конфліктів на підприємстві можна виокремити?

7. Які засоби вирішення конфліктів застосовуються у трудових відносинах?

Практичні завдання

1. Складіть перелік типових питань, які варто використувати фахівцю кадрової служби при проведенні співбесіди з особою, яка планує обійняти вищу посаду у межах тієї ж самої організації.

Які питання ви вважаєте ключовими? Які відповіді – “маркери” мають насторожувати HR-фахівця?

2. Вас запросили на посаду голови HR-підрозділу юридичної фірми. Фірма має “бутіковий” характер, тобто характеризується відносно невеликою кількістю юристів, що надають послуги лише в окремих сферах підприємництва (наприклад, банківське право або корпоративне право). Власники прагнуть стимулювати роботу юристів фірми, впорядкувавши управління кар’єрою працівників, оскільки фірма планує розширяти практику і прагне зберегти усіх своїх працівників та не допустити їх перехід в інші фірми.

Запропонуйте кадрову стратегію таких перетворень і поясність, які принципи побудови управління персоналом, зокрема, і управління кар’єрою працівників, мають бути покладені у процес розширення фірми.

3. На окремому практичному занятті проведіть ділову гру – імітацію вирішення конфлікту між працівниками підприємства та його керівництвом з приводу низької оплати праці.

Спробуйте відтворити різні способи вирішення цього конфлікту (переговори, медіація, звернення до власника тощо).

Тест ові пит ання

1. Зміни у праці особи, які відбувают ься внаслідок зміни складност і його праці т а просування по щаблях посад в одному або різних підприємст вах, має назву:

- а) трудова кар'єра;
- б) трудовий успіх;
- в) трудовий розвиток;
- г) просування по службі;
- д) немає правильної відповіді.

2. Визначт е, що з наведеного мож е бут и мот ивом ділової кар'єри:

- а) підприємницька винахідливість;
- б) потреба в лідерстві та честолюбство;
- в) матеріальний добробут;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

3. Укаж іт ь, які з наведених чинників кар'єри не відносят ь до суб'єкт ивних – це:

- а) освіта;
- б) комунікативні навички;
- в) вища можлива кар'єрна позиція;
- г) кваліфікація;
- д) усі вказані чинники є об'єктивними.

4. Швидкіст ь просування працівником по кар'єрних сходинках відображ ає показник:

- а) динамічності кар'єри;
- б) інтенсивності кар'єри;
- в) результату кар'єри;
- г) швидкості просування по кар'єрних щаблях;
- д) немає правильної відповіді.

5. Сукупність заходів із планування, організації та адекватного імулювання кар'єрного зростання працівників, що здійснюється кадровою службою підприємства, має назву, а саме:

- а) кадрова стратегія;
- б) управління кар'єрою;
- в) трудовий потенціал підприємства;
- г) управління персоналом;
- д) попередження трудових конфліктів.

6. Укажіть, що з наведеного можна вважати засобами реалізації плану кар'єри:

- а) професійний розвиток;
- б) формування іміджу професіонала свої справи;
- в) високі показники під час роботи на посаді;
- г) усе наведене вище;
- д) немає правильної відповіді.

7. Соціально-психологічна адаптація працівника полягає у:

- а) оволодінні новою професією;
- б) пристосуванні до нових психічних і фізичних навантажень;
- в) пристосуванні до нового трудового колективу;
- г) отриманні та засвоєнні посадової інструкції;
- д) немає правильної відповіді.

8. Назвіть, що з наведеного є ознакою низької працездатності:

- а) коливання, зниження темпу роботи;
- б) наявність численних помилок у роботі;
- в) нездатність виконувати дії, яких вимагає характер роботи;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) жоден з указаних варіантів не стосується проблеми низької працездатності.

9. Укаж іт ь, що з наведеного мож на віднест и до дж е-рел ст ресу на робочому місці:

- а) становище людини у формальній та неформальній ієрархії на підприємстві;
- б) службові конфлікти;
- в) складнощі у налагодженні трудових або ділових стосунків;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

10. Управлінський ст рес як правило зумовлений:

- а) високою відповідальністю за наслідки ухвалених рішень;
- б) фізичним виснаженням;
- в) психологічним перенавантаженням;
- г) усі наведені вище відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

Список рекомендованої літератури

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Даниюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Відповідь на **перше питання** слід розпочати з визначення понять «кар'єра» і «трудова кар'єра». Варто звернути увагу на такі різновиди трудової кар'єри, як *професійна* кар'єра і *внутрішньоорганізаційна* кар'єра та показати лінії їх розвитку. Професійна кар'єра рухається від оволодіння певною професією до виходу за її межі й оволодіння суміжними професійними знаннями, а внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна посад і професійних позицій усередині підприємства. Етапи кар'єри, а так само швидкість їх проходження, залежить від обраної стратегії кар'єрного росту.

