



Міністерство освіти і науки України
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки

для самостійного вивчення дисципліни

(для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»)



Харків

2022

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки

для самостійного вивчення дисципліни

(для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Науково-методичної ради
факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 1 від 22.09.2022 р.

Харків
2022

УДК 331.108

У 670

*Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 01.09.2022 р.*

Управління персоналом: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

Методичні вказівки для вивчення дисципліни «Управління персоналом» містять опис, програму та структуру викладання навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Наведена деталізована тематика теоретичного та практичного курсів дисципліни. Представлені рекомендації щодо підготовки рефератів. Методичні вказівки містять також питання для проведення підсумкового контролю знань і методи їх оцінювання, глосарій та список рекомендованої літератури. Окремо викладені засади академічної доброчесності учасників освітнього процесу. Методичні вказівки можуть бути корисними та цікавими для здобувачів інших спеціальностей, науково-педагогічних працівників, керівників і спеціалістів підприємств та організацій тощо.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Т. А. Власенко, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук;

О. В. Дудник, завідувачка кафедри менеджменту ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук.

Відповідальна за випуск (зав. каф.): **СМІГУНОВА О.В.**, к.е.н., доцент

© Грідін О. В., 2022

© ДБТУ, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	11
ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	13
ПРАКТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	31
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	77
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ.....	95
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	106
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	109
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	110
ГЛОСАРІЙ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	130

ВСТУП

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності будь-якої організації, яка може суттєво підвищити її ефективність. Вивчення дисципліни «Управління персоналом» у закладах вищої освіти обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством. Вивчення дисципліни «Управління персоналом» передбачається освітньою програмою підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» **буде корисна** майбутнім висококваліфікованим фахівцям для набуття знань, що дозволять їм: ефективно, з урахуванням специфічних особливостей організації, здійснювати управління кадрами, базуючись на взаємозв'язку економічних явищ і процесів; планувати потребу в персоналі, проводити рекрутинг, адаптацію, професійне навчання, оцінювання, мотивацію та вивільнення персоналу; використовувати різноманітні методи управління економічного, адміністративного та соціально-психологічного характеру; отримати навички визначення кількісного та якісного складу персоналу, складання резюме та проведення / проходження результативної співбесіди, створення адаптивних методик поточного та результуючого оцінювання персоналу, формування високоефективної команди, прийому ефективних рішень у різноманітних ситуаціях.

Метою викладання дисципліни є: формування комплексу теоретичних знань та практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях; раціонального відбору працівників на посади та формування високопрофесійного трудового колективу; оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців здатностей:

- соціальної взаємодії, співробітництва і розв'язання конфліктів;
- забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки;
- розробляти тактичні і оперативні плани управлінської діяльності;
- готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати;

- здійснювати діагностику особливостей менеджменту персоналу в організації в умовах переходу до цифрової економіки (Digital economy);
- розробляти положення кадрової політики підприємства з урахуванням стратегії його діяльності;
- використовувати методики пошуку та відбору персоналу у відповідності із вимогами до посади або робочого місця;
- здійснювати планування та розрахунок потреби усіх категорій персоналу із застосуванням різних методів;
- проводити оцінку персоналу та використовувати її результати у формуванні резерву персоналу;
- використовувати різні форми стимулювання з метою підвищення ефективності роботи персоналу;
- використовувати методики тайм-менеджменту для планування робочого часу;
- здійснювати діагностику стану соціально-психологічного клімату у колективі;
- визначати ефективність аутсорсингу та лізингу персоналу у розрізі професій, спеціальностей;
- визначати рівень ефективності менеджменту персоналу.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу:

знати:

- сутність, значення та зміст управління персоналом, методологічні аспекти й завдання дисципліни;
- зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- зміст та процедуру ресурсного забезпечення управління персоналом;
- соціально-психологічні механізми, які зумовлюють трудову поведінку персоналу;
- методи та пріоритетні напрямки організації роботи служби управління персоналом, вимоги до ведення кадрового діловодства;
- методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів;
- методологію планування та організації розвитку персоналу;
- види, чинники, показники руху персоналу та способи пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
- механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів трудової діяльності;
- питання, пов'язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання;

- поняття, чинники та елементи управління умовами праці;
- принципи та методи оцінювання персоналу;
- теоретичні засади мотивації трудової діяльності;
- сутність та форми соціального партнерства, його роль у формуванні відповідних соціально-трудових відносин в організації;
- підходи до визначення ефективності менеджменту персоналу та структури витрат на персонал тощо.

ВМІТИ:

- розподіляти завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом;
- визначати пріоритети стратегії та політики управління персоналом в організації залежно від конкретної ситуації;
- оцінювати соціально-психологічний клімат, що панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;
- аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу організації;
- визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;
- розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їх ефективність;
- визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;
- розраховувати та аналізувати показники обігу, плинності та стабільності персоналу;
- використовувати різні методи оцінювання персоналу;
- застосовувати теорії мотивації трудової діяльності;
- аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом в організації.

Пререквізити вивчення дисципліни (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Економічна теорія», «Теорія організації», «Менеджмент», «Організація праці менеджера», «Психологія управління і бізнесу», «Управління інтелектуальним капіталом», «Тайм-менеджмент» тощо.

Постреквізити. Продовжують вивчення даного курсу наступні дисципліни: «Мотиваційний менеджмент», «Офіс-менеджмент», «Комунікативний менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Управління командоутворенням», «Управління розвитком персоналу», «Рекрутинг персоналу» тощо.

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти будуть здатні демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера; будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації; визначати оптимальну чисельність та структуру працівників; проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу; розробляти необхідні кадрові документи; будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства; формувати трудовий колектив організації та управляти ним; характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства; проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади; складати план заходів із профорієнтаційної роботи у трудовому колективі підприємства; володіти методами раціонально оцінювати працівників; оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

Курс «Управління персоналом» викладається для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Крім того він може бути цікавим та корисним для здобувачів, що навчаються за іншими спеціальностями та на інших рівнях вищої освіти, а також для викладачів, науковців, керівників і спеціалістів підприємств та організацій.

Основною **формою** вивчення курсу є лекції, практичні, семінарські заняття, реферати, самостійна робота. Здобувачі послідовно опановують основний зміст кожної теми відповідно до сформованої структури. Шляхом вивчення рекомендованої навчальної літератури проводять поточну перевірку отриманих знань за допомогою контрольних запитань. Крім того, здобувачі мають відповісти на проблемні питання, опрацювати запропоновані вправи, розв'язати практичні завдання. Після опанування теоретичної частини теми та набуття необхідних практичних навичок здобувачі переходять до вивчення наступної теми.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>	
		<i>денна форма навчання</i>	<i>заочна форма навчання</i>
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність 073 «Менеджмент» Освітня програма «Менеджмент» Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)	Обов'язкова	
Модулів – 2		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		3-й	3-й
Загальна кількість годин – 120		Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 4		5-й	5-й
		Лекції:	
		30 год.	6 год.
		Практичні, семінарські:	
		30 год.	6 год.
		Лабораторні:	
	— год.	— год.	
	Самостійна робота:		
	30 год.	78 год.	
	Індивідуальні завдання:		
30 год.	30 год.		
Вид контролю:			
екзамен	екзамен		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – **60/60**

для заочної форми навчання – **12/108**

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1

«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Теоретичний курс (Лекційні заняття)

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Тема 6. Формування колективу організації

Тема 7. Організація робочого місця та управління робочим часом персоналу

Тема 8. Організування діяльності та функції служб персоналу

Практичний курс (практичні та семінарські заняття)

Тема 1. Методи вивчення особистості

Тема 2. Соціально-психологічний портрет керівника

Тема 3. Правові аспекти управління трудовими ресурсами

Тема 4. Визначення потреби в кадрах

Тема 5. Підбір на посаду

Тема 6. Оволодіння мистецтвом критики

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2

«НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ, РУХУ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Теоретичний курс (Лекційні заняття)

Тема 9. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Тема 10. Управління трудовою поведінкою та дисципліною персоналу

Тема 11. Конфлікти в системі управління персоналом

Тема 12. Оцінювання та атестація персоналу в організації

Тема 13. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації

Тема 14. Мотивація та стимулювання персоналу організації

Тема 15. Соціальне партнерство в організації

Тема 16. Управління процесом вивільнення персоналу

Тема 17. Ефективність управління персоналом

Практичний курс (практичні та семінарські заняття)

Тема 7. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства

Тема 8. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів

Тема 9. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу

Тема 10. Документи-регламенти в менеджменті персоналу

Тема 11. Документаційне забезпечення управління кадрами

Тема 12. Вирішення конфліктних ситуацій в менеджменті персоналу

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<i>Назви змістових модулів і тем</i>	<i>Кількість годин</i>												
	<i>денна форма навчання</i>						<i>заочна форма навчання</i>						
	<i>усього</i>	<i>у тому числі</i>					<i>усього</i>	<i>у тому числі</i>					
		<i>Л</i>	<i>П</i>	<i>лаб</i>	<i>інд</i>	<i>с.р.</i>		<i>Л</i>	<i>П</i>	<i>лаб</i>	<i>інд</i>	<i>с.р.</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
МОДУЛЬ 1													
Змістовий модуль 1. «Теоретичні основи та організаційні аспекти процесу управління персоналом підприємства»													
<i>Лекції:</i>													
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації	2	2					2					2	
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	3	2				1	3	1				2	
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	3	2				1	4	1				3	
Тема 4. Кадрове планування в організаціях	3	2				1	3					3	
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу	3	2				1	4	1				3	
Тема 6. Формування колективу організації	3	2				1	3					3	
Тема 7. Організація робочого місця та управління робочим часом персоналу	3	2				1	2					2	
Тема 8. Організування діяльності та функцій служб персоналу	3	2				1	3					3	
<i>Практичні, семінарські заняття:</i>													
Тема 1. Методи вивчення особистості	3		2				3					3	
Тема 2. Соціально-психологічний портрет керівника	3		2			1	4	1				3	
Тема 3. Правові аспекти управління трудовими ресурсами	5		4			1	4	1				3	
Тема 4. Визначення потреби в кадрах	3		2			1	4	1				3	
Тема 5. Підбір на посаду	5		4			1	3					3	
Тема 6. Оволодіння мистецтвом критики	3		2			1	3					3	
Усього годин за Модуль 1	60	16	16			15	13	60	3	3		15	39

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма навчання						заочна форма навчання						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
		Л	П	лаб	іна	с.р.		Л	П	лаб	іна	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
МОДУЛЬ 2													
Змістовий модуль 2. «Науково-практичні засади розвитку, руху та вивільнення персоналу підприємства»													
Лекції:													
Тема 9. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	2	1				1	2					2	
Тема 10. Управління трудовою поведінкою та дисципліною персоналу	1	1					2					2	
Тема 11. Конфлікти в системі управління персоналом	3	2				1	3					3	
Тема 12. Оцінювання та атестація персоналу в організації	3	2				1	3	1				2	
Тема 13. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації	3	2				1	3	1				2	
Тема 14. Мотивація та стимулювання персоналу організації	1	1					2					2	
Тема 15. Соціальне партнерство в організації	2	1				1	3					3	
Тема 16. Управління процесом вивільнення персоналу	3	2				1	3	1				2	
Тема 17. Ефективність управління персоналом	3	2				1	3					3	
Практичні, семінарські заняття:													
Тема 7. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства	3		2			1	4		1			3	
Тема 8. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів	4		2			2	4		1			3	
Тема 9. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу	3		2			1	3					3	
Тема 10. Документи-регламенти в менеджменті персоналу	4		2			2	3					3	
Тема 11. Документаційне забезпечення управління кадрами	6		4			2	4		1			3	
Тема 12. Вирішення конфліктних ситуацій в менеджменті персоналу	4		2			2	3					3	
Усього годин за Модуль 2	60	14	14			15	17	60	3	3		15	39
РАЗОМ (4 КРЕДИТИ = 120 ГОД.)	120	30	30			30	30	120	6	6		30	78

ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1 «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

ТЕМА 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації

Питання:

1. Роль та значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни.
2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

Основна література: [5, 11, 18, 38].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Передумови виникнення та історичні етапи розвитку управління персоналом, як самостійної науки. Роль управління персоналом як науки. Основні рівні управління персоналом. Мета та завдання управління персоналом в умовах ринку. Сутність та значення управління персоналом. Основні аспекти управління персоналом підприємства. Напрями діяльності управління персоналом. Особливості управління персоналом. Функції управління персоналом.

Комплексний і системний підходи в управлінні персоналом. Основна специфічна особливість управління персоналом. Рівні управління персоналом залежно від масштабів завдань і часу їх виконання. Аспекти розгляду управління персоналом. Сутність понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал». Категорії персоналу за участю в процесі виробництва. Принципові відмінності двох концептуальних підходів «Управління персоналом» та «Управління людськими ресурсами». Умови, що потребують дотримання для забезпечення ефективності управління людськими ресурсами. Сутність терміну «трудовий потенціал працівника». Елементи трудового потенціалу працівника. Сутність терміну «трудовий потенціал підприємства». Параметри трудового потенціалу підприємства. Показники характеристики трудового потенціалу з кількісної та якісної сторін. Основні етапи і функції управління персоналом. Сутність і зміст системи управління персоналом

підприємства. Підсистеми системи управління персоналом. Цілі функціонування системи управління персоналом. Чинники формування системи управління персоналом. Основні задачі в сфері управління персоналом. Методи вивчення стану діючої та нової систем управління персоналом. Характеристика методів аналізу системи управління персоналом. Сутність поняття «методи управління персоналом». Сутність та зміст адміністративних методів управління персоналом. Сутність та зміст економічних методів управління персоналом. Сутність та зміст соціально-психологічних методів управління персоналом. Загальні та часткові принципи управління персоналом. Сутність терміну «стиль управління персоналом». Стилі управління персоналом за причетністю до управління. Стилі управління персоналом за ступенем виразності функцій. Передумови вибору стилю управління персоналом в конкретних ситуаціях.

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом. Підходи до управління персоналом та концепції, що покладено в їх основу. Стадії розвитку управління персоналом. Тенденції, що властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом. Сутність і особливості управління людськими ресурсами. Нові напрямки управління персоналом.

ТЕМА 2. Управління персоналом як соціальна система

Питання:

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
2. Структура і чисельність персоналу підприємства.
3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
4. Компетентність працівника: сутність, види.

Основна література: [5, 11, 18, 37, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «особистість». Природні властивості та соціальні чинники, що формують риси особистості. Блоки характеристик, що виділяють в структурі особистості. Сутність поняття «гармонійний розвиток особистості» та «професійний розвиток особистості». Сутність поняття «індивідуальність» та її базові і програмуючі властивості. Групи особистих якостей працівника. Чинники, що впливають на формування організаційної поведінки особистості. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою у підприємстві.

Сутність поняття «структура персоналу» та її основні різновиди. Категорії персоналу за участю в процесі виробництва. Види чисельності персоналу. Посадовий (штатний) склад працівників.

Сутність понять: «професія», «спеціальність», «професійна придатність», «кваліфікація». Чинники, якими визначається кваліфікація працівника. Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу.

Сутність поняття «компетентність». Види компетентності.

ТЕМА 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Питання:

1. Поняття та значення сучасної кадрової політики в організації.
2. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
3. Стратегії управління персоналом організації.
4. Кадрова політика управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Основна література: [5, 11, 25, 18, 38].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність терміну «політика» в різних сферах суспільних відносин. Сутність поняття «кадрова політика». Кадрова політика підприємства та її основна мета. Цілі кадрової політики підприємства. Основні різновиди кадрової політики. Основні принципи кадрової політики. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства. Механізм реалізації кадрової політики підприємства. Типи кадрової політики у залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві. Типи кадрової політики у залежності від ступеня відкритості зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. Етапи проектування кадрової політики підприємства. Розділи концепції кадрової політики підприємства.

Зміст кадрової політики на стадії формування підприємства та основні задачі щодо управління персоналом. Зміст кадрової політики на стадії інтенсивного зростання підприємства та основні задачі щодо управління персоналом. Зміст кадрової політики на стадії стабілізації підприємства та основні задачі щодо управління персоналом. Організаційні особливості підприємства, що свідчать про готовність до змін. Основні рівні змін в управлінні персоналом підприємства.

Індивідуальні механізми прийняття змін. Зміст кадрової політики на стадії спаду (ситуація кризи) та основні задачі щодо управління персоналом.

Сутність поняття «стратегічне управління». Сутність стратегії управління персоналом та її типи. Концентрована і диверсифікована форми кадрової стратегії. Основні види кадрових стратегій в умовах маркетингової орієнтації підприємства. Інструментарій реалізації кадрової стратегії підприємства.

Основні принципи менеджменту персоналу в японських організаціях. Основні принципи менеджменту персоналу в американських організаціях. Базові аспекти планомірної ротації. Загальні заходи управління персоналом в різних організаціях. Основні етапи прийняття на роботу у фірмах США. Принципи кадрової політики в американських фірмах. Специфічні особливості управління персоналом на фірмах Японії. Основні принципи управління персоналом в японських фірмах.

ТЕМА 4. Кадрове планування в організаціях

Питання:

1. Кадрове планування в організації: сутність, цілі, завдання, принципи та етапи.
2. Види планування роботи з персоналом організації.
3. Визначення потреби організації в персоналі.
4. Персонал-маркетинг як елемент кадрової політики підприємства.

Основна література: [5, 12, 18, 26, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «кадрове планування» та його основні переваги здійснення. Специфіка кадрового планування. Основні напрями кадрового планування. Цілі і завдання кадрового планування. Принципи кадрового планування. Етапи планування потреби в персоналі. Базові характеристики, на яких ґрунтується аналіз і оцінка персоналу. Програма забезпечення трудовими ресурсами та її основні розділи.

Сутність терміну «план» та основні типи планів. Види планування в залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування. Сутність та значення оперативного планування роботи з персоналом. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства. Інформація, необхідна для розробки

оперативного плану роботи з персоналом. Основні вимоги, яким має відповідати інформація про персонал. Види термінових планів з персоналу, їх призначення. Показники системи планування роботи з персоналом. Особливості визначення поточної та довгострокової потреби в персоналі.

Чинники визначення потреби підприємства в персоналі. Загальна та додаткова потреба підприємства в персоналі. Основні методи прогнозування потреби підприємства в персоналі.

Сутність і зміст персонал-маркетингу. Основні завдання персонал-маркетингу. Елементи персонал-маркетингу. Принципи персонал-маркетингу. Етапи персонал-маркетингу.

ТЕМА 5. Організація набору та відбору персоналу

Питання:

1. Наймання персоналу в організацію.
2. Залучення персоналу.
3. Відбір персоналу.
4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом.
5. Управління трудовою адаптацією.

Основна література: [11, 15, 18, 37].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність та зміст наймання персоналу. Види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу у підприємство. Політика і практика наймання персоналу у залежності від принципів і стратегій, прийнятих підприємствами різних країн світу.

Основні етапи процесу залучення персоналу у підприємство. Принципи залучення персоналу у підприємство. Методи аналізу змісту роботи. Контрольні питання в ході аналізу змісту роботи. Набір характеристик, що використовується при описі вимог до кандидата на заміщення посади. Професіограма, її зміст та призначення. Вимоги до працівника, що містяться в психограмі. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу.

Етапи процедури відбору персоналу. Сутність резюме та його види. Зміст резюме. Блоки інформації, що необхідно отримати в процесі вибіркової співбесіди. Типи інтерв'ю в залежності від цілей і задач відбору. Зміст форми запису результатів інтерв'ю. Основні помилки, що виникають в ході інтерв'ю. Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу. Документи, що можуть

застосовуватись в процесі відбору працівників на вакантні посади. Методи оцінки кандидатів на вакантну посаду. Сутність трудового договору та його зміст.

Професійна орієнтація та її основна мета. Сутність професійної пропаганди. Сутність професійної консультації. Сутність професійного підбору. Сутність професійного відбору. Працівники, що потребують повторної профорієнтації. Наслідки проведення профорієнтації. Результати високої ефективності проведення профорієнтації. Інформація, необхідна для прогнозу професійної придатності працівника.

Сутність та зміст трудової адаптації. Основні цілі трудової адаптації. Напрямки адаптації. Аспекти трудової адаптації. Сутність управління процесом трудової адаптації. Основні аспекти, що потребують врахування в ході управління процесом трудової адаптації. Заходи управління трудовою адаптацією по відношенню до молодих працівників. Основні задачі служби трудової адаптації. Основні напрямки ефективної програми трудової адаптації. Умови успішності трудової адаптації. Показники успішності трудової адаптації.

ТЕМА 6. Формування колективу організації

Питання:

1. Колектив як соціальна група.
2. Етапи створення і розвитку трудового колективу.
3. Структура та ефективність роботи трудового колективу.
4. Корпоративна культура в системі управління персоналом організації.

Основна література: [5, 11, 17, 39, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «група», формальні і неформальні групи. Сутність поняття «колектив» та його елементи. Організаційні можливості колективу. Ознаки колективу. Роль та значення колективу в житті людини. Класифікація колективів. Сутність системи соціального контролю та її структурні елементи.

Сутність процесу створення трудового колективу та його основні етапи. Умови успішного створення трудового колективу. Вимоги, яким має відповідати керівник задля створення ефективного трудового колективу. Етапи розвитку трудового колективу.

