



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

**ПЛАН 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»
заочної 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» заочної форми навчання / уклад. І. А. Вовк. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 34 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

Управління персоналом – це складова ефективного менеджменту, що, у свою чергу, є передумовою успішної бізнес-діяльності та будь-якої іншої, 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.

У таких умовах дисципліна «Управління персоналом» становить вагомий елемент науки про управління та важливий етап опанування менеджменту як різновиду практичної діяльності. Питання кадрового потенціалу, управління кадрами зустрічаються 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 для даної дисципліни вказані питання є центральними, вивчаються всебічно і глибоко.

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 семінарські заняття виносяться три теми, які узагальнюють основні питання курсу з акцентом на їх практичній складовій. Наприкінці методичних рекомендацій наведені питання для заліку.

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

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Т е м а I. Персонал як об'єкт управління

П л а н

1. Поняття персоналу організації. Управління людським капіталом.
2. Принципи побудови системи управління персоналом в організації.
3. Методи управління персоналом. Організація управління персоналом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Які завдання управління персоналом організації можна назвати?
2. Як управління персоналом пов'язане з ефективністю бізнес-діяльності?
3. У чому особливості персоналу як стратегічного ресурсу організації?
4. Чи зростає роль персоналу у процесі діджиталізації економіки і роботизації людської праці?
5. Які нові загальні вимоги до працівників з'явилися відносно нещодавно?
6. Які функції управління персоналом ви можете назвати?

П р а к т и ч н і з а в д а н н я

1. 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

перетворити її на фірму більш широкого профілю, що зумовлює розширення сфер діяльності й штату працівників.

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

2. Ви власник і директор підприємства з виробництва товарів легкої промисловості. Кількість працівників вашого підприємства поступово збільшується і зараз 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?

3. *Напишіть есе на одну з наведених тем:*

- Значення людський 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 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 відповіді є правильними;
- д) немає правильної відповіді.

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

- а) економічні;
- б) юридичні;
- в) психологічні;
- г) гуманітарні;
- д) технологічні.

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) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді є правильними.

5. На формування професійної поведінки особи впливають:

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

6. Професійний розвиток особи – це:

- а) процес підготовки особи до роботи за певним фахом чи професією;
- б) процес просування особи щаблями службової кар'єри;

- в) навчання працівника з боку роботодавця;
- г) зміна працівником своєї професії;
- д) набуття середньої професійної освіти.

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

- а) організаційну структуру персоналу;
- б) штатну структуру персоналу;
- в) соціальну структуру персоналу;
- г) рольову структуру персоналу;
- д) усі відповіді є правильними.

8. Головною функцією трудового колективу 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.

9. На атмосферу трудового колективу впливають:

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

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

- а) члени трудового колективу;
- б) формальні й неформальні зв'язки між членами трудового колективу;
- в) способи підтримки згуртованості трудового колективу;
- 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.

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 підготовці до **першого 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.

Друге питання пов'язано з розглядом принципів управління персоналом в організації. Йдеться, зокрема, про принципи децентралізації управління, партнерського характеру управління, комплексності, цілісності, соціальної відповідальності роботодавців, адаптованості й інноваційності. Доцільно також зосередитися на функції управління персоналом, у тому числі регулятивну, контрольну, інформаційну, стимулюючу, соціалізуючу функції та показати їх значення у практичній площині та / або на конкретних прикладах.

При відповіді на **третє питання** слід розглянути економічні, адміністративні й психологічні методи. Застосування методів відбувається шляхом використання конкретних технологій управління, які характеризуються багатоманітністю і залежать від розміру, характеру, етапу розвитку й інших особливостей підприємства чи іншої організації. Зокрема, йдеться про такі технології, як побудова роботи підрозділу, відповіда-

льного за управління персоналом (HR-служби), розробка системи стимулів працівників, вироблення соціальної інфраструктури підприємства тощо.

Т е м а II. Кадрова політика підприємства

П л а н

1. Напрямки і фактори кадрової політики.
2. Планування роботи з персоналом.
3. Правове і документальне забезпечення роботи з персоналом.
4. Стимулювання і оплата праці.