Розглядаючи **друге питання**, доцільно вказати на заходи заохочення працівників (матеріальні і нематеріальні) і управління кар'єрою працівників. Ключовою тезою є поєднання цих заходів заохочення, які, з одного боку, допомагають працівникові бачити, що його належна праця позитивно позначається на його матеріальному благополуччі, а з другого – формують відчуття комфортної праці, лояльності до організації тощо. Ці заходи мають враховувати характер роботи, посаду працівника, які визначають особливості його мотивації. Варто

також звернути увагу на способи оформлення правил просування кар'єрними сходинками на підприємстві.

Відповідь на **третє питання** передбачає визначення поняття трудових і внутрішніх конфліктів, окреслення їх причини. Необхідно приділити увагу різним методам попередження і владнання конфліктів. Попереджувальна робота вимагає врахування потенційних конфліктів уже на етапі формування стратегії управління персоналом і враховуватися під час залучення нових працівників. Урегулювання конфліктів має поєднувати інтереси організації, трудових колективів та інтереси окремих працівників. Баланс цих інтересів визначає, які саме заходи владнання конфліктів слід застосовувати: від примірювальних процедур до реорганізації підрозділу до припинення трудових відносин у відповідності до законодавства. Потрібно навести органи вирішення таких конфліктів залежно від залучених сторін, розмірів підприємства, характеру його діяльності тощо.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Підручники:

Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2011. 468 с.

Віноградський М. Д., Віноградська А. М., Шкланова О. М. Управління персоналом. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2009. 502 с.

Заболотина О. В. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.

Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: підручник. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.

Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління / за ред. Є. І. Ходаківського. Київ: Центр учб. літ., 2011. 664 с.

Навчальні посібники:

Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2016. 268 с.

Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: НУ “Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого”, 2013. 135 с.

Варава Л. М., Максимчук А. Г., Варава А. А., Аратюнян А. Р. Управління персоналом: навч. посіб. Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.

Віноградська О. М., Шевченко О. С., Віноградська Н. С. Управління персоналом: тексти лекцій. Харків: ХНАМГ, 2009. 114 с.

Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людським ресурсом: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1/Никифо>

[ренко%20В.Г.%20Управління%20персоналом%20навчально-методичний%20посібник.pdf](#)

Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Київ: КНЕУ, 2011. 124 с.

Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: підручник. Вінниця: Він. нац. техн. ун-т, 2016. 150 с.

Монографії:

Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.

Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.

Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

Статті:

Баценко Л. М. Кадровий менеджмент: перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2010. № 6/1(41). С. 29-33.

Коноваленко М. К., Яковлева Н. Г. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі інноваційних моделей. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Технічний прогрес та ефектив-

ність виробництва». 2010. № 5. С. 49-55.

Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. С. 56-61.

Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 22(119). С. 95-96.

Рачинський А. А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*. 2008. № 2. С. 23-29.

4. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТУ ПРИ ВИВЧЕННІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОФІЦІЙНІ САЙТИ

‣ <http://rada.gov.ua/> Офіційний веб-портал Верховної Ради України. На сайті містяться Конституція України, законодавство, законопроекти. Тут можна отримати інформацію про пленарні засідання, депутатський корпус. На сайті є посилання до сайтів Парламентів закордонних країн, сторінки депутатських фракцій та груп, міжнародні парламентські інститути.

‣ <https://www.president.gov.ua/> Офіційне інтернет-представництво Президента України.

‣ <http://www.kmu.gov.ua> Урядовий портал пропонує офіційну інформацію Уряду України, статистику.

‣ <http://www.me.gov.ua/> Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

‣ <http://radakmu.org.ua> Сайт Ради підприємців України при КМУ. На сайті створені форуми для обговорення різноманітних тем. Сайт має каталог посилань до інших ресурсів Інтернет, які включають до себе державні органи влади, громадські організації та компанії України, активно залучені до процесів розвитку підприємництва в країні.

‣ <http://www.fpsu.org.ua> Сайт Федерації профспілок України. Інформація про функції профспілок, розвиток і проблеми профспілкового руху, відповідне законодавство, роль профспілок у захисті прав працівників й управлінні персоналом.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ САЙТИ

▶ <http://www.business.ua> Щотижневe видання – газета “Бізнес”. На сайті подані аналітичні матеріали та сайти, що публікуються у газеті. Основні рубрики: Держава та економіка. Фінанси. Промисловість. Практика підприємництва, менеджмент, маркетинг та технології, торгівля, податки.

▶ <http://kontrakty.ua> Український діловий щотижневик “Галицькі контракти” подає ділові новини, статті та матеріали з фінансів, економічної теорії і практики, кон’юнктури ринку тощо.

▶ <http://www.investgazeta.net> Українська інвестиційна газета “Інвестгазета” – всеукраїнський фінансово-економічний тижневик. Це професійне ділове видання, що висвітлює питання та проблеми вітчизняного бізнесу, світових ринків, перспектив залучення інвестицій. Подає новини фінансового та фондового ринків, інформацію про діяльність компаній, банків, аналітичні огляди, рейтинги, практичні рекомендації з менеджменту та маркетингу.