Різновиди груп за характером внутрішніх зв'язків. Формальні групи та їх види. Основні ознаки команд. Неформальні групи та причини їх створення. Принципові особливості неформальних груп. Різновиди та функції неформальних груп. Характерні відмінності формальних і неформальних груп. Чинники, що впливають на ефективне функціонування груп.

Сутність та значення корпоративної культури. Рівні корпоративної культури та їх характеристика. Особливості корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства. Мета та основні завдання корпоративної культури. Корпоративна культура як об'єкт вивчення і управління. Показники корпоративної культури. Сутність поняття «сила корпоративної культури» та її основні показники. Форми втілення корпоративної культури. Чинники, що впливають на формування цінностей організації. Види влади, що впливають на корпоративну культуру. Категорії корпоративних культур. Типи корпоративних культур.

ТЕМА 7. Організація робочого місця та управління робочим часом персоналу

Питання:

1. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація
2. Нормування праці
3. Сутність робочого часу, шляхи скорочення його втрат
4. Гнучкі режими праці

Основна література: [5, 11, 18, 38-39].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «організація праці». Основні елементи організації праці в колективі. Сутність понять «робоче місце» та «робоча зона», їх відмінні характеристики. Різновиди робочих місць в залежності від технологічних процесів. Різновиди робочих місць в залежності від механізації праці. Різновиди робочих місць в залежності від кількості виконавців. Загальні риси раціональної організації робочих місць. Сутність поняття «організація робочого місця». Основні вимоги до організації робочих місць. Планування робочих місць. Мета раціоналізації робочих місць.

Сутність та значення нормування праці. Змістовна характеристика нормування праці. Різновиди норм праці і нормативів. Спеціальні методи нормування.

Сутність поняття «робочий час» та визначення його тривалості. Сутність поняття «нормований час». Фактичний і проектний баланс робочого часу. Облік і аналіз структури фонду робочого часу. Контроль за використанням робочого часу. Виявлення резервів скорочення втрат часу. Основні причини втрат робочого часу.

Особливості та перспективи застосування гнучких та нестандартних режимів праці. Переваги гнучких режимів праці для підприємства. Переваги гнучких режимів праці для працівника. Форми гнучких режимів праці. Форми нестандартних режимів праці.

ТЕМА 8. Організування діяльності та функції служб персоналу

Питання:

1. Ресурсне забезпечення служб персоналу.
2. Організація роботи кадрової служби підприємства.
3. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.
4. Діловодство в роботі кадрової служби підприємства.
5. Ефективність роботи кадрової служби підприємства.

Основна література: [5, 11, 15, 38].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Законодавчі акти, що регулюють трудове законодавство України. Класифікатор професій та задачі, що він вирішує. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Колективний договір та його зміст. Положення про структурні підрозділи організації. Посадові інструкції. Документи науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Розділи кваліфікаційної характеристики професії працівника. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу. Інформаційна система менеджменту персоналу.

Кадрова служба та її роль в апараті управління. Традиційні функції кадрової служби підприємства. Нові функції кадрової служби підприємства. Організаційна структура служби управління персоналом. Положення «Про кадрову службу» та його зміст.

Кількісний та якісний склад служб управління персоналом. Професійні обов'язки працівників служби управління персоналом. Модель керівника служби управління персоналом.

Сутність кадрового діловодства та його місце в загальному діловодстві підприємства. Основні напрямки організації кадрового діловодства. Вимоги щодо організації праці співробітників кадрових служб. Особисті документи працівників. Особові документи. Первинні та похідні облікові документи. Розпорядчі документи у роботі кадрових служб. Організаційні документи у роботі кадрових служб. Загальні особливості обліку кадрів. Трудова книжка працівника, правила та порядок її оформлення і зберігання. Особова справа та її місце в системі персонального обліку працівників. Номенклатура документів особової справи. Доступ до особової справи та порядок зберігання особових справ. Особова картка та її розділи. Посадова книга (штатний формуляр) та порядок її ведення. Алфавітна книга та порядок її ведення.

Сутність оцінювання діяльності кадрових служб. Показники економічної ефективності діяльності кадрових служб. Показники ступеня відповідності при оцінці ефективності діяльності кадрових служб. Показники ступеню задоволеності працівників діяльністю кадрових служб. Непрямі показники ефективності діяльності кадрових служб.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2

«НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ, РУХУ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

ТЕМА 9 Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Питання:

1. Згуртованість колективу: сутність, стадії.
2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.
3. Соціальні ролі і відносини в колективі.
4. Соціальний розвиток колективу.

Основна література: [5, 11, 39, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Основні причини прийняття групою більш ризикованих рішень, на противагу прийняття рішень окремими особами. Згуртованість колективу та причини, що її обумовлюють. Характеристики згуртованих груп. Характеристики групового

мислення і групового тиску. Якості членів групи, що сприяють формуванню її згуртованості. Умови формування згуртованої групи. Чинники групової згуртованості. Стадії формування згуртованої групи та їх характеристика. Питання, за допомогою яких емпірично виявляється згуртованість команди.

Соціально-психологічні характеристики колективу. Обставини, що впливають на ступінь задоволеності членів колективу. Сутність психологічної сумісності членів групи та її якості. Сутність поняття «темперамент». Якості темпераменту особистості. Інтроверсія та екстраверсія в характеристиці темпераменту. Механізми психологічної сумісності. Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників.

Сутність поняття «роль». Роль працівника в колективі. Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами. Типи відносин між членами колективу. Характеристика основних методів здійснення колективної роботи.

Сутність поняття «соціальний розвиток колективу». Результати прогресивного соціального розвитку колективу. План соціального розвитку колективу. Основні цілі і завдання планування соціального розвитку колективу. Обов'язкові елементи плану соціального розвитку колективу.

ТЕМА 10. Управління трудовою поведінкою та дисципліною персоналу

Питання:

1. Психологічні особливості теорії поведінки особистості
2. Поведінка особистості в групі
3. Сутність і різновиди дисципліни персоналу
4. Механізми та методи управління дисципліною персоналу
5. Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу

Основна література: [5, 11, 26, 38].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «поведінка». Сутність поняття «індивідуальність». Особистість та її природні властивості. Екстраверсія та інтроверсія, як характеристики психологічних особливостей індивідууму. Сутність терміну «темперамент» та характеристика його основних типів. Характер та його основні риси.

Сутність здібностей та їх класифікація. Сутність поняття «потреби особистості». Сутність поняття «мотив». Захисні механізми особистості. Сутність понять «соціалізація» та «соціальна роль».

Чинники, що впливають на поведінку людей. Сутність поняття «роль» та чинники, що впливають на рольову поведінку. Формальний та неформальний статус. Типи поведінки людей в організації.

Сутність поняття «дисципліна». Значення дисципліни в суспільних відносинах. Об'єктивна та суб'єктивна сторони дисципліни. Класифікація дисципліни за способом підлеглості. Трудова дисципліна та її види. Основні заходи підвищення дисципліни. Дисциплінарні відносини та їх види. Об'єкт дисциплінарних відносин. Дисципліна праці як економічна категорія. Структурні елементи дисципліни праці. Технологічна дисципліна та чинники, що впливають на її рівень. Виробнича дисципліна та випадки її порушення. Показники, що характеризують рівень виробничої дисципліни. Характерні особливості внутрішньозмінної трудової дисципліни. Характеристика дисципліни поведінки поза сферою праці.

Сутність поняття «управління дисципліною». Завдання ефективного управління дисципліною. Сутність понять «вплив», «лідерство» та «влада». Сутність поняття «дисциплінарна влада». Основні форми влади. Сутність основних методів управління дисципліною. Сутність поняття «переконання» та елементи процесу переконання. Основні форми переконання. Заохочування в системі управління та правила, яких потрібно дотримуватись при застосуванні методу заохочування в управлінні. Принципи управління через систему заохочувань. Види порушення трудової дисципліни. Правила покарання за порушення трудової дисципліни. Сутність управління дисципліною та її основні напрямки. Загальні завдання управління дисципліною. Принципи управління дисципліною. Основні причини необхідності управління трудовою дисципліною.

Чинники, що впливають на рівень і стан трудової дисципліни. Основні види порушень трудової дисципліни. Види робіт з організації процесу зміцнення трудової дисципліни і раціонального використання робочого часу. Показник оцінки стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах. Якісні показники оцінки рівня трудової дисципліни. Сутність дисципліни поведінки та особливості її координації.

ТЕМА 11. Конфлікти в системі управління персоналом

Питання:

1. Сутність, різновиди та причини конфліктів.
2. Форми виробничих конфліктів.
3. Стратегії та методи управління конфліктами.
4. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту.

Основна література: [5, 11-12, 38-39].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність та наукові підходи до визначення поняття «конфлікт». Основні ознаки конфлікту. Основні функції конфліктів. Основні типи конфлікту та їх характеристика. Сутність та причини трудових конфліктів. Форми конфліктів. Сутність поняття «конфліктна ситуація». Сутність поняття «інцидент». Основні умови переростання інциденту в конфліктну ситуацію. Об'єктивні причини виникнення конфліктів. Суб'єкти конфлікту. Об'єкти конфлікту.

Стадії виробничого конфлікту. Форми виробничих конфліктів. Кліки, причини їх створення та цілі, які вони переслідують. Сутність страйку та його форми. Позитивні та негативні наслідки страйків. Сутність поняття «інтрига» та її основний інструмент. Сутність саботажу, його форми та особливості реалізації.

Дії, в результаті яких може бути вирішений конфлікт. Сутність поняття «управління конфліктами». Основні методи управління конфліктами та їх характеристика. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації. Методи вирішення конфліктів. Основні стратегії управління конфліктом. Сутність переговорів та умови їх успішного проведення. Основні стадії правильно підготовлених переговорів. Сутність вирішення конфліктів. Умови успішного вирішення конфліктів.

Сутність примирення (примирного розгляду) у розв'язанні трудового конфлікту. Структура примирної процедури. Види і форми примирних процедур. Особливості посередництва та примирення при вирішенні трудових конфліктів в США. Досвід посередництва та примирення в європейських країнах. Особливості врегулювання колективних трудових конфліктів в Україні.

ТЕМА 12. Оцінювання та атестація персоналу в організації

Питання:

1. Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія.
2. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві.
3. Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу.
4. Атестація персоналу підприємства.

Основна література: [11, 15, 39, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність та значення ділового оцінювання персоналу. Задачі ділового оцінювання персоналу підприємства. Очікувані результати ділового оцінювання. Управлінські проблеми, що вирішуються в ході ділового оцінювання персоналу. Елементи ділового оцінювання персоналу. Основні вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства. Класифікація видів ділового оцінювання персоналу підприємства. Етапи ділового оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Етапи поточного періодичного оцінювання працівників підприємства. Групи показників ділового оцінювання персоналу підприємства. Методи виконання процедур оцінювання персоналу та їх характеристика. Основні умови до методів оцінювання персоналу. Методи визначення конкретної величини оцінки персоналу підприємства.

Задачі оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці. Особливості поточного та підсумкового оцінювання керівників і спеціалістів. Напрямки оцінювання праці спеціалістів підприємства. Система показників оцінювання результатів діяльності спеціалістів. Напрямки оцінювання праці керівників. Основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу.

Досвід американських підприємств в оцінці персоналу. Оцінка кадрів на підприємствах Японії.

Сутність поняття «атестація», як форми ділового оцінювання персоналу. Види атестації персоналу. Етапи проведення атестації персоналу. Варіанти підсумкової оцінки за результатами атестації.

ТЕМА 13. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації

Питання:

1. Кар'єра: сутність, види, етапи.
2. Управління кар'єрою персоналу.
3. Навчання персоналу.
4. Професійне навчання в зарубіжних фірмах.
5. Управління мобільністю персоналу.
6. Планування і підготовка кадрового резерву.

Основна література: [5, 11, 18, 37, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність та основна мета розвитку персоналу. Сутність терміну «кар'єра». Сутність понять «трудова кар'єра» та «ділова кар'єра». Професійна кар'єра та її напрямки. Внутрішньо-організаційна кар'єра та її моделі. Ситуаційна кар'єра та її моделі. Системна кар'єра та її моделі. Основні етапи формування трудової кар'єри. Чинники, що впливають на успіх кар'єри. Основні чинники вибору професії. Мотиви ділової кар'єри. Типологія кар'єр за Е.Г. Моллом. Об'єктивні та суб'єктивні чинники просування по службі. Перспективна та тушикова внутрішньо-організаційна кар'єра. Сутність динамічності кар'єри та основні параметри, що її визначають. Матриця позицій кар'єри.

Сутність управління кар'єрою персоналу. Етапність розробки кар'єри. Планування кар'єри та можливі її варіанти. Кар'єрограма, як основа планування кар'єри. Результати планування кар'єри. Основні заходи щодо планування ділової кар'єри. Основні аспекти програми розвитку кар'єри. Засоби реалізації плану кар'єри.

Сутність та умови професійного навчання персоналу. Чинники підвищення важливості безупинного навчання персоналу. Учасники процесу навчання персоналу. Результати професійного навчання персоналу. Модель організації процесу навчання у підприємстві. Збір і аналіз необхідної інформації для організації процесу навчання персоналу. Цілі безупинного навчання з позиції роботодавця. Цілі безупинного навчання з позиції найманого працівника. Методи професійного навчання персоналу підприємства. Передумови застосування професійного навчання на робочому місці. Чинники вибору методів навчання. Цілі навчання для керівників вищої ланки. Цілі навчання для менеджерів підприємств. Цілі навчання для

працівників підприємств. Цілі навчання для суспільства. Оцінка ефективності навчання персоналу. Умови забезпечення ефективності системи навчання персоналу.

Форми навчання в німецьких фірмах. Японська система професійного навчання. Система професійного навчання в США.

Сутність мобільності персоналу та її основні форми. Сутність управління мобільністю персоналу. Напрямки руху персоналу підприємства. Основні причини мобільності персоналу. Зміст процесу управління мобільністю персоналу. Коефіцієнти аналізу руху персоналу підприємства. Ротація кадрів, як основна форма горизонтальної кар'єри та її різновиди. Сутність збагачення праці та її види. Умови ефективного впровадження методів збагачення праці.

Сутність поняття «кадровий резерв». Взаємозв'язок кадрового менеджменту та напрямків роботи з резервом. Типи кадрового резерву. Загальні принципи роботи з резервом керівників. Джерела резерву кадрів на керівні посади. Методи відбору кандидатів у резерв керівних кадрів. Етапи роботи з резервом управлінських кадрів та їх зміст. Методи формування списку резервів. Чинники формування списків кандидатів до резерву. Чинники і критерії, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується. Задачі, що вирішуються на стадії формування списку резерву. Види програм підготовки резерву. Кількісні показники, що характеризують стан роботи з кадровим резервом на підприємстві.

ТЕМА 14. Мотивація та стимулювання персоналу організації

Питання:

1. Теорії мотивації персоналу.
2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
3. Управління мотивацією.
4. Організація мотивації на підприємстві.

Основна література: [11, 18, 38-39].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Теорія «Х» Ф. Тейлора та її основні передумови. Теорія «Y» Д. Мак Грегора та її основні передумови. Теорія «Z» В. Оучі та її основні передумови. Сутність та характеристика теорії потреб А. Маслоу. Сутність та характеристика теорії існування, зв'язку та росту К. Альдерфера. Сутність та характеристика теорії набутих потреб Мак-

Клелланда. Сутність та характеристика теорії двох факторів Ф. Герцберга. Порівняльна характеристика змістовних теорій мотивації. Сутність та характеристика теорії очікування В. Врума. Сутність та характеристика теорії справедливості Д. Адамса. Сутність та характеристика теорії Портера-Лоулера. Сутність та характеристика концепції партисипативного управління, основні передумови його реалізації.

Сутність поняття «мотивація праці» та її структурні елементи. Особливості формування мотивів праці. Відмінності мотивів праці. Сутність і відмінні особливості мотивації та стимулювання як методів управління працею. Матеріальна мотивація та чинники, що на неї впливають. Особливості формування мотиваційного механізму. Сучасні системи мотивації персоналу. Сутність поняття «винагорода» та її основні різновиди. Базові принципи побудови системи винагород.

Умови ефективного управління мотивацією. Основні підходи до вибору мотиваційної стратегії. Методи управління мотивацією. Регулятори мотивації. Основні мотиватори.

Умови забезпечення потрібного рівня трудової активності. Умови ефективного використання мотивації праці. Умови керованості мотиваційного процесу. Сутність, мета та особливості запровадження мотиваційного моніторингу. Характеристики оцінки мотивації трудової діяльності. Принципи побудови та функціонування системи моніторингу мотивації трудової діяльності.

ТЕМА 15. Соціальне партнерство в організації

Питання:

1. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції.
2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.
4. Закордонний досвід соціального партнерства.

Основна література: [5, 17-18, 25, 41].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність та значення соціального партнерства. Трипартизм, як специфічна форма партнерства у підприємстві. Ідеологічна і теоретична основи соціального партнерства. Історичний шлях

становлення системи соціального партнерства. Форми співробітництва соціального партнерства. Функції соціального партнерства. Спрямованість соціального партнерства. Головні завдання системи соціального партнерства в Україні. Проблеми реалізації системи соціального партнерства.

Сутність соціально-трудових відносин. Історичні етапи розвитку соціально-трудових відносин. Принципи соціально-трудових відносин. Основні елементи сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин.

Сутність соціальної політики підприємства. Сутність колективного договору та його основні функції. Принципи формування колективного договору. Обов'язки сторін колективного договору. Виробничі і соціальні завдання колективного договору.

Закордонний досвід соціального партнерства.

ТЕМА 16. Управління процесом вивільнення персоналу

Питання:

1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.
2. Управління плінністю кадрів на підприємстві.
3. Управління безпекою персоналу.

Основна література: [11, 26, 30, 38].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність та значення вивільнення персоналу. Основні вимоги, яких необхідно дотримуватись при вивільненні персоналу. Заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства. Схема проведення процедури масового вивільнення працівників. Категорії працівників, яким надається переважне право на залишення на роботі при звільненні за скороченням штатів. Групи працівників, що вивільняються. Умови вивільнення через скорочення штатів. Рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства. Механізми і методи недиригентного скорочення персоналу. Етапи процедури звільнення з ініціативи працівника.

Етапи процесу формування стабільного трудового колективу. Сутність плінності кадрів. Коефіцієнт плінності кадрів. Основні причини плінності кадрів. Чинники плінності кадрів. Основні мотиви плінності кадрів. Заходи щодо скорочення плінності кадрів. Напрямки спеціальних обмежень докладного вивчення плінності

кадрів. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею. Аналізі плинності кадрів.

Сутність понять «охорона праці» та «умова праці». Чинники, що впливають на формування і зміну умов праці. Види нормативно-правових актів з охорони праці.

ТЕМА 17. Ефективність управління персоналом

Питання:

1. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.

2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

Основна література: [11, 18, 38-39].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Складові задачі оцінки ефективності управління персоналом підприємства. Витрати, необхідні для реалізації кадрової політики підприємства. Показники оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства. Показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства. Показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства.

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Показники оцінювання ефективності кадрової політики. Показники оцінки управлінського персоналу.

ПРАКТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1 «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ

Мета заняття: вдосконалення здатності аналізувати індивідуально-психологічні особливості працівників; формування навичок, аналізувати і оцінювати особливості поведінки конкретних людей (у тому числі і власні) у різних життєвих ситуаціях.

Специфіка побудови заняття дозволяє також вирішити низку додаткових завдань: створити позитивний емоційний настрій на курс «Управління персоналом»; сформувати інтерес і настанову на необхідність роботи з урахуванням «людського чинника»; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, а також надати рекомендації із удосконалення особистості.

Пошук шляхів активізації людського чинника всередині кожної організації і облік соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних аспектів підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

Важко уявити собі керівника, який працює ефективно, але не розбирається в людях. Адже одним з найважливіших аспектів роботи керівника з людьми є підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих. Окрім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати також свої індивідуальні особливості. Для цього необхідні знання психології індивідуальних відмінностей, уявлення про типи темпераменту, які найкраще описують індивідуальні особливості поведінки людини.

Практика навчання і професійної діяльності західноєвропейських та американських менеджерів передбачає використання різних методів вивчення особистостей: графологія, психогеометрія, ірідодіагностика, фізіогноміка, мова жестів та рухів тіла тощо. Ці методи вельми складні й потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10-15 хв.), на основі даних самооцінки, зробити достатньо достовірні обґрунтовані висновки про її психологічні особливості.

Завдання.

Визначення типу темпераменту особистості.

Заняття проводиться у формі індивідуального тестування здобувачів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен знайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями із самовдосконалення з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення окремих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації навчального процесу і направленості на конкретну особу, що навчається.

Вправа.

Перед Вами 12 тверджень. Уважно прочитайте кожне з них і вирішіть, чи відноситься воно до Вас особисто. Якщо відноситься – ставте «так», якщо не відноситься – «ні». Довго не розмірковуюйте. Найкращою відповіддю буде та, яка спаде на думку одразу. (Тестуйтеся на окремому аркуші).

1. Зазвичай реалізуєте задумане без попереднього планування.
2. Відчуваєте себе то щасливим, то нещасним без вагомих причин.
3. Відчуваєте себе щасливим, коли займаєтесь справами, що вимагають негайних дій.
4. Схильні до змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.
5. При знайомстві першим проявляєте ініціативу.
6. Часто перебуваєте у поганому настрої.
7. Схильні діяти швидко і рішуче.
8. Намагаєтесь на чому-небудь зосередити увагу, але Вам не вдається.
9. Ви є пристрасною людиною?
10. Часто буває так, що під час бесіди з іншими Ви присутні лише фізично, а подумки знаходитесь в іншому місці.
11. Почуваєте себе незатишно, коли не маєте можливості спілкуватися.
12. Час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

Обробка даних.