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 й їх співвідношення із законодавством.
8. Інформаційне забезпечення кадрової політики.

П р а к т и ч н і з а в д а н н я

1. *Сформулюйте пропозиції до стратегії управління персоналом для таких підприємств:* 1) металургійний комбінат з 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. Для посилення лояльності працівників на підприємстві «Смачні шоколадні кульки» сформовано перелік із 100 найбільш кваліфікованих і ключових для бізнес-діяльності працівників, які не будуть скорочуватися чи звільнятися за будь-яких умов. Їм також забезпечено кращі умови праці, вищу заробітну плату, соціальний пакет тощо. Передбачено, що деякі з працівників, які не потрапили до цієї сотні, з часом можуть туди перейти, якщо будуть вирізнятися ефективною і продуктивною працею. Однак працівники, які виконують допоміжні функції, не пов'язані з виробництвом шоколаду, за умовами свої трудових договорів не матимуть такої можливості.

Оцініть переваги і недоліки такої стратегії управління персоналом.

3. З урахуванням положень законодавства України, зокрема, Кодексу законів про працю, запропонуйте концепції стимулювання працівників для малого бізнесу.

Які заходи стимулювання вам видаються ефективними, а які – ні? Чому?

4. 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.

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)?

5. *Напишіть есе на одну з тем:*

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

- Позаробочий час працівника як предмет кадрової політики підприємства.

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

Підготуйте один із таких документів або його детальний опис.

Тестові питання

1. *Систему принципів і вимог, що визначають форми і мети роботи з персоналом на підприємстві, називають:*

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

2. *Головною метою кадрової політики 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. *Укажіть, що з наведеного не належить до зовнішніх чинників кадрової політики підприємства:*

- 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. *Визначте, що з наведеного є внутрішнім чинником кадрової політики підприємства:*

- 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 служба підприємства – 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 хедхантінгом;
- д) немає правильної відповіді.

6. Структура кадрової служби:

- 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.

7. Оплата праці працівника:

- а) завжди має фіксований характер;
- б) залежить від специфіки праці й 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. Укажіть, які з наведених виплат не пов'язані з оплатою 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. Нематеріальні засоби стимулювання праці охоплюють:

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

10. Матеріальні засоби стимулювання праці – це:

- 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

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

Далі (**друге питання**) необхідно розкрити зміст стратегічного планування управління персоналом, його складових, форм і методів. Стратегії планування вирізняються залеж-

но від цілей підприємства (стійкий розвиток, вихід на нові ринки, перепрофільовання бізнесу, скорочення виробництва чи витрат тощо). Доцільно 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.

Розглядаючи **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.

При вивченні **четвертого питання** варто з'ясувати матеріальні й нематеріальні методи стимулювання праці. Кадрова стратегія має бути побудована на їх комбінуванні. Основним чинником участі працівника у процесі праці є матеріальні стимули. Значну роль відіграють також корпоративна культура, неконфліктність трудового колективу, відчуття самореалізації, важливості власної справи. Далі слід приділити увагу оплаті праці, зокрема, розглянувши способи винагородження працівників і звернувши увагу на те, як особливості виконуваних трудових функцій можуть впливати на обрання того чи іншого способу оплати праці та поєднання різних видів матеріальних стимулів.

Тема III. Робота з кадрами в організації

П л а н

1. Формування кадрового складу організації.
2. Адаптація кадрів організації.
3. Управління поведінкою персоналу.
4. Конфлікти на підприємстві та методи їх вирішення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. Які фактори варто враховувати при прийнятті працівників на роботу? Як варіюються ці фактори залежно від того, кого наймають: керівника, менеджера, фахівців?
2. Які існують критерії оцінки персоналу?
3. Як відбувається професійна орієнтація в організації?
4. Укажіть професійні й позапрофесійні способи адаптації працівників. Яка їхня роль у забезпеченні ефективної праці?
5. Як відбувається управління кар'єрним зростанням працівників? Які існують моделі кар'єри?
6. Наведіть заходи підвищення лояльності працівників (керівників, менеджерів, фахівців, допоміжного персоналу).
7. Які бувають типові помилки при проведенні адаптації працівників?
8. Які функції виконує HR-служба організації?
9. Які існують заходи з попередження і вирішення трудових і внутрішніх конфліктів?