▶ <http://www.intellect.org.ua> Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайту, проводяться дискусії; відвідувачі сайту мають можливість залишити свої коментарі.

▶ <http://finance.ua> На сайті подається огляд валютного та аграрного ринків, фондового ринку України, Росії та країн дальнього зарубіжжя, готівкових та офіційних курсів валют, фінансові результати діяльності банків, українські та світові індекси фондового ринку, динаміка, графіки та таблиці.

▶ <http://www.ier.com.ua/> Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить місячний економічний моніторинг України, моніторинг інфраструктури України, наукові матеріали, книги.

▶ <http://library.nlu.edu.ua> Локальна комп’ютерна мережа Нац. юрид. ун-ту ім. Ярослава Мудрого, де надається додаткова література для самостійної роботи студентів.

5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Управління персоналом» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці **A** за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам **C** і **B**) і пороговий (відповідає оцінкам **E** і **D**) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Управління персоналом» виставляється в залікову книжку на підставі заліку відповідно до такої шкали, як показано нижче в таблиці.

Таблиця

| Оцінка за шкалою ECTS | Визначення | Оцінка за національною шкалою | Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ |
|-----------------------|--|-------------------------------|--|
| A | Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок | зараховано | 90 – 100 |
| B | Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками | | 80 – 89 |
| C | Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок | | 75 – 79 |
| D | Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків | | 70 – 74 |
| E | Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії | | 60 – 69 |
| FX | Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати | не зараховано | 35 – 59 |
| F | Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс | | 0 – 34 |

6. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Управління персоналом як складова менеджменту: теоретичні і практичні аспекти.
2. Роль персоналу у діяльності підприємства.
3. Поняття і ознаки персоналу.
4. Внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на управління персоналом.
5. Людський капітал. Управління персоналом як людським капіталом.
6. Принципи управління персоналом.
7. Функції управління персоналом.
8. Методи і технології управління персоналом.
9. Особливості управління персоналом в умовах глобальної економіки.
10. Управління персоналом і нові форми трудових відносин (аутстафінг, аутсорсінг тощо).
11. Організація управління персоналом.
12. Кадрова служба та її функції.
13. Служби з попередження і вирішення конфліктів усередині підприємства.
14. Напрямки кадрової політики підприємства та фактори, які її обумовлюють.
15. Види кадрової політики.
16. Стратегія управління персоналом як документ і система заходів.
17. Кадрове планування: аспекти і принципи.
18. Заходи кадрового планування.
19. Особливості кадрового планування щодо різних видів працівників (керівники, менеджери, фахівці, допоміжний персонал).
20. Правове забезпечення управління персоналом.
21. Корпоративне регулювання управління персоналом.
22. Основні внутрішні документи у сфері управління персоналом.
23. Роль колективного договору для управління персоналом.

24. Роль державного регулювання у сфері управління персоналом. Захист прав працівників.
25. Роль профспілок в управлінні персоналом.
26. Фактори, які впливають на формування кадрового потенціалу організації.
27. Управління персоналом на етапі прийому на роботу.
28. Заходи з пошуку кадрів.
29. Залучення сторонніх організацій до пошуку кадрів (HR-агенції, хедхантинг тощо).
30. Особливості пошуку кандидатів на посади керівників.
31. Критерії оцінювання працівників на етапі прийому на роботу.
32. Професіограма працівника.
33. Професійна орієнтації працівників.
34. Адаптація працівників: поняття, цілі, система заходів.
35. Етапи адаптації працівників. Типові помилки при проведенні адаптації.
36. Психологічні аспекти управління персоналом.
37. Позапрофесійні заходи підвищення лояльності персоналу.
38. Розвиток персоналу.
39. Заходи з додаткової підготовки і перепідготовки працівників.
40. Управління кар'єрою працівника. Моделі кар'єри.
41. Методи впливу на працівників.
42. Принципи і заходи стимулювання персоналу.
43. Матеріальні й нематеріальні способи заохочення працівників.
44. Принципи і заходи дисциплінарної відповідальності працівників.
45. Правове регулювання і обмеження у притягненні до дисциплінарної відповідальності працівників.
46. Атестація кадрів і формування кадрового резерву.
47. Поняття і причини виникнення внутрішніх конфліктів усередині організації.
48. Види конфліктів усередині організації.

- 49.** Методи управління конфліктами (попередження, розв'язання, усунення тощо).
- 50.** Оцінка результатів праці. Критерії оцінювання.
- 51.** Управління персоналом на етапі звільнення працівника.
- 52.** Особливості управління персоналом юридичної фірми і юридичних підрозділів на підприємствах.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| 1. Загальні поради..... | 3 |
| 2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...4 | |
| 3. Список рекомендованої літератури..... | 56 |
| 4. Використання Інтернету при вивченні управління персоналом..... | 58 |
| 5. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів..... | 60 |
| 6. Питання до заліку..... | 62 |

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Бізнес-адміністрування»
денної форми навчання

У к л а д а ч ВОВК Ірина Андріївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. Арнаутова*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*