На вісі координат відкладіть кількість відповідей «так» на всі ствердження з непарними номерами по горизонталі вправо, відповідей «ні» – вліво, для стверджень з парними номерами кількість відповідей «так» вверх, «ні» – вниз. Проведіть через отримані крапки на системі координат лінії паралельні вісям. Площа отриманого прямокутника

відображає Ваш темперамент. Розподіл площі за секторами показує пріоритетність темпераментів у Вашому характері: сектор 1 – холерик, 2 – сангвінік, 3 – флегматик, 4 – меланхолік. Пам'ятайте, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не дуже часто.

Довідковий матеріал.

Темперамент та його типи

За відносної рівноваги мотивів поведінки діяльності, при одних й тих самих зовнішніх впливах люди помітно відрізняються один від одного за вразливістю, імпульсивністю тощо. Так, одна людина схильна до повільності, інша – до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, іншій – байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу – стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, що динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації тощо. Безумовно, індивідуальні відмінності мають вроджену основу: вони виявляються вже у дитинстві, виявляються у різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки називається темпераментом (від лат. *temperamentum* – належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіппократ (460-377 р. до н.е.) виділив деякі загальні риси, що дозволяють розподілити людей на декілька типів. Відмінності у поведінці людей він пояснював переважанням в організмі одного з чотирьох соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І.П. Павлов встановив, що темперамент залежить від типу нервової системи, її властивостей: 1) сила – слабкість; 2) рівноваженість – нерівноваженість; 3) рухливість – інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не усіх людей можна розподілити за чотири типи. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічаються люди, яких можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів; холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік та холерик.

Наведемо основні характеристики типів темпераменту особистості.

Сангвініки – люди енергійні, емоційні, працюють швидко, жваво реагують на події, що відбуваються навколо них. Здатні виконувати роботу, яка потребує активності, винахідливості, меншою мірою схильні до виконання одноманітної роботи, що потребує більшої посидючості, сконцентрованості.

Меланхоліки – люди емоційні, легко вразливі, схильні тяжко переживати, їм не подобається виступати публічно, не одразу зближуються з людьми, у роботі відповідальні, старанні, проте при помітних моральних і фізичних навантаженнях їм працювати важко: сильно перевтомлюються, погано переносять стресові ситуації.

Флегматики – за своєю природою люди спокійні, зрівноважені, частіше всього непохитні, емоційний стан у них слабо проявляється зовні. Працюють завзято, з великою наполегливістю, чітко і організовано, але полюбляють ту роботу, до якої вже звикли; усілякі випадковості, необхідність раптово переорієнтуватися або щось змінити в роботі дратують їх, вибивають з ритму; у них є тягіння до постійності, одноманітності, вони не люблять «метушитися».

Холеріки – люди швидкі, запальні, глибоко вникають до суті справи, ведуть за собою людей, запалюють їх своєю емоційністю. Для них характерна висока працездатність, одночасно можуть виконувати декілька справ. Часто виходить так, що сама зміна однієї справи на іншу є для них відпочинком. При монотонній або іншій роботі вони швидко втомлюються, а оперативна, різноманітна робота більше відповідає їх характеру. У той же час для них характерні емоційні спалахи, різкі зміни настрою, невитриманість по відношенню до людей, тобто вони дозволяють собі зриватися, бути нестриманими через велику збудженість.

Не можна говорити про «погані» та «гарні» темпераменти – мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища. Тип нервової системи, а відповідно, темперамент – вроджена властивість, однак може змінюватись в незначній мірі під впливом життєвих умов. Темперамент неможливо змінити на протилежний. Та й чи потрібно це робити? Психічні особливості індивідуума слід враховувати при виборі професії, виду діяльності.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які методи вивчення особистості використовують у практичній діяльності вітчизняних та закордонних підприємств?
2. Що таке темперамент?
3. Охарактеризуйте основні типи темпераменту.
4. Які б рекомендації щодо опанування професійною діяльністю Ви б надали представникам різних типів темпераменту?
5. Яким чином слід враховувати темперамент працівників при формуванні трудового колективу?
6. Як тип темпераменту працівника впливає на його реакцію на критичні зауваження керівника?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА

Мета заняття: ознайомлення та усвідомлення змісту найважливіших соціально-психологічних якостей та рис характеру, властивих сучасному керівнику, а також формування розуміння необхідності саморозвитку і самовиховання у процесі підготовки до управлінської діяльності.

Завдання.

Побудова соціально-психологічного портрету сучасного керівника.

Заняття проводиться у формі навчально-ділової гри.

Кожен студент у конспекті, а викладач на дошці готують макет таблиці 1, до якої в ході гри будуть записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

Таблиця 1

№ п/п	Якості	Самооцінка	Свій ідеал	Ідеал підгрупи	Ідеал групи
1	2	3	4	5	6

Кількість занесених до таблиці якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менш двадцяти. Записують усі в однаковій послідовності.

Кожна із запропонованих якостей пояснюється спочатку студентом, а потім – викладачем з тим, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно та мали однаковий зміст.

Робота проводиться в 5 етапів.

Етап I. Студенти самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є у таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

«5» – якість виражена добре, виявляється постійно;

«4» – якість виражена добре;

«3» – якість виявляється рідко і виражена слабо;

«2» – якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

Етап II. Кожен з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільш високо (на «5» балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, мають бути виражені найбільш яскраво; «2» – виставляє тим соціально-психологічним якостям, що можуть узагалі бути відсутніми. При цьому, за умовами проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої у четвертому стовпчику «Свій ідеал» має бути:

- не більше трьох «5»;
- не менше трьох «3»;
- не менше однієї «2».

Етап III. Група поділяється з урахуванням симпатій і антипатій на кілька підгруп чисельністю по 5-7 осіб, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки до п'ятого стовпчика «ідеал підгрупи», дотримуючись прийнятих обмежень. У процесі обговорення студенти розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати власну точку зору, вислуховувати й враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити до 10-15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач.

Етап IV. Із результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументовано відстоює «вироблений портрет керівника», а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці поставлені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям «ідеалу групи» у простому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення,

визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль керування. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає головним арбітром.

Етап V. Підраховують суму балів, що отримали якості «ідеалу групи» (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою «самооцінки» (3-й стовпчика) і роблять висновки:

1) якщо сума «самооцінки» перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшення власної ролі, наявності елементу тиску на інших;

2) якщо «самооцінка» менше на 4 і більше балів від оцінки «ідеалу групи», варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю управління, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що сформувала група.

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожен може орієнтувати себе на розвиток здатностей і формування визначених здібностей та вмінь.

Довідковий матеріал.

Визначення основних якостей:

Компетентність – це високий рівень професіоналізму, що припускає також наявність відповідної спеціальної підготовки в тій галузі діяльності, де здійснюється управління.

Комунікабельність – здатність встановлювати і підтримувати контакти, потреба мати контакти з людьми, відкритість для інших.

Ініціативність – особливий творчий прояв активності, висування ідей, пропозицій; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

Організаторські здібності – це коло вмінь вірно сформулювати та поставити мету, розподілити функції з метою її досягнення; надихнути людей на виконання роботи; контролювати роботу.

Глибина розуму – здатність бачити сутність явища, його причини і наслідки, виділяти головне.

Практичність розуму – це здатність застосовувати знання й життєвий досвід на практиці, знаходити сенс з будь-якої конкретної ситуації; кмітливність.

Наполегливість – прояв сили волі, завзятості у досягненні мети; уміння доводити справу до завершення.

Працездатність – це здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюватися; витривалість.

Спостережливість – уміння бачити, мимохідь відзначати примітне, зберігати в пам'яті окремі важливі деталі.

Аналітичність розуму – здатність аналізувати ситуацію, уміння логічно мислити, сприймати явище у взаємозв'язку з іншими.

Самовладання – здатність контролювати свої почуття, своє поведіння в складних ситуаціях.

Організованість – здатність підкоряти себе режиму, планувати свою діяльність, проявляти послідовність, зібраність.

Тактовність – це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємин, що виражається в здатності швидко віднайти тон, доцільну форму спілкування у залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей оточення.

Ораторські здібності – це уміння грамотно і доступно формулювати і доносити думки до аудиторії; здатність виступати привселюдно і впливати словом на величезну масу людей.

Самоповага – це почуття власної гідності, достатній рівень самооцінки, усвідомлення соціальної значимості, свого статусу.

Самокритичність – рівень критичної оцінки своїх вчинків, дій, рішень.

Почуття гумору – уміння вдалим жартом зняти у колективі психологічну напругу, втому, а також знаходити правильне розуміння жартів інших.

Зовнішній вигляд – це уміння красиво, зручно, охайно вдягатися у відповідності зі своїм статусом і місцем появи.

Здоров'я – рівень біологічної оцінки здоров'я і фізичного стану організму.

Моральні якості – це форма відносин до суспільства, родини, колективу.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть основні ролі, які виконують керівники на підприємстві.
2. Які якості керівників підлеглі вважають найбільш важливими?
3. Які якості керівники вважають найбільш важливими для ефективного виконання службових обов'язків?
4. Які якості Ви особисто вважаєте необхідним розвивати в собі для успішної майбутньої діяльності за отриманою спеціальністю?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. **ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ** **ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

Мета заняття: обговорення та глибоке усвідомлення правових засад управління персоналом на підприємствах та в організаціях. Студенти повинні засвоїти основи укладання та розторгнення трудових відносин, а також розглянути поняття робочого часу та його оплати.

Довідковий матеріал.

Кожне управлінське рішення має ґрунтуватися на основі права. Що ж до кадрових рішень, то саме вони у більшості підприємств стають підставою для скарг громадян та судових розглядів, якщо в процесі їх прийняття були допущені правопорушення. Тому в кадровому менеджменті одним із основних є дотримання принципу законності.

Конституція України, ст. 43 зазначає, що кожний громадянин має право на працю, може вільно обирати її та погоджуватися на певні її види. Держава створює умови для повного здійснення права на працю, гарантує громадянам рівні можливості у виборі професії чи окремого виду діяльності; реалізує програми навчання, підготовки та перепідготовки кадрів у відповідності з потребами держави.

Трудові відносини виникають на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом. При цьому одна зі сторін, зобов'язується виконувати визначену роботу, а друга (власник чи уповноважений ним орган) – забезпечити роботою, створити необхідні умови праці, передбачені законодавством про працю.

Законодавство про працю визначає перелік обов'язкових документів, необхідних для подання при прийомі на роботу. Так, власник чи уповноважений ним орган повинен вимагати: трудову книжку (за наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб (так звана «електронна трудова книжка»), паспорт, військовий квиток, документ про освіту (диплом або свідоцтво про професійну підготовку).

Забораються вимагати:

- відомості про партійну та національну приналежність;
- соціальне походження.

Звичайно, у відповідності з особливостями організації вона може вимагати також інші документи, наприклад, характеристику з

останнього місяця роботи, медичну довідку про профілактичні щеплення, список наукових праць тощо.

Регулювання робочого часу можна розподілити на чотири основних типи за критерієм самостійності прийняття рішення щодо тривалості (скільки?) та початку (коли?) робочого часу.

<i>Початок</i>	<i>Тривалість</i>	<i>Тип</i>
Встановлений	Встановлена	Урочний робочий час
Встановлений	Вільна	Динамічний робочий час
Вільний	Встановлена	Гнучкий робочий час
Вільний	Вільна	Змінний робочий час

Гнучкі форми організації робочого часу можуть бути введені на підприємстві у зв'язку із ситуацією на підприємстві (зайнятість, стан із замовленнями). Сюди відноситься сезонна робота, неповна зайнятість, позаурочні години, а також робочий час, зорієнтований на завантаження виробничих потужностей.

Перевагами гнучких форм робочого часу є більш високе задоволення роботою з причини розвитку особистості та власної відповідальності за виконання завдань. При цьому можливе пристосування робочого часу до індивідуального ритму продуктивності. Усе в цілому може позитивно вплинути на продуктивність праці та ефективність робочого часу. Гнучкі форми можуть полегшити залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Недоліком можуть бути затрати на контроль робочого часу. Можливі протиріччя між співробітниками, якщо ця форма застосовується не для усіх. Інколи це зумовлює негативний вплив на соціально-психологічні відносини.

При управлінні персоналом важливим є розуміння категорій, що характеризують поняття робочого часу та заробітної плати.

Робоча зміна – це тривалість щоденної роботи відповідно до правил внутрішнього розпорядку. Робота, що виконується поза цим часом, вважається позаурочною. Однак вона не може перевищувати 4-х годин упродовж 2-х днів. Разом з тим, зважаючи на сезонність сільськогосподарського виробництва, робота при посіві чи збиранні урожаю може чітко не регламентуватися (за погодженням сторін) та часто продовжується увесь світовий день. При цьому може не передбачатися подвоєна оплата робочого часу, що перевищує норму, а працівник їх може додати до своєї відпустки у зимовий період. Така

практика застосовується зараз у великих сільгоспідприємствах Німеччини, що мають ще значну кількість постійних працюючих.

Однак до роботи, що перевищує норматив, не залучаються особи: віком до 16 років; які мають дітей до 3-х років; вагітні жінки.

Заробітна плата – це винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом, працівнику за виконану роботу.

Вона може бути основною, додатковою, мінімальною.

Основна заробітна плата – це винагорода у відповідності із встановленими нормами праці. Вона визначається у вигляді тарифних ставок, розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата – оплата за роботу, що здійснюється вище встановленої норми, а також за її якісні характеристики (стимулюючі та компенсаційні виплати, премії, грошові та матеріальні виплати).

Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю. Сюди не включають доплати та надбавки. Її розмір встановлюється на рівні малозабезпеченості у розрахунку на одну працездатну особу та щорічно переглядається Верховною Радою України 1 раз на рік.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Якими законодавчими актами керуються у роботі з управління персоналом?

2. Які нормативно-правові документи затверджуються в організації для управління персоналом?

3. Охарактеризуйте сутність та завдання колективного договору.

4. Які форми укладання трудових відносин застосовуються в організаціях?

5. Який перелік підстав для розторгнення трудового договору з ініціативи власника визначає трудове законодавство?

6. За яких умов працівник може бути звільненим без погодження з профспілковою організацією?

7. Коли доцільно застосовувати випробувальний термін?

8. Яку тривалість робочого часу визначає законодавство України?

9. Дайте визначення основної, додаткової та мінімальної заробітної плати.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В КАДРАХ

Мета заняття: опанування студентами методики визначення чисельності персоналу підприємства на певний період часу та розробка плану кадрових переміщень на підприємстві.

Завдання.

1. Розрахувати потребу підприємства в робітниках і службовцях.
2. Розробити план кадрових переміщень.

Таблиця 1

Вихідні дані

<i>Назва показника</i>	<i>Значення</i>
В поточному році:	
1. Вироблено продукції, тис. грн	2944
2. Чисельність робітників, чол.:	
– основного виробництва	920
– допоміжних	100
3. Чисельність службовців, чол.:	
– керівників	45
– спеціалістів	67
– технічних виконавців	8
4. Загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві, тис. люд.-год.	1540,8
Прогноз на кінець планового періоду:	
1. Обсяг виробництва збільшиться на, %	15
2. Продуктивність праці основних працівників підвищиться на, %	5
3. Ефективність використання робочого часу збільшиться на, %	5
4. Номенклатура продукції збільшиться до, одиниць	21
5. Фондоозброєність праці, грн	15600

Окрім вихідних даних, наведених у таблиці 1, необхідно прийняти до відома, що співвідношення між основними і допоміжними робітниками залишиться незмінним, а річні коефіцієнти природного зменшення робітників і службовців за попередні 5 років складуть:

– робітники – Кр 1 – 2,7 %, Кр 2 – 2,9 %, Кр 3 – 2,5 %, Кр 4 – 3,2 %, Кр 5 – 3,0 %;

– службовці – Кс 1 – 2,7 %, Кс 2 – 2,9 %, Кс 3 – 1,6 %, Кс 4 – 2,3 %, Кс 5 – 2,5 %.

Довідковий матеріал.

Визначення потреби в кадрах здійснюється у 2 етапи:

- 1) визначається потреба в робітниках основного і допоміжного виробництва;
- 2) визначається потреба в службовцях.

І. Розрахунок чисельності робітників здійснюється в наступній послідовності:

1.1. Розраховуємо загальну планову чисельність робітників основного виробництва:

$$\mathbf{Ч\ п.о.р. = Тп : \Phiп,}$$

де $Ч\ п.о.р.$ – планова чисельність робітників основного виробництва;

$Тп$ – загальна планова трудомісткість виробничої програми, цей показник розраховуємо в наступній послідовності:

$$\mathbf{Тп = Оп : Пп,}$$

де $Оп$ – обсяг виробництва в плановому періоді (визначається як добуток обсягу виробництва в поточному році на відсоток запланованого зростання);

$$\mathbf{Пп = (Об : \Phiб) \times \% \text{ зростання,}}$$

де $Об$ – обсяг виробництва в поточному році;

$\Phiб$ – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві в поточному році.

$\Phiп$ – річний фонд робочого часу 1 робітника основного виробництва. Він дорівнює:

$$\mathbf{\Phiп = \Phiб : Ч\ б.о.р. \times \% \text{ зростання,}}$$

де $\Phiб$ – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві в поточному році;

$Ч\ б.о.р.$ – чисельність робітників основного виробництва поточного періоду.

1.2. Загальна чисельність допоміжних робітників розраховуємо за формулою:

$$\mathbf{Ч\ п.д.р. = Ч\ п.о.р. \times (Ч\ б.д.р. : Ч\ б.о.р.),}$$

де $Ч\ п.д.р.$ – планова чисельність допоміжних робітників;

$Ч\ п.о.р.$ – планова чисельність робітників основного виробництва;

$Ч\ б.д.р.$ – чисельність допоміжних робітників в поточному році;

$Ч\ б.о.р.$ – чисельність робітників основного виробництва в поточному році.

1.3. *Визначаємо загальну потребу в робітниках на кінець планового періоду.*

$$\mathbf{Ч\ п.р. = Ч\ п.о.р. + Ч\ п.д.р.,}$$

де $\mathbf{Ч\ п.р.}$ – планова чисельність робітників;

$\mathbf{Ч\ п.о.р.}$ – планова чисельність робітників основного виробництва;

$\mathbf{Ч\ п.д.р.}$ – планова чисельність допоміжних робітників.

1.4. *Визначаємо додаткову потребу в робітниках на кінець планового періоду:*

$$\mathbf{\Delta = \Delta\ пр. + \Delta\ у,}$$

де $\mathbf{\Delta}$ – додаткова потреба в робітниках;

$\mathbf{\Delta\ пр.}$ – додаткова потреба на приріст чисельності в зв'язку із розширенням виробництва або збільшенням обсягу робіт.

$$\mathbf{\Delta\ пр. = Ч\ п.р. - Ч\ б.р,}$$

де $\mathbf{Ч\ п.р.}$ – планова чисельність робітників;

$\mathbf{Ч\ б.р.}$ – чисельність працівників в поточному періоді.

$\mathbf{\Delta\ у}$ – додаткова потреба на покриття природних втрат персоналу.

$$\mathbf{\Delta\ у = Ч\ б.р. \times К.у.р. : 100,}$$

де $\mathbf{Ч\ б.р.}$ – чисельність працівників в поточному періоді;

$\mathbf{К.у.р.}$ – коефіцієнт природних втрат робітників в середньому за 5 років.

$$\mathbf{К.у.р. = (К1 + К2 + К3 + К4 + К5) : 5}$$

II. Розрахунок чисельності службовців здійснюється в наступній послідовності:

2.1. *Визначаємо загальну потребу в службовцях за формулою:*

$$\mathbf{Ч\ п.сл. = Ч\ п.р. \times Н,}$$

де $\mathbf{Ч\ п.р.}$ – планова чисельність робітників;

$\mathbf{Н}$ – коефіцієнт насиченості службовцями

$$\mathbf{Н = Чб.сл. : Чб.р.,}$$

де $\mathbf{Чб.сл.}$ – чисельність службовців в поточному році;

$\mathbf{Чб.р.}$ – чисельність робітників в поточному році.

2.2. *Визначаємо додаткову потребу в службовцях (алгоритм такий же, що і при визначенні додаткової потреби в робітниках).*

2.3. *Визначаємо співвідношення керівників, спеціалістів та технічних виконавців в загальній кількості службовців.*

Для цього використовуємо галузеві нормативні формули для визначення питомої ваги кількості керівників, спеціалістів та технічних виконавців, що розробляються науково-дослідними закладами.

$$Ук. = 35,5 - 0,00012X2 + 0,00029X3 + 0,006X4;$$

$$Ут.в. = 5,07 - 0,00006X1 - 0,00005X3,$$

де $Ук.$ - питома вага керівників, %

$Ут.в.$ - питома вага технічних виконавців, %

$X1$ - планова середньорічна чисельність працівників, чол.;

$X2$ - планова чисельність робітників, чол.;

$X3$ - фондоозброєність одного робітника основного виробництва, грн;

$X4$ - номенклатура продукції, од.