Практичні завдання

1. 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 кон-

фліктів ви би застосували у такому випадку? Чи завжди звільнення є вдалим способом вирішення таких конфліктів?

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).

3. 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?

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

5. Напишіть есе на одну з таких тем:

- Особливості внутрішньо організаційних конфліктів в юридичному бізнесі.

- Стимулювання працівників: що працює, а що – ні?

6. Складіть перелік типових питань, які варто використовувати HR-фахівцю при проведенні попередньої співбесіди з кандидатами на посади в організації.

Які питання ви вважаєте ключовими? Які відповіді – «маркери» мають насторожувати HR-фахівця?

Тестові питання

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

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

2. Що з переліченого не відносять до стадій (ет апів) 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. Укаж іть, які з наведених характеристик людини зазвичай не можуть враховуватися при визначенні та обранні кандидата на посаду в підприємстві:

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

4. Опис та обґрунтування системи вимог, пов'язаних із певною спеціальністю, посадою чи професією має назву:

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

5. Процес устаткування відповідності кваліфікації, мотивації та здібності працівників займаним посадам має назву:

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

6. Укаж іт ь, що з наведеного не відносят ь до задач оцінювання персоналу:

- а) розробка напрямків удосконалення і підвищення кваліфікації працівників;
- б) притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності;
- в) визначення відповідності працівника встановленим для нього умовам праці, зокрема, розміру оплати праці;
- г) установлення і підтримка зв'язку з працівником;
- д) усі наведені варіанти відображають задачі оцінювання персоналу.

7. Назвіт ь, що з наведеного не відносят ь до вимог оцінювання працівника:

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

8. Визначт е, що відносят ь до основних видів оцінювання персоналу:

- 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.

9. Дайт е відповідь, чим регламент ует ься порядок оцінювання працівників:

- а) законодавством України;
- б) внутрішніми актами підприємства;
- в) і законодавством, і внутрішніми актами підприємства;
- г) рішеннями судів України;
- д) немає правильної відповіді.

10. Укаж іт ь, що з наведеного є ознакою низької працездатност і:

- 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.

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 навести фактори, які мають враховуватися при прийнятті працівника на посаду в організацію, зокрема, і залежно від посади, на яку претендує кандидат. Крім того, необхідно вказати на стратегічні заходи підбору кадрів (систематичний моніторинг ринку праці, залучення HR-агенцій, хедхантинг тощо). Функції HR-служби тут можуть будуть показані в аспекті її впливу на ефективну адаптацію і працю залучених працівників. Потрібно дати визначення професіограми, складання якої є передумовою рекрутингу працівників та основні рекомендації до її складання.

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

У третьому питанні доцільно звернути увагу 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 праці позитивно позна-

чається 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.

Насамкінець (**четверте питання**) доцільно дати визначення поняття трудових і внутрішніх конфліктів, окреслити їх причини. Необхідно засвоїти і різні методи попередження і залагодження конфліктів. Попереджувальна робота вимагає врахування потенційних конфліктів вже на етапі формування стратегії управління персоналом і враховуватися під час залучення нових працівників. Владнання конфліктів має поєднувати інтереси: організації, трудових колективів і окремих працівників. Баланс цих інтересів визначає, які саме заходи урегулювання конфліктів слід застосовувати: від примірювальних процедур до реорганізації підрозділу до припинення трудових відносин згідно з законодавством. 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.

Віноградский 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. 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.

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 техн. ун-т, 2011. 477 с.

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

Матвійшин 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/Никифоренко%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.

Конюваленко М. К., Яковлева Н. Г. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі інноваційних моделей. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Технічний прогрес та ефективність 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. 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 шкали, як показано нижче в таблиці.

Таблиця

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
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, фахівців, 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 між 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.....	24
4. Використання Інтернету при вивченні управління персоналом.....	26
5. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	28
6. Питання до заліку.....	30

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»
заочної 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*