Таким чином:

– чисельність керівників дорівнює: $Чп.к. = Чп.сл. \times Ук.$

– чисельність технічних виконавців дорівнює:

$Чп.т.в. = Чп.сл. \times Ут.в.$

– чисельність спеціалістів дорівнює:

$Чп.спец. = Чп.сл. - (Чп.к. + Чп.т.в.)$

III. На основі розрахункових даних про потребу в службовцях і нормативної структури за посадовими групами складається план кадрових переміщень, у якому визначаються джерела заповнення вакантних місць, формується резерв керівників.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні етапи планування персоналу організації.

2. Які види планування персоналу Ви знаєте?

3. Які методи планування потреби у працівниках застосовуються в організаціях?

4. Які зовнішні та внутрішні чинники впливають на процес планування персоналу в організації?

5. Що виступає основними джерелами забезпечення організації в персоналі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.

ПІДБІР НА ПОСАДУ

Мета заняття: з'ясувати та засвоїти сутність і особливості методів підбору й розстановки управлінських кадрів; оволодіти методикою підбору претендента на вакантну посаду із застосуванням методу ранжування.

Завдання.

Визначити найбільш прийнятний претендент на заняття вакантної посади.

Провести ранжування кандидатів за кожним запропонованим критерієм, використовуючи інформацію в поданих характеристиках. Сутність методики ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за обраними показниками та визначення підсумкового «рангу».

При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (в нашому прикладі четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за даним критерієм. У тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними, або рівнозначно неприйнятними по одному критерію, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, обраних для ранжування (у нашому прикладі – на 11). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура для зайняття вакантної посади.

Занести результати до таблиці 1, доповнити її додатковими критеріями, які на Вашу думку, вважаються необхідними.

Оцінка претендентів на вакантну посаду

Критерії ранжування	Ранги претендентів на посаду			
	Ткаченко І.О.	Іваненко М.О.	Зінько О.П.	Шевченко В.Г.
1. Зацікавленість в одержуваній посаді				
2. Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
3. Ерудиція за профілем майбутньої діяльності				
4. Досвід роботи				
5. Ініціативність				
6. Управлінські навички				
7. Знання іноземних мов				
8. Навички роботи з комп'ютером				
9. Комунікативні навички				
10. Схильність до відряжень				
11. Здатність встановити сприятливий мікроклімат в колективі				
Разом				
Кінцевий ранг				

Довідковий матеріал.

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Фарватер», виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Їх характеристики наведені далі.

Ткаченко Іван Олексійович, 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Фарватер» в м. Біла Церква.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функціональних обов'язків між підлеглими. Вміє довго не втручатись у справи підлеглих йому структурних одиниць якщо ті не припускають перебоїв в роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй справі. В цих

випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірєць справи.

Працює з сучасними інформаційними системами, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відстоює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт з науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, яке іноді переходить в сарказм. У відносинах сухий, офіційний. Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

Іваненко Микола Олександрович. 30 років. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет за спеціальністю менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Обрій», який конкурує з СП «Фарватер».

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Обрій». Підбираючи спеціалістів, тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Усі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Цілковито віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє відстоювати власну точку зору.

Любить спілкуватись з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє у подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. У цих випадках тривалий час приходиться до себе.

Має яскраво означені захоплення – комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП «Обрій» з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

Зінько Олександр Павлович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Фарватер» в Норвегії і Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, та часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, схильності і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі «Інтернет», здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто приймав участь у підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Меркурій» Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

Шевченко Віктор Геннадійович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Львівський національний університет імені Івана Франка за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Зараз – начальник служби перевезень СП «Фарватер» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує, розглянувши попередньо багато варіантів, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається тримати дистанцію.

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відраджень.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Фарватер».

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план по завоюванню нових сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабе здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які методи підбору кадрів мають найширше застосування в міжнародних фірмах?
2. Поясніть сутність методики ранжування.
3. У чому полягають недоліки методики ранжування?
4. Як може змінитися ситуація при прийнятті кадрового рішення, якщо претендент № 1 зніме свою кандидатуру?
5. Яку роботу потрібно проводити в спільному підприємстві для формування резерву управлінських кадрів у майбутньому?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. ОВОЛОДІННЯ МИСТЕЦТВОМ КРИТИКИ

Мета заняття: ознайомлення з різними видами критичних оцінок трудової поведінки працівників, набуття навичок щодо використання різних форм критики, без ураження гідності працівників.

Форма проведення заняття – навчально-психологічний тренінг. Учасниками і свідками вирішення проблем, які розглядаються на занятті, є практично усі студенти навчальної групи, що сприяє виробленню у них навичок соціальної поведінки.

Завдання.

Оволодіння мистецтвом критики.

Завдання видається групі, яка розподілена на 3 підгрупи. Кожна з груп, порадившись впродовж 3-5 хвилин, визначає форму критики відповідно до наданої установки.

Потім представники груп по черзі зачитують кінцевий варіант критичних зауважень і самі визначають, яку форму критики вони використали.

Для оцінки варіантів відповідей обирають двох-трьох експертів з числа підготовлених і здібних студентів, які працюють під консультативним керівництвом викладача.

Для розвитку змагальності подані варіанти критики за кожною із вправ оцінюються експертами за десятибальною шкалою, аргументуються і протоколюються. В кінці тренінгу підраховується кількість балів, набраних кожною підгрупою і визначається переможець.

Вправа 1.

Загальна умова: Ви працюєте головним бухгалтером. Вам особисто необхідно покритикувати свого підлеглого при безпосередньому контакті з ним.

Ситуація для групи:

1. Під час роботи Ваш підлеглий вивів з ладу (через свою неуважність забув вимкнути) коштовну електронно-обчислювальну техніку (комп'ютер). Яким чином Ви йому за це винесете догану?

2. Комірник, завідуючий складом (чи інша матеріально-відповідальна особа) несвоєчасно подав звіт та ще й неакуратно складений. Що ви йому скажете?

Вправа 2.

Загальна умова: Ви працюєте начальником планово-економічного відділу сільськогосподарського підприємства. На оперативній нараді чи засіданні правління Вам необхідно публічно вказати критичні зауваження на адресу свого керівника.

Ситуація для групи:

1. Голова правління АТ «Агроспілка» не виконав свої обіцянки: за своєчасно виконану додаткову роботу з переробки цукрового буряка працівникам відділу видати премію цукром. Що Ви скажете?

2. Голова сільськогосподарського кооперативу, укладаючи угоду з тимчасовим колективом по ремонту тваринницьких приміщень, підписав її, попередньо не узгодивши її з начальником планово-економічного відділу, що загрожує небезпекою незаконних фінансових операцій по оплаті праці цих тимчасових працівників. Як Ви будете йому про це вказувати?

Вправа 3.

Загальна умова: Ви працюєте головним бухгалтером. По телефону висловлюєте незадоволення діями Вашому колезі, начальнику цеху рослинництва, головному економісту.

Ситуація для групи:

1. Начальник цеху рослинництва (головний агроном) не забезпечив належного зберігання високовартісних мінеральних добрив і гербіцидів. Що Ви скажете своєму колезі?

2. Начальник цеху тваринництва (головний зоотехнік) у своєму підрозділі не забезпечив своєчасного оприбуткування молодняка крупної рогатої худоби чи свиней. Як Ви йому зауважите на це?

3. Ваш колега головний економіст, переманив з бухгалтерії досвідченого, здібного, старанного працівника, дуже потрібного Вашому колективу. Ваша критика на адресу головного економіста?

Довідковий матеріал.

Обов'язковим елементом діяльності керівників усіх рівнів управління є оцінка трудової поведінки підлеглих. А воно, як відомо, може бути різним, тому необхідно навчитись заохочувати, карати, схвалювати, лаяти. Це лише на перший погляд здається, що немає нічого простішого, аніж критично оцінювати трудову поведінку підлеглих. Насправді це значно складніше. Причому хвалити набагато приємніше, простіше і легше, ніж лаяти, але і похвала може бути різною: від вдалої до недоречної.

Для виконання тренінгу необхідно розглянути найбільш часто використовувані критичні оцінки.

1. *Підбадьорююча критика*: «Нічого, що зараз не вийшло – наступного разу зробите краще».

2. *Критика-докір*: «Ну що ж Ви? Я на вас так розраховував...».

3. *Критика-надія*: «Маю надію, що наступного разу Ви відзвітуєте вчасно».

4. *Критика-аналогія*: «Раніше, коли я був таким, як Ви – молодим спеціалістом, то теж допустив точно таку ж помилку. Ну і дісталось мені від керівника».

5. *Критика-похвала*: «Робота виконана добре, тільки не для цього випадку». Або : «Ну і робота – краще і не придумасш».

6. *Критика-занепокоєність*: «Я дуже занепокоєний станом справ, які склалися, тому що за невиконання цього завдання у встановлений термін відповідальність несе увесь колектив».

7. *Безособова критика*: «В нашому колективі є працівники, які не справляються зі своїми обов'язками, не будемо називати їх прізвища. Думаю, що вони і самі зрозуміють для себе необхідні висновки».

8. *Критика-співпереживання*: «Я добре Вас розумію, вхожу в Ваше становище, але й Ви зрозумійте мене. Справа не виконана».

9. *Критика-співчуття*: «Я дуже співчуваю, але треба відзначити, що робота виконана неякісно».

10. *Критика-подив*: «Як? Ви до цього часу не підготували звіт? Не очікував...».

11. *Критика-іронія*: «Ну і робота, ну і результат! Постарались зробити...».

12. *Критика-натяк*: «Я знав одну людину, яка вчинила точно так, як і Ви. Ох і погано потім їй прийшлося...».

13. *Критика-пом'якшення*: «Мабуть в тому, що трапилось, винні не лише Ви...».

14. *Критика-докір*: «Ну що ж Ви зробили так неакуратно та ще й не вчасно».

15. *Критика-зауваження*: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь, якщо не знаєте, як виконати завдання».

16. *Критика-попередження*: «Якщо Ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе».

17. *Критика-вимога*: «Роботу переробити».

18. *Критика-виклик*: «Коли допустили стільки помилок, самі й вирішуйте, як вийти з цього становища».

19. *Критика-порада*: «Я Вам раджу не гарячкувати, а краще завтра з новими силами проаналізувати, що і як треба виправити».

20. *Конструктивна критика*: «Робота виконана невірно. Що конкретно збираєтесь зробити? Проаналізуйте можливість використання такого-то варіанту».

21. *Критика-побоювання*: «Я дуже боюсь, що наступного разу робота буде виконана на тому ж рівні».

22. *Критика-окрик*: «Стійте: Що ви робите? Хіба можна так виконувати цю роботу?»

23. *Критика-образу*: «Ну що ж Ви, не очікував я від Вас такого. Ви мене так підвели!»

24. *«Критика-заступництво*: «Так! Не вийшло! Не зневірюйтесь – я Вам допоможу!»

25. *Критика-погроза*: «Я повинен застосувати до Вас найсуворіші дисциплінарні заходи; або: за таку роботу я вимушений дати подання про Ваше звільнення».

Крім перелічених, є ще й інші види критичних оцінок.

Виступаючи проти думки або дій керівника необхідно:

– робити це тактовно, уникаючи конфронтації або ворожнечі, наприклад: «Я згоден з Вами в необхідності проведення швидкого ремонту тваринницьких приміщень. Однак, при підписанні угоди не слід відмовлятися від виконання розрахунків з економічного обґрунтування витрат, які виділяються на ці потреби». Або: «Мені подобається Ваша основна ідея. Однак я хочу знати, чи зможу я внести пропозицію, щоб ми досягли ще більшого ефекту від цього заходу»;

– якщо керівник не прийняв Вашу пропозицію і не реагує на неї, прийміть це прихильно, не гублячи свого «я», і звичайно, не роздратовуйтеся – це може призвести до розриву відносин, а якщо перемогли, то будьте стримані, не радійте: «Ну ось бачите! Я ж казав Вам».

Публічна критика має бути:

- принциповою, тобто виступаючий має чітко уявляти, від чого імені він критикує: від себе, групи, підрозділу чи колективу у цілому;
- заснованою на фактах, прикладах, розрахунках;
- аргументованою, доброзичливою, по можливості поблажливою, тому що лише така критика може спонукати людину до дії для виправлення недоліків;
- конструктивною, тобто закінчуватись певними пропозиціями щодо усунення недоліків.

При висловлюванні критичних оцінок необхідно керуватись наступними правилами:

1. Подумати ще раз: чи треба критикувати? Без потреби не критикувати. Не поспішати з покаранням. Адже недарма в Статуті однієї із армій офіцерам заборонялось карати солдатів в день їх провини. Оголошувати догану вони мали право лише за добу.
2. Порівняти дозу критики з глибиною провини.
3. Критикуючи, ніколи не підвищувати голос, зберігати доброзичливий тон.
4. Продумати місце, час і спосіб критики.
5. Критикуйте не «за спиною», а безпосередньо і прагніть, щоб це було наодинці.
6. Співчутливо відноситись до того, проти кого направлений виступ.
7. Робити конкретні предметні зауваження і конструктивні пропозиції, а не критикувати взагалі.
8. Виразити впевненість, що людина виправиться.
9. Не згадувати минулих помилок, не висловлювати зауважень людині, яка виправилась.
10. Не використовувати в своїй мові слів «завжди», «ніколи» – це свідчить про упередженість оцінки поведінки.
11. Не порівнювати дану людину з іншими.

Дейл Карнегі сформулював дев'ять правил, дотримання яких дозволяє впливати на людей, не ображаючи їх:

1. Починайте з похвали і щирого визнання гідності співрозмовника.
2. Вказуйте на помилки інших не прямо, а опосередковано.
3. Спочатку пригадайте і поговоріть про власні помилки, а потім критикуйте співрозмовника.
4. Замість того, щоб наказувати, задайте співрозмовнику питання.

5. Надайте людям можливість врятувати свій престиж.

6. Висловлюйте схвалення людям з приводу найменшого їх досягнення, відзначаєте кожний їх успіх, будьте «щиросердними в своїй оцінці і щедрими на похвалу».

7. Створіть людям гарну репутацію, яку вони обов'язково будуть прагнути виправдати.

8. Частіше удавайтеся до заохочень, створіть враження, що помилку, яку Ви помітили, можна легко виправити. Робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалось їм неважким.

9. Домагайтеся того, щоб люди раділи, виконуючи те, що ви пропонуєте.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які найчастіше вживані критичні оцінки Ви знаєте?
2. Що таке критика-іронія?
3. Як необхідно себе поводити, критикуючи дії керівника?
4. Якою має бути публічна критика?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2 «НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ, РУХУ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: оволодіння та засвоєння методики діагностики особистості «Мотивація до успіху».

Завдання.

Оволодіння методикою діагностики особистості «Мотивація до успіху».

Оцінюється ступінь прагнення працівником підприємства щодо досягнення поставленої мети та успіху. Пропонується ряд запитань, на кожне з яких необхідно відповісти «так» або «ні».

Текст запитальника:

1. Коли є вибір між двома варіантами, я волію не відкладати роботу на певний час, а зробити її якнайшвидше.
2. Я легко дратуюсь, розуміючи, що не можу виконати завдання на всі сто відсотків.
3. Коли я працюю, це видається так, ніби я все ставлю на кін.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я зазвичай приймаю рішення найостаннішим.

5. Коли я два дні без справи – втрачаю спокій.
6. Бувають дні, коли мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я вимогливий, ніж до інших.
8. Я доброзичливий за інших.
9. Відмовляючись від складного завдання, я потім суворо картаюся, бо знаю, що успішно б його виконав.
10. Під час роботи мені потрібні невеликі перерви для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мені більше до вподоби інша робота, ніж та, якою я займаюся.
14. Критика стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Мені відомо, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди сприяють прийняттю твердих рішень.
17. На мою честолюбстві легко зіграти.
18. Зазвичай помітно, коли я працюю без натхнення.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що можна зробити негайно.
21. Потрібно розраховувати лише на себе.
22. У житті небагато речей, важливіших за гроші.
23. Виконуючи складне завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. Коли завершується відпустка я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли налаштовуюсь на працю, працюю ліпше і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які вміють наполегливо працювати.
28. Коли я не при справі – я не у гуморі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли потрібно прийняти рішення, намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене за ледаря.
32. Мої успіхи певним чином залежать від колег.
33. Безглуздо йти наперекір керівникові.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли справа не виходить, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я не переймаюся своїми досягненнями.
37. Коли я працюю у команді, моя робота результативніша, ніж у інших.
38. Багато чого, за що беруся, я не доводжу до завершення.

39. Я заздрю людям, незавантаженим роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади й становища.
41. Коли я переконаний, що стою на правильному шляху, заради правоти здатний на будь-які вчинки.

Обробка результатів:

По 1 балу нараховується за відповідь «так» на запитання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 та «ні» – на такі: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35, 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Висновки:

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації працівника підприємства щодо досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху.

Від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації.

Від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації.

Понад 21 бал – надто високий рівень мотивації до успіху.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація персоналу?
2. Які мотиваційні теорії персоналу Ви знаєте?
3. Яким чином можна стимулювати та мотивувати трудову активність персоналу на підприємстві?
4. У чому полягає методика діагностики особистості «Мотивація до успіху»?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ

Мета заняття: ознайомитись та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств; оволодіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників; навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

Завдання.

Здійснити оцінку ділових і особистих якостей керівника функціональної служби підприємства, де Ви проходили виробничу практику. Результати оцінки занесіть в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення за посадою, зарахування до кадрового резерву, переатестація).

Оціночний лист, за яким слід здійснити експертну оцінку, має наступний вигляд.

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по-батькові оцінюваного працівника _____

Місце роботи _____

Посада _____

Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1. Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці	
Середня оцінка		
2. Організаторські здібності	1. Уміння організувати роботу людей 2. Цілеспрямованість 3. Уміння координувати діяльність підлеглих	
Середня оцінка		
3. Професійна компетентність	1. Досконале знання своєї спеціальності 2. Знання сучасних технологій 3. Знання менеджменту, маркетингу	
Середня оцінка		
4. Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Відповідальність 4. Дисциплінованість 5. Рішучість	
Середня оцінка		
5. Психологічна сумісність з колективом	1. Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі 2. Терпимість 3. Товариськість 4. Емпатія 5. Самокритичність	
Середня оцінка		
Загальна оцінка		

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі із встановленням формальних границь.

Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника у діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,5 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60, до 0,8 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,8 – працівника можна рекомендувати до резерву, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Довідковий матеріал.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю виконуваних ними функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, вміння підтримувати контакт з людьми, вміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати

поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу Е.А. Дорошенко пропонує проводити за чинниками оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники оцінки якостей управлінського персоналу

<i>Фактори оцінки</i>	<i>Коефіцієнт значимості для:</i>		
	<i>керівників</i>	<i>спеціалістів</i>	<i>службовців</i>
1. Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2. Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3. Компетентність	0,18	0,26	0,26
4. Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5. Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього	1,00	1,00	1,00

Набір усіх п'яти чинників описує повний портрет оцінюваного працівника в цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатofакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть завдання оцінки персоналу.
2. Охарактеризуйте процедуру проведення оцінки.
3. Які методи оцінки персоналу застосовують в сучасних підприємствах.
4. У чому полягає комплексна оцінка керівників і спеціалістів підприємств?
5. У чому полягає складність оцінки результатів роботи керівників і спеціалістів підприємств?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9.
ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

Мета заняття: формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом; виявлення кола соціально-психологічних проблем в роботі керівника і орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

Завдання 1.

Оцінка соціально-психологічного клімату колективу.

По кожному із наведених нижче пунктів ліворуч або праворуч, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

- 1 – властивості виявляються завжди;
- 2 – властивості виявляються в більшості випадків;
- 3 – властивості виявляються, але рідко.

1. В колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій	1. В колективі переважає пригнічений настрій
2. Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	2. Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3. Членам колективу подобається співпрацювати разом	3. Члени колективу негативно відносяться до спільної діяльності
4. Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу	4. Успіхи викликають заздрощі, невдачі – радість
5. Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	5. Кожен нестерпний до думки іншого
6. Один за всіх і всі за одного	6. Кожен сам за себе
7. Виникає почуття гордості за кожного члена колективу	7. Члени колективу байдужі один до одного
8. Кожний активний, повний енергії	8. Кожний інертний, пасивний
9. Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують	9. Колектив неможливо підняти на спільну справу
10. В колективі справедливо відносяться один до одного	10. Колектив розпадається на привілейованих та відкинутих

Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), або навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки усіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

Завдання 2.

Визначення ціннісно-орієнтовної єдності колективу.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен обрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття)
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.
24. Діловитість.

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$ЦОЄ = \frac{N - M}{H} 100,$$

де N – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

M – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

H – загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні й ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Довідковий матеріал.

Як відомо, сучасна наука використовує різні прийоми і методики для оцінки явищ і процесів, що виникають в трудових колективах та впливають на формування ефективної системи управління персоналом. Соціально-психологічний клімат колективу є важливим фактором, який повинен постійно аналізуватися, корегуватися, направлятися.

Соціально-психологічний клімат колективу являє собою його емоційний настрій та віддзеркалює систему взаємовідносин і стосунків між членами колективу.

Соціально-психологічний клімат характеризує груповий настрій підрозділу, бригади, групи та формується в результаті міжособистісного спілкування працівників організації.

Стан соціально-психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як «по горизонталі» (між колегами), так і «по вертикалі» (між керівниками та підлеглими): це і взаємна вимогливість, і відповідальність, довіра та взаємодопомога, увага та турбота, зацікавленість та небайдужість між членами колективу.

Одним із критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату є рівень його згуртованості (злагоженості). Згуртованість являє собою єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки. Це не тільки спільність мети для усіх співробітників при виконанні виробничого завдання, але і своєрідний дух взаємодопомоги, підтримки, почуття надійності та безпеки.

Важливим чинником в ефективному управлінні персоналом виступає також ціннісно-орієнтаційна єдність колективу.

Відомо, що кожна окрема людина орієнтована на визначену

систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вище рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за дая досягнення цілей організації.

Феномен ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) – об'єктивно притаманний усім трудовим колективам. Тому, щоб успішно керувати міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати ефективне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ, динаміку його розвитку.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття «трудоий колектив» та його значення в управлінні, персоналом.
2. Назвіть види трудових колективів і критерії їх класифікації.
3. Які функції виконують трудові колективи у суспільстві?
4. В чому різниця між формальною і неформальною структурами колективу?
5. Які стадії в розвитку колективу Ви знаєте?
6. Охарактеризуйте явище лідерства і його роль в управлінні персоналом.
7. Що Ви розумієте під соціально-психологічним кліматом колективу?
8. За допомогою яких факторів можна регулювати соціально-психологічний клімат в колективі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10. ДОКУМЕНТИ-РЕГЛАМЕНТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: засвоїти сутність та усвідомити значення основних документів, що регламентують діяльність функціональних служб та службових осіб організації, які зайняті у сфері управління персоналом (положення про відділ кадрів та посадові інструкції); оволодіти методикою їх розробки.

Завдання.

Розробити положення про відділ кадрів (кадрову службу) та посадові інструкції для його співробітників (начальника відділу, інспектора відділу, менеджера з управління персоналом).

Завдання виконати на прикладі організації, яке є об'єктом дипломного дослідження (проходження виробничої практики).

Вихідними даними для виконання практичного заняття є: штатний розклад, розрахунок чисельності персоналу, типові положення про відділ кадрів та посадові інструкції його співробітників.

За результатами виконання практичного заняття доцільно провести обговорення та обґрунтування визначеного переліку функцій, завдань, прав та відповідальності.

Довідковий матеріал.

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що беззаперечно є важливим фактором підвищення соціально-економічної ефективності діяльності кожної організації.

У системі заходів формування ефективного менеджменту організацій важливого значення набуває підвищення рівня роботи з персоналом, переведення цієї роботи на міцний науковий фундамент, застосування накопиченого упродовж багатьох років вітчизняного та закордонного досвіду.

Якщо керівництво організації зацікавлене у формуванні ефективної діяльності, воно розпочинає із розробки документів-регламентів – основних нормативно-правових документів, які регламентують діяльність усіх структурних підрозділів (відділів, служб) та управлінських працівників. Це в повній мірі стосується організації діяльності кадрової служби, чисельність працівників якої обумовлюється штатною чисельністю працюючих на підприємстві.

Положення про структурний підрозділ.

Структурний підрозділ є самостійною частиною організації, який виконує визначені функції управління на основі положення про підрозділ.

Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, який регламентує призначення та місце підрозділу в організації, його структуру, основні функції та завдання управління, права, відповідальність та форми стимулювання працівників підрозділу.

Положення про підрозділ затверджується керівником організації із зазначенням дати та скріплюється печаткою.

Положення про структурний підрозділ дає змогу:

– офіційно закріпити раціональний розподіл функцій управління між структурними підрозділами;

– чітко регламентувати основні завдання управління, закріплені за підрозділом: трудомісткість, тривалість та календарний термін виконання функцій та завдань;

- встановити функціональні взаємозв'язки між структурними підрозділами за кожним комплексом завдань управління;
- підвищити своєчасність та надійність виконання функцій управління шляхом введення кількісних показників виконання завдань управління;
- конкретизувати права підрозділу в частині прийняття рішень і використання ресурсів;
- підвищити колективну відповідальність працівників підрозділу за своєчасне та якісне виконання функцій управління;
- здійснювати моральне та матеріальне стимулювання працівників підрозділу за результатами господарської діяльності.

Положення про структурний підрозділ містить, як правило, п'ять розділів: загальна частина, завдання та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У *загальній частині* положення вказується: підпорядкованість підрозділу в організації відповідно до схеми організаційної структури; порядок створення, реорганізації та ліквідації підрозділу; кількісно-кваліфікаційний склад працівників підрозділу виходячи їх нормативної чисельності працюючих та штатного розкладу; схема підпорядкованості персоналу в середині підрозділу із закріпленням за працівниками завдань управління; перелік основних нормативних актів, якими керується підрозділ у своїй роботі; основна мета, призначення та місце в системі управління організацією.

Розділ *«Права»* зазначає можливість використання різних видів ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних) для виконання функцій управління, закріплених за даним підрозділом. Основою для розробки прав виступає Цивільний кодекс, Статут підприємства, кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та службовців.

У розділі *«Відповідальність»* вказується рівень відповідальності за виконання завдань та функцій. В залежності від організаційно-правової форми господарювання усі працівники підрозділу несуть диференційовану відповідальність за виконання встановлених власником (чи уповноваженим органом) цілей та завдань. Відповідальність конкретного підрозділу визначається на основі взірцевого переліку відповідальності керівника організації шляхом виключення невластивих цьому підрозділу пунктів.

Розділ *«Стимулювання»* визначає форми матеріального та морального стимулювання за якісне та своєчасне виконання завдань та функцій; містить основні економічні та соціальні показники, які

характеризують результати діяльності підрозділу; а також критерії оцінки ефективності роботи підрозділу (наприклад, для планового відділу – обсяг товарної продукції, продуктивність праці, прибуток, рентабельність).

Після цього розділу ставлять гриф «Узгоджено» із підписами юрисконсульта та керівника підрозділу.

Посадова інструкція.

Посадова інструкція – це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує місце працівника в апараті управління, його функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом та є логічним продовженням та розвитком положення про структурний підрозділ. Вони затверджуються керівником організації для усіх співробітників малих підприємств, а в середніх та великих – керівниками структурних підрозділів. Посадова інструкція дає змогу:

- раціонально розподілити функціональні обов'язки між працівниками;

- підвищити своєчасність та надійність виконання завдань;

- чітко визначити функціональні зв'язки працівника та його взаємовідносини з іншими спеціалістами;

- конкретизувати права працівника в частині прийняття управлінських рішень;

- забезпечити рівномірне навантаження працівників;

- підвищити відповідальність за виконання завдань;

- покращити соціально-психологічний клімат колективу.

Основними розділами посадової інструкції є: загальна частина, посадові обов'язки та функції, права, відповідальність, стимулювання.

У *«Загальній частині»* визначається місце та призначення працівника в апараті управління; вказується порядок підпорядкованості його керівництву, а також безпосередньо підлеглих йому працівників; порядок призначення, переведення та звільнення з посади; кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду; професійні вимоги; перелік нормативних актів, якими повинен керуватися працівник у своїй діяльності.

Розділ *«Посадові обов'язки та функції»* містить конкретизований перелік завдань та функцій, які делегуються працівнику на конкретній посаді; визначає функціональні обов'язки працівника, показники їх виконання, визначає функціональні зв'язки з іншими працівниками.

«Права» визначають можливість даної посадової особи в частині прийняття управлінських рішень з метою виконання визначених обов'язків та функцій.

Розділ «Відповідальність» передбачає визначення рівня відповідальності посадової особи за рівень виконання функціональних завдань та обов'язків.

Розділ «Стимулювання» містить форми та умови стимулювання праці, критерії оцінки результатів діяльності та рівня участі працівника у формуванні загального результату діяльності.

Після цього розділу зазначається, що працівник з посадовою інструкцією ознайомлений, ставиться дата.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Якими документами регламентується діяльність структурних підрозділів підприємств та їх посадових осіб?
2. З якою метою розробляються документи-регламенти в управлінні персоналом?
3. Яку структуру має положення про структурний підрозділ підприємства?
4. Яку структуру має посадова інструкція?
5. Охарактеризуйте основні обов'язки начальника відділу кадрів підприємства?
6. За що несе відповідальність менеджер з управління персоналом?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

Мета заняття: закріпити основні поняття з організації кадрового діловодства на сучасних підприємствах; оволодіти методикою складання кадрово-контрактних документів та сформувані практичні навички їх побудови.

Завдання.

1. Складіть автобіографію з урахуванням основних вимог до неї: вичерпність інформації при лаконізмі викладу.
2. Складіть характеристику на студента, або ж на колегу по роботі.
3. Складіть резюме для влаштування на роботу.
4. Складіть зразок простої заяви на ім'я голови профспілкового комітету університету (на ім'я декана факультету).

Довідковий матеріал.

Документи, що містять інформацію про особовий склад підприємства (організації), називаються кадрово-контраковими. Зафіксована ця інформація у заявах про прийняття (звільнення, переведення) на роботу, автобіографіях, наказах про особовий склад, характеристиках, контрактах (трудових угодах) із найму, договорах, трудових книжках, особових картках тощо.

Розглянемо структуру основних документів з кадрово-контракових питань.

Заява – це документ, який містить прохання чи пропозицію особи (особиста заява) або установи (службова заява) щодо здійснення своїх прав або захисту інтересів.

Заяви бувають від організацій, установ та особисті. За ступенем складності розрізняють прості і складні заяви.

Особиста (проста) заява повинна містити такі реквізити:

– адресат (назва організації (установи), прізвище та ініціали керівника, якому адресований документ - у правому верхньому кутку аркуша);

– адресант (відомості про заявника - під реквізитом «адресат»);

– назва виду документа (Заява - посередині рядка з великої літери);

– текст (з абзацу через усю сторінку);

– дата (ліворуч);

– власноручний підпис (праворуч).

У складній заяві, окрім вищеперерахованих, після реквізиту «текст» вміщується інформація про наявність додатків: «До заяви додаються такі документи:» або «До заяви додаю:», і нижче в стовпчик перелічується, які саме документи додані до заяви на підтвердження правомірності висловленого в ній прохання.

Прізвище особи, яка звертається із заявою, має форму родового відмінка без прийменника. Але у випадку збігу співзвучних прізвищ пишеться прийменник «від». Складається заява від руки в одному примірнику.

Якщо заява подається до тієї організації, де працює автор, не треба зазначати домашню адресу, достатньо назвати посаду і місце роботи (структурний підрозділ).

Автобіографія – це документ, у якому особа подає стислий опис свого життя та діяльності.

Автобіографія типового формуляра не має і складається довільно. Усе ж практика виробила певні вимоги до оформлення цього документа. Пишуть його, зазвичай, від руки на чистому аркуші

паперу або на спеціальному бланку при вступі на роботу, навчання та в деяких інших випадках. Форма викладу – розповідна (від першої особи). Усі відомості подаються у хронологічному порядку і з таким розрахунком, щоб можна було скласти уявлення про життєвий шлях, ділову кваліфікацію і суспільно-політичну діяльність людини.

Реквізити:

- назва виду документа;
- текст, у якому зазначається: прізвище, ім'я, по батькові;
- дата народження;
- відомості про освіту, трудову діяльність, громадську роботу, склад сім'ї;
- дата написання;
- підпис.

Кожне нове повідомлення пишеться з абзацу.

Характеристика – це документ, у якому дається оцінка ділових та моральних якостей працівника. Бувають характеристики виробничі, атестаційні, для вступу до навчального закладу. Пред'являються вони також при висуванні на виборні посади тощо. Форма викладу - від третьої особи. Пишуть її (або друкують) у двох примірниках, один з яких видають на руки особі або надсилають до установи, що її вимагала, а другий (копію) - підпилюють до особової справи.

Реквізити:

- назва виду документа (характеристика, атестаційна характеристика);
- анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада, рік народження, національність, освіта) - праворуч у стовпчик;
- текст (розглядається ставлення до роботи, до навчання, підвищення професійного та наукового рівня, стосунки в трудовому колективі, згадуються урядові нагороди, заохочення);
- висновки (рекомендації або призначення характеристики);
- дата складання;
- підписи (службової особи, атестаційної комісії, представників адміністрації);
- печатка організації, що видала характеристику.

Договір – документ господарсько-договірної діяльності. Це письмова угода двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення господарських взаємовідносин.

Договір може бути укладений між приватними особами і організацією, між керівником фірми та її ж працівником на виконання додаткових робіт, між організаціями. Договір також може укладатись

між країнами СНД та іншими державами. Складається у двох примірниках, про що зазначається в тексті.

Відповідно до нормативних актів договори повинні містити такі реквізити:

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання;
- дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- текст;
- відомості сторін: юридичні адреси установ або паспортні дані осіб;
- підписи сторін;
- печатка однієї або обох сторін, які укладають договір.

Контракт – правовий документ - форма трудового договору, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством та працівником) про засади спільної виробничої чи творчої діяльності. Сторонами в контракті є підприємство (працедавець) в особі керівника та працівник.

Через контракт громадяни реалізують право розпоряджатися своїми здібностями. Контракт укладається у двох примірниках - по одному для кожної сторони. Про це зазначається в тексті.

Реквізити:

- назва виду документа зі стислим зазначенням його призначення (з науково-педагогічним працівником, на управління підприємством, з начальником відділу, на організацію і ведення бухгалтерського обліку в товаристві, на виконання обов'язків тощо),
- дата і місце укладання;
- назва органу, що наймає працівника;
- посада, прізвище, ім'я, по батькові того, кого наймають;
- текст;
- підписи сторін – укладачів контракту;
- печатка, що засвідчує підпис наймача;
- грифи погодження;
- адреси сторін; підписи, печатка.

Трудова угода – це документ, що укладається між організацією і працівником, що не входить до її складу. Коли в організації немає фахівців для виконання певних робіт, вона залучає для цього працівників з інших установ.

Відповідно до нормативних актів, трудові угоди містять такі реквізити:

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання, дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- зміст угоди із зазначенням обов'язків виконавця;
- юридичні адреси сторін; підписи сторін;
- печатка підприємства.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть документи, які належать до групи кадрово-контрактових. Чому вони мають таку назву, де, зазвичай, зберігаються?
2. Дайте визначення поняття «заява». Які вони можуть бути? Чим відрізняються?
3. Які відомості подаються у тексті автобіографії?
4. У якому випадку в наказі з кадрових питань може бути відсутня констатуюча частина тексту?
5. Конкретизуйте, яка інформація подається в реквізиті договору «повні назви сторін»?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12. ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: формування у студентів вміння аналізувати конфліктні ситуації, що виникають в трудових колективах; опанування способами конструктивного та ефективного їх вирішення та попередження.

Завдання.

Розгляньте конкретні конфліктні ситуації та запропонуйте шляхи їх вирішення

Ситуація 1:

Ви працюєте керівником сільськогосподарського підприємства. Після закінчення навчання сюди повертається випускник економічного факультету – економіст з бухгалтерського обліку, який навчався за рахунок коштів господарства. Під час проходження виробничої практики він зарекомендував себе здібним, ініціативним, добре підготовленим фахівцем. Одружений. Жінка – агроном із захисту рослин. Зараз він претендує на посаду головного бухгалтера,

на яку раніше він був зорієнтований. Однак на посаді головного бухгалтера працює вже тривалий час досвідчений фахівець, 63-річна людина пенсійного віку. Ви бажаєте взяти на роботу молодого спеціаліста, а також заповнити вакантну посаду агронома із захисту рослин. Що ви зробите в даній ситуації?

Ситуація 2:

Вашому підприємству потрібен начальник планово-облікового відділу: молодий, добре підготовлений фахівець, що розуміється в комп'ютерах, автоматизованій системі бухгалтерського обліку та сучасних методах економічного аналізу.

Такий претендент є, але однією з його умов є надання житла. Він працює в сусідньому підприємстві та мешкає разом з батьками, одружений, має двох дітей.

А у вашій організації працює досвідчений висококваліфікований механізатор. Він є претендентом на будинок, що добудовується за кошти підприємства. Зараз він мешкає у будинку жінки з її батьками та братом.

Завдання керівника – вирішити проблеми: не втратити та не скривдити старого працівника та взяти на роботу нового начальника відділу.

Ситуація 3:

Ви – директор спецгоспу по вирощуванню племінної великої рогатої худоби. Упродовж останніх двох років у вашому господарстві працює молодий спеціаліст – головний зоотехнік. Саме в цей період сталося помітне покращання виробничих показників в головній галузі вашого господарства: підвищились добові прирости тварин, зросла продуктивність корів. Вам стало відомо, що він хоче звільнитися. Ви розумієте, що можете втратити цінного фахівця. Вирішуйте зустрітися з ним та поговорити, адже ви мало знаєте щодо його особистого життя: не одружений, мешкає у гуртожитку, десь неподалік мешкає одна мати.

Довідковий матеріал.

В управлінській практиці постійно виникають конфліктні ситуації, адже ідеального поєднання інтересів всіх працівників не буває, а якщо є відмінності в інтересах, то не уникнути і конфліктів, якщо ці інтереси переходять в протиріччя і, навіть в суперечки.

Однак слід пам'ятати, що конфлікт – це не тільки негативне явище. Наука і практика свідчать про те, якщо в колективі нема конфліктів, то він перебуває в стані вимирання або жорсткої диктатури, де будь-яке висловлювання або суперечка не допускається.

Головним є вміння визначати причини конфліктів, їх мотиви, яким підвладна особистість або соціальні групи, своєчасно попереджувати соціальні сутички, знаходити шляхи виходу з обставин, що склалися. Таким чином, мета не в тому, щоб попередити або вирішити конфлікт, а в тому, щоб знайти можливість зробити його продуктивним.

Можна назвати цілий ряд ситуацій, які є звичайними або типовими ситуаційними конфліктами. Наприклад, можливе виникнення конфліктної ситуації при розподілу винагород та пільг згідно підсумків року; складанні графіку відпусток; направлення співробітників на допоміжні роботи; скорочення штату тощо. Однак є і незвичайні ситуації, які виникають в колективах, але невміння керівника поводити себе в конкретній ситуації може привести до зниження його авторитету.

В усіх випадках виникнення конфлікту необхідна здорова оцінка ситуації, а також обов'язкове урахування індивідуальних особливостей учасників конфліктів.

Навики аналізу ситуацій та вироблення рішень передбачають наявність певного рівня соціально-психологічної підготовки керівника. Дослідження свідчать про те, що орієнтація виключно на виробничі аспекти, нехтування сферою міжособистісних відносин та взаємодії членів колективу призводять до незадоволення та напруженості у відносинах з підлеглими. Це може стати причиною серйозних психологічних проблем для самого керівника, зумовлює підвищену «стрес уразливість».

Психологічна підготовленість до управління конфліктними ситуаціями в колективі передбачає:

- уміння аналізувати ситуацію;
- управління її розвитком;
- прогнозування наслідків;
- прийняття оптимального рішення;
- усунення можливих негативних ускладнень;
- застосування позитивного досвіду.

При вирішенні наведених конфліктних ситуацій центральним ланцюгом є переговори – бесіди, в процесі яких повинно бути знайдено оптимальне рішення, прийнятне для всіх.

На самому початку бесіди керівник повинен створити атмосферу доброзичливості, відвертості для досягнення психологічного контакту та прихильності людини. Корисно формувати позитивний дух бесіди, при цьому використовувати

похвалу та визнання досягнень підлеглого, використовувати в розмові ім'я партнера, випромінювати добру посмішку, застосовувати компліменти.

Переговори повинні проходити динамічно та завершитись до того, як хтось з учасників почне нею тяготитися, навіть якщо для цього прийдеться відкласти завершення розмови. Співбесідник повинен піти з почуттям готовності до подальших контактів. Важливо підкреслити вже досягнуте, щоб сформувати впевненість, що переговори не пройшли даремно. Відчуття марності розмови настроює учасників на песимістичний лад та створює у них негативні установки по відношенню один до одного та продовженню бесіди.

Ретельний аналіз ситуації, обміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками здатні перетворити конфлікт в інструмент вирішення проблем та навіть в інструмент вирішення відносин між людьми.

Можна виділити п'ять основних стилів вирішення конфлікту:

1. Конкуренція (примус) – орієнтація на задоволення власних інтересів на шкоду іншим, тактика прямолінійного нав'язування певного варіанту вирішення проблеми. Може бути ефективним, якщо Ви:

- маєте певну владу;
- знаєте, що Ваше рішення або підхід правильні та Ви можете наполягати на них;
- відчуваєте, що у Вас немає іншого вибору та Вам нічого втрачати.

2. Ухилення – не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для розробки рішення або просто ухиляєтесь від вирішення конфлікту. Цей метод може успішно використовуватися, якщо:

- проблема не важлива для вас;
- не бажаєте витратити сили на її вирішення;
- знаходитесь в безнадійному стані;
- відчуваєте себе неправим;
- Ваш супротивник має більшу владу;
- спілкуєтесь зі складною людиною та відсутні підстави для продовження контакту з ним:

- не володієте достатньою інформацією;
- хочете почекати з прийняттям рішення.

3. Пристосування (поступка) – Ви дієте разом з іншою людиною, не відстоюєте своїх інтересів. Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої

людини, Ви можете пом'якшити конфліктну ситуація та поновити гармонію.

4. Співробітництво – спільна співпраця з відстоюванням власних інтересів: довгий, але гарний спосіб пошуку взаємовигідного результату. Цей стиль є самим складним, однак він дозволяє виробити рішення, що найбільш задовольняє обидві сторони у важливих конфліктних ситуаціях.

5. Компромісу – обмін поступками своїх інтересів для вироблення компромісного рішення, яке б задовольнило обох. Такий підхід можна вибирати з самого початку, якщо не мати достатньої влади для того, щоб досягти бажаного; якщо співробітництво неможливе та якщо ніхто не бажає одноосібних вчинків.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «конфлікт».
2. Які є види конфліктів?
3. Назвіть етапи та функції конфлікту.
4. Назвіть умови виникнення конфліктних ситуацій в трудовому колективі.
5. Які є причини виникнення конфліктів?
6. Охарактеризуйте структурні методи вирішення конфліктних ситуацій.
7. Охарактеризуйте міжособистісні методи вирішення конфліктів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Рівень управління персоналом, який охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу управління персоналом:

- а) проектний;
- б) оперативний;
- в) тактичний;
- г) стратегічний.

2. Сутність техніко-технологічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:

а) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі;

б) передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом;

в) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;

г) відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.

3. Фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві – це:

- а) робоча сила;
- б) трудові ресурси;
- в) трудовий потенціал;
- г) персонал.

4. Які основні функції включає процес управління персоналом?

- а) аналіз, планування, мотивація контроль;
- б) облік, аудит, планування, прогнозування, контроль;
- в) планування, організація, керівництво, контроль, регулювання;
- г) планування, прогнозування, організація, моніторинг, контроль.

5. За змістом здійснення впливу на виконавців методи управління персоналом поділяються на такі групи:

- а) організаційні, економічні, психологічні;
- б) економічні, розпорядницькі, соціальні;
- в) адміністративні, організаційні, соціально-психологічні;
- г) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

6. Які з перелічених принципів характеризують вимоги до системи управління персоналом?

- а) концентрації та спеціалізації;
- б) паралельності та гнучкості;
- в) безперервності та ритмічності;
- г) економічності та прогресивності.

7. Який з представлених стилів управління персоналом має такі характеристики: «керівник надає повну свободу дії підлеглим в межах їх функціональних обов'язків; керівник неконфліктний, довірливий, невимогливий»?

- а) авторитарний;
- б) бюрократичний;
- в) патріархальний;
- г) співпричетний.

8. В історичному розвитку управління персоналом виділяють послідовну зміну таких сучасних концепцій:

- а) управління персоналом, управління кадрами;
- б) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;
- в) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління кадрами;
- г) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.

9. Процес удосконалення моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей особистості в їх єдності – це:

- а) духовний розвиток особистості;
- б) моральний розвиток особистості;
- в) гармонійний розвиток особистості;
- г) професійний розвиток особистості.

10. До якої групи особистісних якостей працівника входять: кмітливість, здатність до швидкої адаптації, стійкість до стресів, здатність до навчання?

- а) особистісна;
- б) соціальна;
- в) адаптаційна;
- г) культурна.

11. Що з представленою нижче характеризує соціальна структура персоналу?

а) сукупність груп, класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;

б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонду заробітної плати працівників;

в) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

г) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

12. Що з представленою нижче визначає рольова структура персоналу?

а) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій;

б) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

в) сукупність груп класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;

г) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонду заробітної плати працівників.

13. Працівники, які зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем – це:

а) лінійні керівники;

б) функціональні керівники;

в) спеціалісти;

г) виробничий персонал.

14. Чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства – це:

а) планова;

б) нормативна;

в) штатна;

г) облікова.

15. Творча роль персоналу, зміст якої полягає в наступному: «носії енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогоденні», носить назву:

а) ентузіаст;

б) ерудит;

в) експерт;

г) критик.

16. Сутність якої комунікаційної ролі персоналу полягає в наступному: «здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером»?

- а) провідник;
- б) діловод;
- в) координатор;
- г) зв'язковий.

17. Професія – це:

- а) певний вид трудової діяльності;
- б) рівень спеціальних знань певної роботи;
- в) рівень практичних навичок певної роботи;
- г) теоретичні знання та практичні навички певної роботи.

18. Рівень кваліфікації працівника визначається:

- а) при прийманні на роботу в ході співбесіди;
- б) адміністрацією підприємства;
- в) за тарифно-кваліфікаційним довідником;
- г) кваліфікаційною комісією.

19. Виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків:

- а) функціональна компетентність;
- б) інтелектуальна компетентність;
- в) соціальна компетентність;
- г) ситуативна компетентність.

20. Які з представлених категорій працівників відносяться до працівників необлікового складу?

- а) зовнішні сумісники;
- б) особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;
- в) робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства;
- г) усі перераховані.

21. Метою кадрової політики є:

- а) створення високопродуктивної робочої сили;
- б) мінімізація витрат на робочу силу;

в) створення максимальної кількості робочих місць;
г) своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

22. До внутрішніх чинників, що впливають на формування кадрової політики підприємства не відносять:

- а) тип влади;
- б) стан економічної кон'юнктури;
- в) стиль управління;
- г) імідж підприємства.

23. Проведення якої кадрової політики передбачає здійснення керівництвом постійного кадрового моніторингу?

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) реактивної;
- г) превентивної.

24. Етапами розробки кадрової політики є:

- а) програмування, нормування та оцінка;
- б) нормування, програмування та моніторинг персоналу;
- в) прогнозування, планування, нормування та відстеження;
- г) аналіз, прогнозування, вибір критеріїв та оцінка.

25. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики – це:

- а) кадрова тактика;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадровий потенціал;
- г) кадровий резерв.

26. За якої маркетингової стратегії підприємства сутність корпоративної стратегії зводиться до орієнтації на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації?

- а) лідерства в низьких витратах;
- б) диференціації;
- в) помірного росту;
- г) скорочення.

27. За якої маркетингової стратегії підприємства сутність корпоративної стратегії зводиться до організації масових звільнень і допомоги у працевлаштуванні?

- а) лідерства в низьких витратах;
- б) диференціації;
- в) помірному росту;
- г) скорочення.

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

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

29. Комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік – це:

- а) стратегічний план роботи з персоналом;
- б) тактичний план роботи з персоналом;
- в) оперативний план роботи з персоналом;
- г) бізнес-план.

30. До внутрішніх чинників, що впливають на стратегію розвитку підприємства, яка обумовлює потребу в персоналі відносять:

- а) джерела робочої сили;
- б) розвиток техніки і технологій;
- в) внутрішню організаційну динаміку робочої сили;
- г) структурні зміни в економіці.

31. Загальна потреба в персоналі визначається як:

- а) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої продуктивності праці;
- б) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої трудомісткості;
- в) добуток запланованого обсягу товарообігу та запланованої продуктивності праці;
- г) відношення запланованого обсягу валового прибутку до запланованої трудомісткості.

32. Який метод прогнозування потреби в персоналі ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі?

- а) лінійного програмування;
- б) нормативний;
- в) експертних оцінок;
- г) екстраполяції.

33. На якому етапі персонал-маркетингу визначається потреба в персоналі та обираються шляхи її покриття, визначається комплекс процедур щодо розвитку персоналу?

- а) вибору і аналізу джерел інформації з маркетингової діяльності;
- б) маркетингових досліджень;
- в) розробки заходів щодо напрямків персонал-маркетингу;
- г) формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

34. На якому етапі персонал-маркетингу обирається стратегія управління персоналом та реалізується стратегічний план?

- а) вибору і аналізу джерел інформації з маркетингової діяльності;
- б) маркетингових досліджень;
- в) розробки заходів щодо напрямків персонал-маркетингу;
- г) формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

35. Цей принцип залучення персоналу застосовується роботодавцями, які вважають, що наймання вже підготовлених працівників є виправданим з економічної точки зору (з метою зниження витрат на навчання і підготовку):

- а) принцип «нової крові»;
- б) принцип «сьогоденних вимог»;
- в) принцип «приспосованості до змін»;
- г) принцип залучення підготовлених працівників.

36. Який набір характеристик застосовують при описі вимог до кандидата?

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

37. Опис і обґрунтування системи вимог, що висувуються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини – це:

- а) кваліфікаційна картка;
- б) психограма;
- в) професіограма;
- г) карта компетенції.

38. До зовнішніх джерел набору персоналу не відносять:

- а) засоби масової інформації;
- б) колишніх працівників підприємства;
- в) освітні організації;
- г) професійні клуби та асоціації.

39. До недоліків зовнішніх джерел наймання персоналу не належать:

- а) впровадження нових ідей, форм і методів роботи;
- б) можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків;
- в) висока ймовірність несумісності працівників;
- г) зниження мотивації персоналу підприємства.

40. У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:

- а) структуроване та неструктуроване;
- б) хронологічне, рольове, функціональне;
- в) хронологічне, функціональне, професійне;
- г) стисле та повне.

41. Інтерв'ю, що проводиться спеціально створеною комісією носить назву:

- а) групове;
- б) панельне;
- в) структуроване;
- г) неструктуроване.

42. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли «середній» кандидат одержує високу оцінку, якщо він проходить інтерв'ю після декількох «слабких» кандидатів, або низьку, якщо він йде після декількох «сильних» кандидатів:

- а) ефект ореолу;
- б) помилка поблажливості;
- в) помилка контрасту;
- г) стереотипізація.

43. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли інтерв'юер оцінює кандидата як гарного чи поганого, орієнтуючись на якусь одну характеристику, яка в його очах переважає всі інші:

- а) ефект ореолу;
- б) помилка поблажливості;
- в) помилка контрасту;
- г) помилка центральної тенденції.

44. *Допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах – це:*

- а) професійна пропаганда;
- б) професійні консультації;
- в) професійний підбір;
- г) професійний відбір.

45. *Визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних – це:*

- а) професійна пропаганда;
- б) професійні консультації;
- в) професійний підбір;
- г) професійний відбір.

46. *Виділяють такі напрямки адаптації:*

- а) основна та додаткова;
- б) первинна та вторинна;
- в) соціальна та професійна;
- г) зовнішня та внутрішня.

47. *Аспект трудової адаптації, який передбачає поступове удосконалення трудових здібностей носить назву:*

- а) психофізіологічний;
- б) соціально-психологічний;
- в) професійний;
- г) організаційний.

48. *Аспект трудової адаптації, який передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством:*

- а) психофізіологічний;
- б) соціально-психологічний;
- в) професійний;
- г) організаційний.

49. *Документ, який регламентує діяльність посадових осіб і містить дані про їх завдання та обов'язки, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками – це:*

- а) положення про структурний підрозділ;

- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

50. Документ, який укладається між власником або уповноваженим ним органом та профспілковим органом для регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, узгодження інтересів працівників і власників – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

51. Функція кадрової служби, яка передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу – це:

- а) аудит;
- б) консалтинг;
- в) маркетинг;
- г) моніторинг.

52. Функція кадрової служби, яка передбачає визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи – це:

- а) аудит;
- б) консалтинг;
- в) маркетинг;
- г) моніторинг.

53. До якої групи документів належать: трудова книжка, паспорт, військовий квиток, диплом про освіту?

- а) особові;
- б) особисті;
- в) первинні;
- г) облікові.

54. Документи, що закріплюють трудові правовідносини: накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів; заохочення та дисциплінарні стягнення; проходження атестації – це:

- а) розпорядчі;
- б) організаційні;
- в) інформаційні;
- г) фінансові.

55. До інформаційних документів, що застосовуються у роботі кадрових служб належать:

- а) автобіографія;
- б) наказ про прийняття кадрів;
- в) інструкція з діловодства;
- г) службовий лист.

56. Основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства – це:

- а) алфавітна книга;
- б) посадова книга;
- в) Положення про кадрову службу;
- г) Класифікатор професій.

57. Відкритість та прозорість роботи відносять до:

- а) показників економічної ефективності;
- б) показників ступеня задоволеності працівників;
- в) показників ступеня відповідності;
- г) непрямих показників ефективності.

58. Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою відносинами власності – це:

- а) комітет;
- б) робоча група;
- в) соціальна група;
- г) трудовий колектив.

59. Сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримуватись – це:

- а) норми;
- б) звички;
- в) звичаї;
- г) санкції.

60. Стадіями розвитку трудового колективу є:

- а) зародження, зрілість, активність, старіння;
- б) становлення, зрілість, занепад, старіння;
- в) формування, стабільність, зрілість, занепад;
- г) формування, становлення, зрілість, старіння.

61. До формальних груп не відносяться:

- а) команди;
- б) цільові групи;
- в) дружні групи;
- г) комітети.

62. Для неформальних груп не властиве:

- а) величина групи не перевищує 7-8 осіб;
- б) відносини в межах групи побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у групі і поза нею;
- в) індивіди в групі спілкуються один з одним безпосередньо;
- г) однорідність складу.

63. Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства – це:

- а) організаційна культура;
- б) групові норми;
- в) корпоративна культура;
- г) згуртованість групи.

64. Здатність виконавчого органу підприємства ефективно, легітимно і стратегічно впливати на всі сторони діяльності підприємства за допомогою використання прогресивних техніки і технологій, високої якості людських ресурсів, а також на основі наукової організації праці – це:

- а) сутність корпоративної культури;
- б) рівень культури управління діяльністю;
- в) рівень культури праці;
- г) рівень культури організації діяльності.

65. Яка з представлених типів корпоративних культур є централізованою:

- а) клубна;
- б) храмова;
- в) екзистенціальна;
- г) цільова.

66. Сила тяжіння до колективу його членів, можливість їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї – це:

- а) мобільність колективу;
- б) згуртованість колективу;
- в) компетентність колективу;
- г) стабільність колективу.

67. Якою характеристикою групового мислення і групового тиску є схильність до переоцінки правильності своїх дій і сприймання із захопленням ризикованих рішень?

- а) ігнорування неприємної або небажаної інформації;
- б) негативна стереотипізація сторонніх;
- в) ілюзія постійної єдності;
- г) ілюзія невразливості групи.

68. До характеристик групового мислення та групового тиску не належать:

- а) відсіювання неприємної або непотрібної інформації;
- б) негативна стереотипізація сторонніх;
- в) відсутність соціального тиску на незгодних;
- г) ілюзія постійної єдності.

69. Стадією формування згуртованої групи, за якої група є здатною до прийняття колективних рішень є:

- а) прийняття членами групи один одного;
- б) розвиток комунікацій;
- в) формування групової солідарності;
- г) прагнення до максимізації групового успіху.

70. Сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності – це:

- а) згуртованість групи;
- б) необхідна умова командної роботи;
- в) соціально-психологічна сумісність працівників;
- г) психологічна сумісність членів групи.

71. Відповідність професійних і моральних якостей працівників становить основу:

- а) соціальної сумісності працівників;
- б) психологічної сумісності працівників;
- в) групової згуртованості;
- г) соціально-психологічної сумісності працівників.

72. Найбільш активний член колективу, захоплює оточення своїм прикладом на дії з реалізації встановленої мети – це:

- а) «виконавець»;
- б) «координатор»;
- в) «ентузіаст»;
- г) «генератор ідей».

73. Працівник, який сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання:

- а) «виконавець»;
- б) «помічник»;
- в) «шліфувальник»;
- г) «генератор ідей».

74. Ролі працівників у колективі поділяють на такі групи:

- а) виробничі та соціальні;
- б) особистісні та групові;
- в) особистісні та міжособистісні;
- г) виробничі та міжособистісні.

75. Предметом ділового оцінювання персоналу є:

- а) ознака, яка відібрана для проведення оцінки;
- б) фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- в) аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- г) працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється.

76. Постійне ділове оцінювання працівника проводить:

- а) менеджер з кадрів;
- б) начальник відділу кадрів;
- в) спеціально створена комісія;
- г) безпосередній керівник.

77. Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

- а) анкетування, перевірочні іспити, співбесіда;
- б) аналіз анкетних даних, з'ясування відомостей про працівника, перевірочні іспити, співбесіда;
- в) оцінювання рівня професійних знань, аналіз рис характеру;
- г) аналіз результатів роботи і чинників, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

78. Метод оцінювання персоналу, який передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника:

- а) описовий метод;

- б) спостереження;
- в) метод стандартних оцінок;
- г) метод комітетів.

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

- а) регулярна;
- б) орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи;
- в) розгорнута;
- г) основна.

80. Графік проведення атестації доводиться до працівника не менш ніж за:

- а) 10 робочих днів до атестації;
- б) 2 тижні до атестації;
- в) 1 місяць до атестації;
- г) 40 днів до атестації.

81. Індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальної дробині робочих місць, посад — це:

- а) трудова кар'єра;
- б) ділова кар'єра;
- в) професійна кар'єра;
- г) професійно-кваліфікаційне просування.

82. Переміщення на інший щабель структурної ієрархії передбачає:

- а) професійне зростання;
- б) професійна кар'єра;
- в) горизонтальний напрямок внутрішньо організаційної кар'єри;
- г) вертикальний напрямок внутрішньо організаційної кар'єри.

83. Який вид кар'єри характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію?

- а) професійна кар'єра;
- б) ситуаційна кар'єра;
- в) системна кар'єра;
- г) внутрішньо організаційна кар'єра.

84. Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:

- а) виключно горизонтальне переміщення;
- б) виключно вертикальне переміщення;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення;
- г) відцентрове переміщення.

85. Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації – це:

- а) «сходи»;
- б) «змія»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «трамплін».

86. Мотив ділової кар'єри, при якому людина прагне незалежності, бажає мати можливість робити все по своєму носить назву:

- а) потреба в першості;
- б) автономія;
- в) управлінська компетентність;
- г) підприємницька креативність.

87. Суб'єктивним чинником кар'єрного просування є:

- а) вища точка кар'єри;
- б) показник рівня позиції;
- в) внутрішня мотивація;
- г) показник потенційної мобільності.

88. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина переміщується в межах одного і того ж рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів»:

- а) прагматична;
- б) традиційна;
- в) випадкова;
- г) сумісна.

89. Динамічність кар'єри керівника визначають такі параметри:

- а) освіта, кваліфікація, вік;
- б) максимально можлива в організації позиція кар'єри, кваліфікація;
- в) внутрішня мотивація, наполегливість;
- г) потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

90. *Позиція кар'єри при низькому потенціалі просування та низькому рівні поточної професійної компетенції:*

- а) «сухостій»;
- б) «новачки»;
- в) «зірки»;
- г) «тверді середняки».

91. *Комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства – це:*

- а) управління персоналом;
- б) управління розвитком персоналу;
- в) управління трудовою адаптацією;
- г) управління кар'єрою персоналу.

92. *Навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технологій, організації виробництва і посадовими переміщеннями – це:*

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

93. *До методів професійного навчання, які здійснюються поза робочим місцем відносять:*

- а) дискусії та обговорення;
- б) наставництво;
- в) ротацію;
- г) навчальне заміщення.

94. *Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за цей же період – це:*

- а) коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- б) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;
- в) коефіцієнт стабільності кадрів;
- г) коефіцієнт плінності кадрів.

95. *Якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах як розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп,*

підвищення інформованості – це:

- а) переміщення;
- б) перестановка;
- в) перенавчання;
- г) збагачення праці.

96. Відповідно до трудового законодавства при звільненні через скорочення штатів не надається переважне право на залишення на роботі:

- а) працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- б) молодим перспективним співробітникам;
- в) сімейним працівникам;
- г) працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання.

97. Заходи, щодо скорочення плінності кадрів, що полягають в удосконаленні процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування:

- а) техніко-економічні;
- б) організаційні;
- в) виховні;
- г) соціально-психологічні.

98. Формами соціального партнерства є:

- а) взаємні консультації переговори;
- б) колективні переговори і укладання колективних угод;
- в) кадровий консалтинг, моніторинг персоналу;
- г) кадровий контролінг і планування.

99. Розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці; укладання чи зміни колективного договору; невиконання колективного договору чи окремих його положень; невиконання вимог законодавства про працю – це:

- а) трудовий конфлікт;
- б) внутрішньоособовий конфлікт;
- в) міжособовий конфлікт;
- г) міжгруповий конфлікт.

100. Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- а) економічної ефективності;
- б) соціальної ефективності;
- в) організаційної ефективності;
- г) комплексно економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ

Реферат є однією з форм самостійної роботи студентів. Виконання цього виду робіт сприяє більш глибокому, самостійному вивченню дисципліни, водночас є однією з форм перевірки знань студентів. Тему реферату студент обирає з допомогою викладача, який також надає допомогу в опрацюванні плану, добір літератури та контролює перебіг написання реферату.

Виконання реферату має одразу кілька цілей.

1. Закріпити та поглибити теоретичні знання, набуті студентами у процесі вивчення курсу «Управління персоналом».

2. Прищепити студентам навички самостійної роботи зі спеціальною літературою, довідниками, джерелами первинної статистичної інформації тощо.

3. Виробити вміння узагальнювати теоретичні матеріали, самостійно формулювати висновки, розроблювати пропозиції, обґрунтовувати та обстоювати власну точку зору з проблем, що досліджуються.

Написання реферату має сприяти глибшому засвоєнню студентами програмних питань курсу. Це вимагає від них самостійного поглибленого вивчення не лише навчальної, а й спеціальної літератури (монографій, статей, що друкуються у періодичних виданнях, наукових збірниках тощо).

Реферат має містити елементи наукового пошуку, спрямованого на більш ефективне, ніж те, що існує на практиці, розв'язання досліджуваних питань. Дія цього потрібно зібрати та провести порівняльний аналіз інформації, що міститься в різних літературних джерелах, відшукати й опрацювати відповідні статистичні матеріали, узагальнити ці вихідні дані та сформулювати власні висновки і пропозиції.

Порядок виконання реферату

Виконання реферату має кілька етапів.

1-й етап: вибір теми реферату. Тему студенти обирають самостійно, керуючись переліком, наведеним у рекомендованій тематиці.

2-й етап: складання плану реферату. План реферату складається студентом самостійно на основі ознайомлення з літературними джерелами щодо обраної теми. Планом передбачається вступ; 3-4 ключові, взаємопов'язані, розміщені в логічній послідовності параграфи, в яких має бути висвітлена сутність обраної теми; висновки.

3-й етап: добір і вивчення літератури. На стадії добору літератури студент складає бібліографію, у чому йому своїми рекомендаціями допомагає науковий керівник; корисні поради у процесі добору літератури можна також отримати від співробітників бібліотеки. Значно прискорить процес добору літератури використання алфавітних та систематичних каталогів літератури, реферативних журналів, бібліографічних довідників та інших джерел інформації, наявних у бібліотеці.

Поглиблене вивчення підбраної літератури доцільно розпочинати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлено останні досягнення у сфері теорії та практики управління.

Решту літератури вивчають у порядку, зворотному до хронологічного.

Безпосереднє ознайомлення з конкретним літературним джерелом розпочинають з перегляду змісту. Глави та параграфи, що викликали особливу зацікавленість, слід ретельно опрацювати.

Ця робота має бути спрямованою на пошук ідей та пропозицій щодо вирішення проблемних питань обраної теми. Особливу увагу при цьому слід зосередити на виявленні дискусійних питань, аналізі протилежних чи суперечливих позицій.

У процесі вивчення літератури на окремих аркушах або картках роблять конспективні нотатки, виписки окремих даних, цитат тощо. Слід обов'язково записувати прізвище й ініціали автора книги (брошури, статті тощо), а також назву публікації, видавництво, місто та рік видання, номер сторінки.

4-й етап: написання та оформлення роботи. Зібраний на попередньому етапі матеріал класифікується, систематизується й опрацьовується відповідно до послідовності пунктів плану реферату; за потреби підбирається додаткова інформація. До реферату слід включати лише ретельно підбрані та цілеспрямовано опрацьовані матеріали. На цьому ж етапі проводять розрахунки, обґрунтовують пропозиції, формулюють висновки, добирають ілюстрації (схеми, графіки, таблиці), здійснюють редагування. У процесі редагування поліпшується стиль викладання матеріалу, переробляються окремі

частини тексту, вдосконалюється формулювання фраз, перевіряються орфографія та пунктуація, усуваються архаїзми та мовні штампи. У тексті реферату слід уникати частого повторення однакових слів, замінюючи їх синонімами.

Четвертий етап завершується оформленням реферату згідно з вимогами, переліченими у третьому розділі цих методичних вказівок.

5-й етап: захист реферату. Виконаний реферат студент у встановлений термін здає викладачеві.

У процесі захисту реферату оцінюють глибину знань студента в досліджуваній галузі, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати її обстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

Зміст реферату

Реферат повинен мати чітку та логічну побудову. Складовими реферату мають бути вступ, основна частина (3-4 взаємопов'язані параграфи), висновки.

У **вступі** до реферату (1-2 сторінки) стисло характеризується сучасний стан розроблення проблеми та питань, що вимагають вирішення. Зокрема, у вступі обґрунтовується актуальність теми, чітко визначають мету роботи та її завдання, визначають об'єкт і предмет дослідження, характеризують рівень опрацювання теми у вітчизняній і зарубіжній літературі, виокремлюють дискусійні питання та нерозв'язані проблеми.

Основна частина (загальним обсягом 15-30 сторінок) – це стрижень усього реферату, в ній глибоко та всебічно розкривається сутність обраної теми, її найважливіші питання та проблеми. У першому параграфі основної частини, як правило, викладають теоретико-методологічні аспекти дослідження. Решта параграфів можуть мати теоретичний, аналітичний, діагностичний, пропозиційний характер, що, втім, залежить від характеру обраної теми й орієнтації роботи. Параграфи основної частини мають бути логічно пов'язаними між собою. Теоретичні положення мають становити основу для аналізу первинних матеріалів або статистичної інформації, а висновки та пропозиції мають базуватися на викладених теоретичних положеннях та проведеному аналізі.

В основній частині необхідно показати, як досліджувана проблема з позицій сучасності висвітлена в літературі, викласти сутність наявних підходів до її розв'язання, здійснити її критичний аналіз, провести порівняння та сформулювати власну точку зору.

Викладення теоретичних положень має супроводжуватися (за можливості) аналізом статистичної інформації, прикладами з практики управлінської діяльності. У цій частині реферату студент має продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, вміння узагальнювати матеріали, послідовно викладати їх, формулювати висновки, обґрунтовувати пропозиції та рекомендації.

У **ВИСНОВКАХ** (2-3 сторінки) потрібно стисло викласти основні результати проведених досліджень і визначити, якою мірою виконано завдання й досягнуто мету реферату, що були сформульовані у вступі.

Оформлення реферату

Реферат має бути стилістично, граматично й технічно доречно оформлений. Він комплектується в наступній послідовності:

- 1) титульний аркуш;
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основна частина;
- 5) висновки;
- 6) список літератури;
- 7) додатки (у разі необхідності).

Реферат відкривається титульним аркушем, на якому вказано: назву міністерства, назву закладу вищої освіти (ЗВО), назву кафедри, тему, інформація про автора та інші відомості, що ідентифікують роботу. Після титульного аркуша вміщується сторінка змісту, в якому наводиться перелік заголовків частин реферату та вказуються номери сторінок, з яких вони починаються.

Текст основної частини реферату поділяють відповідно до затвердженого науковим керівником плану на параграфи, а в разі потреби – ще й на пункти. Кожен новий параграф розпочинають з нової сторінки.

Реферат виконується на аркушах білого паперу формату А 4 (297x210 мм) з дотриманням наступних розмірів полів: лівого – не менше 30 мм, правого – не менше 10 мм, верхнього та нижнього – не менше 20 мм.

В оформленні реферату висуваються наступні вимоги: шрифт Times New Roman, розмір шрифту – 14 пт. (для таблиць дозволяється 12 пт.), рівень абзацу 1,25 см, інтервал між рядками 1,5 (в таблицях інтервал допускається 1,0).

Вступ, основні розділи, висновки, список літератури, додатки необхідно розпочинати з нової сторінки.

Реферат повинен мати наскрізну нумерацію сторінок арабськими цифрами у правому верхньому кутку аркуша на відстані не менше 10 мм від верхнього і правого полів. При цьому титульний аркуш і зміст включають у загальну нумерацію, але не нумерують.

Оформлення списку літератури та додатків

У рефераті обов'язково має бути список використаної при його написанні навчальної, спеціальної, довідкової, статистичної та періодичної літератури, що має суцільну нумерацію. Кількість літературних джерел може складати в межах 7-30 назв.

Посилання на літературні джерела вказують у квадратних дужках. Воно має містити номер джерела в списку використаної літератури, що використовується та відповідні сторінки матеріалу, що цитуються (наприклад, [7, с. 19]).

Найпоширенішим способом групування літературних джерел у списку літератури є розміщення їх за абеткою (за першою літерою прізвища автора чи першого слова назви літературного джерела).

Додатки оформлюють як продовження реферату, розташовуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Кожен додаток має починатись з нової сторінки. Слово «Додаток» та його позначення вказуються у правому верхньому кутку. Додаток повинен мати назву, що записують з прописної літери окремим рядком симетрично тексту. Додатки позначають літерами української абетки починаючи з «А» за виключенням Г, Є, І, Й, О, Ч, Ъ (наприклад, «Додаток А»). Додатки, з їх порядковими номерами та відповідними заголовками, повинні бути перераховані у змісті.

Порядок оцінювання реферату

Реферат оцінюється від 0 до 15 балів. При нарахуванні балів беруться до уваги:

- відповідність змісту реферату зазначеній темі та плану;
- кількість опрацьованої літератури та якість її опрацювання;
- наявність аналізу літератури, співставлення різних точок зору авторів, узагальнень та обґрунтованих власних висновків;
- кількість та якість зазначених посилань;
- логічний, ясний та правильний виклад матеріалу;
- грамотна, літературна українська мова;
- відповідність оформлення реферату до поданих вимог тощо.

Приклади оформлення списку використаної літератури

<i>Характеристика джерела</i>	<i>Приклад оформлення</i>
Підручники, навчальні посібники, методичні рекомендації	<p><i>Боковець В.В.</i> Операційний менеджмент: навчальний посібник. Вінниця : [б. в.], 2014. 304 с.</p> <p><i>Катюс Г.І., Бабій І.В.</i> Операційний менеджмент: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.</p> <p><i>Михайловська О.В.</i> Операційний менеджмент: начальний посібник. К. : Кондор, 2008. 550 с.</p> <p>Операційний менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: <i>О. В. Грідін</i> ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 112 с.</p>
Багатотомний документ	<p><i>Ратушняк О.Г.</i> Операційний менеджмент: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. Ч. 1. 98 с.</p> <p><i>Сумець О.М., Черкашина М.В.</i> Операційний менеджмент: монографія. Х. : Міська друкарня, 2013. Ч. 1: Теоретико-методологічний аспект проєктування операційних систем підприємств. 2013. 151 с.</p>
Статті в журналах, газеті	<p><i>Грідін О.В., Дудник О.В., Руденко С.В.</i> Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. <i>Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки</i>. 2018. Вип. 191. С. 188-201.</p> <p><i>Грідін О.В.</i> Управління операційним прибутком організації. <i>Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки</i>. 2008. Вип. 71. С. 75-84.</p> <p><i>Остапенко Т.М.</i> Економічна сутність управління витратами. <i>Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка</i>. 2013. № 2. С. 85-91.</p> <p><i>Проданчук М.А.</i> Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. <i>Облік і фінанси</i>. 2012. № 3. С. 150-156.</p>
Тези доповідей в матеріалах конференції	<p><i>Грідін О.В.</i> Напрями удосконалення системи мотивації персоналу туристичних фірм України. <i>Матеріали Всеукраїнської конференції: «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва»</i>, (25 травня 2022 р.): тези доповіді. Дубляни : Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 330-333.</p> <p><i>Hridin O.V.</i> Prerequisites and features of using the «just in time» operating system at the present stage of economic development. <i>V International Scientific and Practical Conference: «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects»</i>, (October 24-26, 2021). Berlin, Germany, 2021. P. 553-558.</p>

<i>Характеристика джерела</i>	<i>Приклад оформлення</i>
Електронні ресурси	<p><i>Грідін О.В.</i> Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. <i>Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління</i>. 2021. № 6 (33). С. 89-94. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13 URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf</p> <p>Основні аспекти управління витратами на підприємствах України. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvu_2013_20(1)_13.pdf (дата звернення: 28.08.2022).</p> <p><i>Проскурня С.С., Голуб Н.О.</i> Методичні аспекти управління витратами на підприємствах. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(4)_27.pdf</p>
Дисертації та автореферати	<p><i>Грідін О.В.</i> Інноваційний розвиток аграрних підприємств виробників зерна: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Суми, 2019. 21 с.</p> <p><i>Грідін О.В.</i> Інноваційний розвиток аграрних підприємств виробників зерна: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Суми, 2019. 256 с.</p>
Закони та інші нормативні документи	Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 1996. № 30. Ст. 141.

Орієнтовна тематика рефератів

1. Астрологія як нестандартний метод оцінки кандидатів при прийомі на роботу.
2. Використання особистих зв'язків і контактів при пошуку персоналу.
3. Внутрішньо-фірмові форми підготовки і перепідготовки менеджерів.
4. Удосконалення технології вироблення управлінських рішень з управління персоналом.
5. Роль формальних і неформальних структур в системі управління персоналом.
6. Ротація і просування кадрів.
7. Система комплектування підприємства кадрами.
8. Службово-кваліфікаційне просування фахівців і службовців.
9. Удосконалення функціонального розподілу праці в системі управління персоналом.

10. Соціальна адаптація нового працівника в колективі: проблеми і завдання внутрішнього консультування.

11. Соціальний аспект матеріального стимулювання персоналу.

12. Планування кар'єри в ринкових організаціях.

13. Внутрішньо-фірмова професійна орієнтація нового працівника.

14. Поняття найму персоналу, його джерела.

15. Опис посад і їх класифікація. Нові підходи до складання посадових інструкцій.

16. Конфлікти в організації: види, типові причини, роль керівника у вирішенні конфліктів.

17. Служба персоналу компанії і діяльність внутрішніх консультантів з соціальних психологічних і управлінських питань.

18. Виникнення і сутність коучингу. Коучинг як сучасний підхід до навчання і розвитку персоналу.

19. Методи виявлення особових якостей претендента.

20. Служба персоналу в сучасних ринкових організаціях: специфіка організаційних структур, функцій і методів роботи.

21. Мотивація як функція управлінського циклу.

22. Нестандартні методи оцінки кандидатів при прийомі на роботу.

23. Методичні підходи до оцінки і атестації персоналу.

24. Особливості відбору менеджерів середнього і вищого рівнів.

25. Організаційне, правове і науково-методичне забезпечення соціального партнерства.

26. Нормативно-методичне, правове, діловодне, інформаційне і технічне забезпечення формування системи управління персоналом
Організація професійно-кваліфікаційного просування робочих.

27. Особливості атестації управлінських кадрів.

28. Особливості мотивації і стимулювання персоналу державної служби.

29. Підготовка кадрів в сучасних організаціях: залежність від стратегічних альтернатив розвитку.

30. Підбір і відбір персоналу.

31. Організація внутрішньо-фірмового навчання персоналу.

32. Ринок праці. Визначення потреби в персоналі організації.

33. Розвиток комунікативних можливостей персоналу.

34. Особливості управління жіночим колективом.

35. Особливості управління чоловічим колективом.
36. Розробка концепції управління персоналом організації.
37. Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації в наукоємних галузях економіки.
38. Розробка організаційних, соціальних і економічних проблем взаємин керівника з колективом.
39. Планування і прогнозування потреби в персоналі. Маркетинг персоналу.
40. Розробка стратегії управління персоналом.
41. Розробка філософії управління персоналом організації.
42. Оцінка економічної і соціальної ефективності проєктів удосконалення системи і процесів управління персоналом організації.
43. Оцінка ефективності роботи кадрової служби.
44. Сучасні трактування кар'єрного шляху.
45. Проєктування взаємин служби управління персоналом із зовнішніми організаціями: консультативними фірмами, центрами навчання, регіональними органами по управлінню трудовими ресурсами.
46. Психологічні аспекти мотивації.
47. Регіональні аспекти ринку трудових ресурсів.
48. Сучасні тенденції висунення і підготовки керівних кадрів.
49. Сфери застосування і можливості використання психодіагностики в управлінській діяльності і кадровій роботі.
50. Тактика управління персоналом.
51. Трудовий потенціал в системі ринкових відносин.
52. Удосконалення інформаційного і технічного забезпечення системи управління персоналом.
53. Практика використання конфліктів в управлінні.
54. Удосконалення кадрового і документаційного забезпечення системи управління персоналом.
55. Удосконалення нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.
56. Технологія управління персоналом: наймання, відбір, прийом і ділова оцінка персоналу.
57. Формування резерву на кадрове просування.
58. Процес розробки і види тестів при прийманні на роботу.

59. Формування резерву управлінських кадрів: сучасні підходи і методи.

60. Централізація і децентралізація управління персоналом.

61. Чинники, що здійснюють вплив на людей в організації.

62. Шляхи і засоби вирішення конфліктів в процесі ділового спілкування.

63. Японський досвід стратегії управління персоналом.

64. Програми професійної і соціальної адаптації працівників.

65. Адаптація як проблема мотивації.

66. Альтернативний підхід до навчання по методу внутрішньої гри.

67. Вплив попиту і пропозиції робочої сили на процес визначення розміру заробітної плати.

68. Типологія і характеристика конфліктів ділового спілкування.

69. Графологія як нестандартний метод оцінки кандидатів при прийомі на роботу.

70. Державне регулювання оплати праці.

71. Прийом на роботу і відбір персоналу. Тестові випробування при прийомі на роботу.

72. Діловодство в кадровій роботі.

73. Зарубіжний досвід психологічного підходу до стимулювання праці.

74. Сутність «полювання за головами».

75. Досвід українських і зарубіжних підприємств в організації процедури перевірки кандидатів на посаду.

76. Зарубіжні моделі соціального партнерства.

77. Еволюція теорії управління персоналом, основні етапи, домінуючі тенденції і специфіка історичних моментів.

78. Застосування принципів економічної ефективності і справедливості в процесі визначення заробітної плати.

79. Порівняльна характеристика наставництва і коучингу.

80. Кадрова служба: функції, організація, відповідальність.

81. Етапи, методи і принципи відбору кадрів: залежність від коливання попиту і пропозиції робочої сили, специфіки вакантних посад.

82. Етика ділових відносин.

83. Зарубіжний досвід вирішення конфліктів в управлінні.

84. Значення кадрової політики в стратегії організації.
85. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом.
86. Кадровий контролінг і кадрове планування.
87. Формування кадрової політики підприємства. Кадрова політика кризового підприємства.
88. Регулювання внутрішньовиробничого руху кадрів.
89. Управління компетенцією персоналу. Структура компетенцій співробітників сучасної організації.
90. Резюме як метод підбору на вакантні посади. Вимоги до резюме в сучасних українських і зарубіжних компаніях.
91. Соціальні і психологічні чинники попередження конфліктів в діловому спілкуванні.
92. Формування раціональної професійно-кваліфікаційної структури кадрів підприємства.
93. Специфіка маркетингових заходів в сфері найму персоналу: реклама, презентації, зустріч з кандидатами.
94. Сутність і основи концепції управління персоналом в сучасних умовах.
95. Управління адаптацією працівників.
96. Фізіогноміка як нестандартний метод оцінки кандидатів при прийомі на роботу.
97. Сутність і структура витрат на персонал.
98. Суть і природа стресу. Чинники стресу на роботі і методи їх нейтралізації.
99. Роль корпоративної культури в кадровому менеджменті.
100. Стратегії управління людськими ресурсами.
101. Управління діловою кар'єрою в організації.
102. Роль мотивації в досягненні мети управління.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ

1. Сутність поняття «управління персоналом» та його основні функції.
2. Рівні та аспекти управління персоналом.
3. Трудовий потенціал працівника та його елементи.
4. Методи аналізу системи управління персоналом.
5. Методи управління персоналом.
6. Стилi управління персоналом.
7. Сутність поняття «особистість» та її характеристики.
8. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою у підприємстві.
9. Структура і чисельність персоналу підприємства.
10. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
11. Компетентність працівника: сутність, види.
12. Сутність поняття «кадрова політика», її мета, цілі та принципи.
13. Типи кадрової політики підприємства та етапи її проектування.
14. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
15. Стратегії управління персоналом організації.
16. Кадрове планування в організації: сутність, цілі, завдання, принципи та етапи.
17. Види планування роботи з персоналом організації.
18. Визначення потреби організації в персоналі.
19. персонал-маркетинг як елемент кадрової політики підприємства.
20. Сутність наймання персоналу та види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу.
21. Процес залучення персоналу у підприємство.
22. Принципи залучення персоналу.
23. Характеристика вимог до кандидата на посаду.
24. Джерела набору персоналу.
25. Процедура відбору персоналу.
26. Види та зміст резюме.
27. Інформація, яку отримують в процесі вибіркової співбесіди.
28. Типи інтерв'ю.

29. Основні помилки в процесі інтерв'ю.
30. Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу.
 31. Методи оцінки кандидатів на вакантну посаду.
 32. Трудовий контракт та його зміст.
 33. Професійна орієнтація та її зміст.
 34. Трудова адаптація та її цілі.
 35. Напрями та аспекти трудової адаптації.
 36. Напрямки ефективної програми трудової адаптації.
 37. Ресурсне забезпечення служб персоналу.
 38. Організація роботи кадрової служби підприємства.
 39. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.
40. Основні напрямки організації кадрового діловодства та номенклатура справ.
 41. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу.
 42. Ефективність роботи кадрової служби підприємства.
 43. Сутність поняття «колектив», його елементи та основні ознаки.
 44. Класифікація колективів.
 45. Етапи процесу створення трудового колективу.
 46. Етапи розвитку трудового колективу.
 47. Структура трудового колективу.
 48. Причини створення та особливості неформальних груп.
 49. Чинники ефективного функціонування груп.
 50. Корпоративна культура, її рівні та форми втілення.
 51. Чинники, що впливають на корпоративну культуру.
 52. Згуртованість колективу: сутність, стадії.
 53. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.
 54. Соціальні ролі і відносини в колективі.
 55. Соціальний розвиток колективу.
 56. Сутність конфлікту та його основні ознаки.
 57. Основні типи конфлікту.
 58. Основні причини виникнення конфлікту.
 59. Форми виробничих конфліктів.
 60. Стратегії та методи управління конфліктами.

61. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту.
62. Ділове оцінювання персоналу та управлінські проблеми, які вирішуються за його результатами.
63. Вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу.
64. Види ділового оцінювання персоналу.
65. Етапи ділового оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
66. Методи виконання процедур оцінювання персоналу.
67. Оцінювання керівників і спеціалістів у підприємстві.
68. Сутність атестації, її види та етапи проведення.
69. Трудова кар'єра та її види.
70. Етапи формування трудової кар'єри.
71. Мотиви ділової кар'єри.
72. Типологія кар'єр.
73. Чинники просування по службі.
74. Управління кар'єрою персоналу.
75. Сутність професійного навчання персоналу та його методи.
76. Управління мобільністю персоналу.
77. Сутність кадрового резерву та його типи.
78. Етапи роботи з резервом управлінських кадрів.
79. Способи звільнення персоналу. Організація процесу звільнення.
80. Управління плинністю кадрів на підприємстві.
81. Управління безпекою персоналу.
82. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції.
83. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
84. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.
85. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
86. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточне тестування, оцінки за виконання практичних завдань, відповіді на теоретичні питання, захист рефератів, екзамен.

Розподіл балів, які отримують студенти за вивчення навчальної дисципліни

<i>Поточне тестування та самостійна робота</i>		<i>Індивідуальне завдання (реферат)</i>	<i>Підсумковий контроль</i>	<i>Сума</i>
<i>Змістовий модуль 1</i>	<i>Змістовий модуль 2</i>			
<i>25</i>	<i>25</i>	<i>10</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

Шкала оцінювання: національна та ECTS

<i>Сума балів за всі види навчальної діяльності</i>	<i>Оцінка ECTS</i>	<i>Оцінка за національною шкалою</i>	
		<i>для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики</i>	<i>для заліку</i>
90–100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C	задовільно	
64-73	D		
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» ґрунтується на обов'язковому дотриманні усіма учасниками освітнього процесу засад академічної доброчесності.

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання і провадження наукової та творчої діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання, попередження порушень освітнього процесу.

Учасники освітнього процесу мають неухильно дотримуватися моральних норм і правил етичної поведінки та принципів академічної доброчесності.

Дотримання академічної доброчесності **науково-педагогічними працівниками** передбачає зокрема: посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну науково-педагогічну діяльність; здійснення контролю за дотриманням академічної доброчесності здобувачами вищої освіти; об'єктивне оцінювання результатів навчання тощо.

Дотримання академічної доброчесності **здобувачами вищої освіти** передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей); посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

Основними формами порушення академічної доброчесності є:

– **академічний плагіат** – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;

– **самоплагіат** – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;

– **фабрикація** – вигадання даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;

– **фальсифікація** – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;

– **списування** – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;

– **обман** – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу. Формами обману є, зокрема: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;

– **необ'єктивне оцінювання** – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти тощо.

За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності: повторне проходження оцінювання; повторне проходження (вивчення) відповідного освітнього компонента освітньої програми.

ГЛОСАРІЙ

Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом – складний комплекс технічних, програмних та інформаційно-методичних засобів, що забезпечують автоматизацію функцій користувача в предметній галузі «управління персоналом», сприяють оперативному задоволенню його інформаційних та обчислювальних запитів і потреб.

Адаптація новоприйнятого працівника – взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами і регламентами.

Активна трудова поведінка – дії працівника, який свідомо, сумлінно і творчо виконує трудові обов'язки, не потребує управлінського контролю над собою.

Аналіз роботи – сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання. Аналіз роботи дає змогу з'ясувати її зміст, процедури, операції та методи виконання; функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо), особливості його поведінки, потрібні для ефективного виконання завдань.

Атестація працівників – періодичне комплексне оцінювання керівників, професіоналів та фахівців для визначення їхньої відповідності займаним посадам.

Аудит персоналу – обов'язкова складова аудиту управління персоналом; процес аудиторського оцінювання людських ресурсів підприємства: чисельності і структури, внутрішнього руху, використання робочого часу, а також пов'язаних із персоналом трудових показників, умов праці, стану охорони праці та техніки безпеки.

Аудит управління персоналом – один із напрямів управлінського аудиту; процес комплексного формалізованого оцінювання ефективності використання людських ресурсів підприємства на замовлення за відповідну плату. Замовником аудиторської перевірки може бути потенційний покупець підприємства, виставленого на продаж, або власник бізнесу, заінтересований в отриманні максимально повної і точної інформації про стан управління персоналом на його виробничому об'єкті.

Баланс робочого часу – спеціальна таблиця для розрахунку корисного планового фонду робочого часу одного середньооблікового працівника на плановий період.

Бренд роботодавця – характеристики, які визначають привабливість і конкурентоспроможність організації на ринку праці: корпоративна культура, ставлення до персоналу, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, привабливість компенсаційного пакета, дотримання норм трудового законодавства, прозорість політики оплати праці, сприятливі умови праці, гарантії зайнятості тощо.

Бюджет навчання - частина бюджету організації, що відображає відповідність надходжень і витрат на професійне навчання персоналу. На розмір бюджету навчання суттєво впливають: потреби організації в професійному навчанні персоналу, її фінансові можливості, ставлення держави до розвитку трудового потенціалу суспільства.

Вивчення документів – метод добору кандидатів на вакантні посади, який використовується для ідентифікації особистості кандидата і зіставлення даних, що містяться в документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії.

Вид навчання – класифікаційна одиниця професійного навчання, виокремлена за цільовою ознакою. Види відрізняються один від одного залежно від мети навчання.

Визначення потреб у навчанні працівників – встановлення невідповідності між професійними знаннями, вміннями та навиками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей, та наявними знаннями, вміннями й навиками.

Виробничий досвід – сукупність знань, умінь і навиків, набутих під час практичної діяльності. Має велике значення для становлення висококваліфікованого, компетентного фахівця. Наявність і характер виробничого досвіду оцінюється під час професійного добору на посади керівників, професіоналів і робітників складних професій.

Внутрішній рух персоналу – переміщення робочої сили всередині підприємства; може бути міжцеховим, міжпрофесійним чи кваліфікаційним. Внутрішній рух сприяє поліпшенню структури персоналу, перегрупуванню працівників відповідно до вимог виробництва, задоволенню професійних інтересів працівників, пристосуванню персоналу до економічних змін в організації.

Гнучкий робочий день – форма організації робочого часу, за якої в певних межах працівник може самостійно визначати години роботи.

Графологія – наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини. Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо.

Дивіденди – грошові виплати з прибутку акціонерного товариства, який розподіляється між акціонерами відповідно до кількості, видів акцій та частки, якою вони володіють.

Ділова кар'єра – різновид трудової кар'єри, поширений у бізнесі, підприємстві, комерції, тобто в діяльності, яка приносить дохід, прибуток або інші вигоди.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, включених до Класифікатора професій.

Документ – носій управлінської інформації й засіб управління. В організаціях через документи передаються величезні масиви інформації, на підставі якої ухвалюються рішення, виконуються різноманітні процеси, процедури та операції. Документи є зручним засобом тривалого зберігання та багатократного використання управлінської інформації, можуть мати як паперову, так і електронну форми.

Екологічна культура – провадження виробничої діяльності підприємства на засадах екологічної етики.

Ефективність управління персоналом – характеристика якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві; здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Завдання – 1) разове конкретне доручення виконати визначений обсяг якоїсь роботи в обмежений час; 2) наперед визначений перелік якихось робіт, управлінських процедур, операцій, дій, що підлягають обов'язковому виконанню впродовж тривалого часу.

Збалансована система показників – модель механізму, що забезпечує досягнення організацією її стратегічних цілей. Формується з чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку персоналу.

Здатність – спроможність працівника ефективно виконувати певні трудові обов'язки. На відміну від здібності, що має природне походження, здатність – властивість наживна, формується і розвивається в процесі навчання та практичної діяльності.

Здібність – природний нахил, інтерес, потяг людини до якоїсь сфери діяльності; обдарування.

Знання – сукупність відомостей у певній галузі, набутих у процесі навчання, дослідження, практичної діяльності.

Зовнішній рух – переміщення працівників за межі підприємства: звільнення персоналу, зовнішня ротация, аутстафінг, сезонний рух працівників.

Імідж – емоційно забарвлений образ певного об'єкта чи суб'єкта, який склався у свідомості певної групи, організації чи громадськості.

Ініціативна трудова поведінка – дії працівника, який може, хоче і головне – робить для підприємства більше, ніж від нього вимагається відповідно до посадового статусу.

Інтерв'ю – метод оцінювання, під час якого кандидатів ставлять запитання та завдання, за результатами чого визначають рівень розвитку відповідних компетенцій.

Інтерес – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певний предмет (благо).

Інформатизація – процес широкомасштабного застосування інформаційних і комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного, політичного і культурного життя суспільства.

Кадрове забезпечення – один із ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації; охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного розвитку, навчання безпечним методам праці.

Кар'єра – успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єрограма – свосерідний договір про перспективи просування працівника в організації, який укладається між ним та адміністрацією, містить зобов'язання адміністрації щодо горизонтального та вертикального просування працівника та зобов'язання працівника проходити професійне навчання для підвищення рівня компетентності, оволодіння навичками, необхідними для ефективної роботи на визначених посадах.

Карта компетенцій – документ, який містить інформацію про знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліфікаційна карта – документ, який містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій.

Кваліфікація – рівень спеціальних знань і вмінь, потрібних працівникові для успішного виконання робіт певного ступеня складності; ступінь підготовленості особи до певного виду праці.

Класифікатор професій – документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

Колективний договір – внутрішній нормативно-правовий документ організації, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини власника і найманого персоналу, сприяє узгодженню інтересів працівників, власника та уповноважених ними органів.

Компенсаційна політика – зафіксовані в документах (колективному договорі, положеннях про оплату праці, тарифних сітках, схемах посадових окладів і т. ін.) принципові засади регулювання розмірів трудових доходів залежно від результатів індивідуальної та колективної праці, рівня кваліфікації, складності та умов роботи, виробничого стажу, міри впливу на загальні показники ефективності виробництва тощо.

Компенсаційний пакет – сукупність матеріальних і нематеріальних виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору.

Компетентність – інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності. Компетентність є збірним поняттям, яке охоплює всі наявні у працівника компетенції.

Компетенція – здатність особи ефективно виконувати функціональні завдання професійної діяльності.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність – система економічних, соціальних, екологічних заходів і процесів, що реалізуються на основі взаємодії з заінтересованими сторонами та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку.

Корпоративний кодекс – зведення загально корпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

Культура взаємин із зовнішнім середовищем – засади стосунків організації зі споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями.

Культура виробництва – ступінь відповідності технології та організації виробництва ергономічним, фізіологічним, естетичним, економічним і соціальним вимогам; відображає рівень задоволеності працівників процесом праці, її змістом і характером.

Культура праці – поєднання культури робочого місця і культури трудової поведінки працівника.

Культура робочого місця – характеризується чистотою, порядком, естетичним оформленням.

Культура соціально-трудових відносин – засади взаємодії між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участі в управлінні, соціального захисту.

Культура трудової поведінки – поєднання дисципліни, відповідальності, якості роботи, етики, культури спілкування.

Культура управління – багатоаспектне поняття, що охоплює освітньо-культурний рівень та морально-етичні якості керівників; культуру ведення ділових зустрічей, нарад, зборів; стилі керівництва людьми; культуру усної та письмової комунікації; інформаційну культуру.

Маркетинг в управлінні персоналом – діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, необхідної для ухвалення рішень з управління персоналом.

Метод навчання – сукупність способів і прийомів формування у людини знань, умінь і навиків.

Метод управління персоналом – сукупність способів, прийомів і засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності.

Місія організації – документ, в якому чітко сформульовано мету її існування, особливу роль у суспільстві, переконання та цінності, наміри щодо задоволення потреб споживачів і власного персоналу.

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

Мотивація – характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Мотивування – процес комплексного зовнішнього впливу на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці.

Науково-методичний супровід управління персоналом – діяльність науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій, спрямована на розв'язання складних проблем у галузі управління персоналом.

Ненормований робочий день – особливий режим роботи, згідно з яким працівник на виконання посадових обов'язків витрачає, як правило, більше часу, ніж нормальна тривалість робочого дня.

Норма тривалості робочого часу – законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Нормативна трудова поведінка – дії працівника, які відповідають встановленим правилам, передбачувані, легко керовані, як правило, гарантують досягнення запланованих результатів діяльності.

Об'єкт в управлінні персоналом – усі працівники організації як цілісного утворення, кожного структурного підрозділу, кожен окремий працівник.

Облікова (спискова) чисельність персоналу – загальна кількість працівників, що перебувають на обліку в списках у службі персоналу організації. Облікова чисельність є фактичною (на конкретну дату) і плановою (на плановий період).

Обмежений опціон – програма участі в акціонерному капіталі, за якою керівник має право безкоштовно отримати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві впродовж визначеного часового періоду.

Опис роботи – документ, у якому міститься інформація про роботу, що виконується, відповідальність виконавця та умови праці.

Опціон – стандартний документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час придбання за рішенням сторін контракту.

Опціон на викуп акцій – програма участі в акціонерному капіталі, за якою керівник отримує право викупити за фіксованою ціною акції підприємства через кілька років.

Організаційна адаптація – засвоєння новим працівником інформації щодо організаційної структури, механізму управління, трудового розпорядку, місця підрозділу в загальній структурі організації, взаємовідносин структурного підрозділу з іншими структурними ланками тощо.

Організаційна ефективність управління персоналом – виявляється в конкретних організаційних змінах на підприємстві. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, організації праці плануються і здійснюються з конкретною метою і в розрахунку на те, що результати змін будуть позитивними і тривалими, матимуть економічний і соціальний ефекти.

Організаційна структура служби персоналу – сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів, об'єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників.

Організація – 1) дія, процес, функція управління, метою яких є влаштування, впорядкування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів; 2) будова, устрій, структура якоїсь системи, стан упорядкованості, досконалості системи; 3) соціальний інститут, об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів; 4) узагальнена назва юридичної особи як основного, базового об'єкта менеджменту.

Організація робочого місця – сукупність заходів щодо його раціонального просторового розташування та оснащення необхідними засобами і предметами праці. Під час організації робочих місць слід урахувати вимоги ергономіки, охорони праці, виробничої естетики, рекомендації фізіології, психології, гігієни праці.

Освіта – поняття багатозначне, стосовно працівника освіта є процесом і результатом засвоєння систематизованих знань, умінь і навиків для оволодіння певною професією чи спеціальністю. Освітою також називають галузь національної економіки, що надає освітні

послуги. Це і певний рівень здобутих у процесі навчання знань, умінь, та навиків: загальна середня освіта, базова освіта, вища освіта, післядипломна освіта, бізнес-освіта.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до визначених норм праці та посадових обов'язків, встановлюється у формі тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Особова справа – сукупність документів, зібраних в одну теку, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання працівників.

Оцінювання працівників – процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Пасивно-приспосовницька поведінка – властива працівникам інертним, без кар'єрних амбіцій. Шкоди організації така поведінка не завдає, але такі працівники потребують постійного контролю з боку керівників.

Первинна професійна підготовка – набуття людиною першої професії, здійснюється в професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах та у вищих навчальних закладах.

Персонал – особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.

Підвищення кваліфікації – навчання з метою розширення і поглиблення раніше здобутих працівниками знань, умінь та навиків на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг.

Підприємницька поведінка – відзначається спрямованістю працівників на пошуки можливостей використання ресурсів для збільшення ефективності виробництва, задоволення потреб споживачів, примноження прибутку тощо.

Планова чисельність персоналу – визначається в організаціях, що функціонують, на етапі складання річних планів виробництва. За потреби планову чисельність працівників різних категорій можна встановити на будь-якій іншій період часу.

Планування діяльності – складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

Планування трудомісткості – процес визначення сукупних витрат праці на виконання виробничої програми в плановому періоді з урахуванням змін в обсягах і структурі продукції та умовах виробництва.

Планування чисельності персоналу – процес визначення на плановий період кількості працівників різних категорій, потрібних для виконання виробничої програми і досягнення стратегічних цілей організації.

Плинність персоналу – рух робочої сили, обумовлений невдоволенням працівника роботою або невдоволенням організації конкретним працівником. Плинність суттєво знижує ефективність організації.

Поліграф – прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення та ін.) під час відповідей претендента на вакантну посаду.

Політика зайнятості – закріплені в документах засади залучення, добору, адаптації працівників, поповнення, збільшення чи стабілізації кількості персоналу, оптимізації його структури; гарантій постійної зайнятості; режимів робочого часу тощо.

Політика розвитку персоналу – сукупність засад і рішень щодо поліпшення планування та організації виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, післядипломної освіти, кар'єрного зростання, атестації та сертифікації працівників, удосконалення процесів управління знаннями.

Політика управління персоналом – система обґрунтованих засадничих рішень, на яких базується поточна діяльність із управління персоналом.

Положення про оплату праці – внутрішній нормативний документ, що містить основні засади диференціації заробітної плати працівників організації залежно від складності та умов праці, відповідальності працівників, їхньої компетентності, ініціативи, творчого ставлення до виконуваних посадових обов'язків.

Положення про структурний підрозділ – організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі організації. Форма і структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління організаціями можуть використовуватися положення, що структурою суттєво відрізняються одне від одного.

Порогове значення стимулу – такий рівень винагороди, який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, результати праці тощо.

Посада – службове становище працівника, пов'язане з виконанням певних обов'язків в організації; первинна облікова одиниця штатного розпису.

Посадова інструкція – організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи.

Поточне оцінювання працівників – одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов'язків працівниками в реальному часі, тобто щодня.

Потреба – відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – нормативно-правовий документ, що регулює трудову поведінку працівників організації.

Правила і норми поведінки – задокументовані і традиційні важелі впливу на ставлення працівників до своєї організації, її цінностей, трудових обов'язків та один до одного.

Предмет аудиту управління персоналом – ефективність використання людського капіталу та її вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Предмет навчальної дисципліни «Управління персоналом» – закономірності, принципи і методи залучення, розвитку та використання персоналу для досягнення цілей організації.

Премія – додаткова форма винагороди, яка виплачується працівникові за умови досягнення підприємством чи підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника в колективні досягнення.

Претендент – кандидат на працевлаштування, який має знання, певний рівень кваліфікації, професійні та ділові якості, відповідає основним вимогам підприємства.

Принципи управління персоналом – сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов’язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Проектна чисельність персоналу – визначається під час проектування нового підприємства чи значної його реорганізації. Для цього треба знати номенклатуру продукції, обсяги її випуску, а головне – трудомісткість виробничої програми згідно з проектними розрахунками.

Професійна (виробнича) адаптація – засвоєння працівником нових професійних обов’язків, пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, взаємодії між працівниками в процесі праці.

Професійне навчання – цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому.

Професійний добір – процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв’язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників – сукупність форм, методів і засобів планомірного навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням їхніх інтересів і потреб виробництва.

Професія – рід трудової діяльності, занять, що вимагає певної підготовки, спеціальних знань, практичних навиків і досвіду роботи.

Профіль посади – опис кваліфікаційних вимог і компетенцій, якими має володіти посадова особа.

Психофізіологічна адаптація – пристосування нового працівника до психічного та фізичного навантаження, монотонності праці, санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища, режимів праці та відпочинку.

Регулювання трудової діяльності персоналу – системно організований процес забезпечення і підтримання вискоєфективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації.

Регулярне планове оцінювання працівників – необхідна складова управління персоналом, відбувається після завершення планового місяця, кварталу, року. Використовується головним чином для обґрунтованого нарахування додаткової заробітної плати відповідно до підсумкових результатів праці.

Режим праці й відпочинку – регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року.

Резерв керівників – група працівників, яких відібрано для висунення в перспективі на керівні посади за результатами оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей.

Річний план навчання працівників – інформація про види, форми, методи, строки, зміст навчання, контингенти працівників, що будуть навчатися у плановому періоді. Невід’ємною складовою такого плану має бути обґрунтований обсяг коштів на розвиток персоналу протягом року.

Робоча інструкція – документ, що регламентує порядок, методи роботи, правила безпеки в разі виконання робітником потенційно небезпечних робіт із вибуховими, отруйними, радіоактивними речовинами і предметами.

Робоче місце – обмежений простір, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником (групою) визначених трудових обов’язків; організаційний засіб включення працівника до соціально-економічної системи організації.

Робочий час – тривалість обов’язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов’язків.

Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання і виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Ротація кадрів – планомірна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацією широкого профілю.

Рух персоналу – переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного

підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

Середньооблікова чисельність персоналу – середня кількість людей, що перебували в списках організації з урахуванням вибуття і прибуття працівників; визначається розрахунково після завершення планового періоду, як правило, року; використовується в розрахунках продуктивності праці, середніх розмірів нарахованої заробітної плати тощо.

Сертифікація – процедура, за допомогою якої визначений в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Служба персоналу – умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. В малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина – менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів.

Соціальна адаптація – включення нового працівника в систему взаємовідносин у колективі, пристосування до цінностей, традицій, правил і норм поведінки, стилів керівництва.

Соціальна відповідальність працівника – виявляється в активній життєвій позиції, максимальному розвитку та використанні його творчого потенціалу, досягненні найкращих результатів у роботі, дотриманні норм соціальної етики в стосунках з іншими людьми, з природою, у свідомій передачі громадянином частини доходів на суспільні потреби, у добродійній діяльності тощо.

Соціальна ефективність управління персоналом – характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в організації, задоволеності чи незадоволеності результатами праці та колективом. Однією з провідних цілей управління персоналом є поступове і безперервне підвищення якості трудового життя працівників.

Соціальна політика – система планів і практичних заходів, спрямованих на зміцнення соціального партнерства, розвитку соціально-трудових відносин, поліпшення соціально-психологічного

клімату в колективі, соціальний захист працівників; розвиток корпоративної культури, поліпшення житлово-комунальних і культурно-побутових умов, медичне страхування персоналу.

Соціальний звіт – корпоративний документ, що містить опис інших, аніж фінансові (соціальних, екологічних, трудових, етичних та ін.) показників діяльності організації за певний період. У цьому звіті мають бути відображені реальні факти і результати діяльності підприємства: продукція і послуги; характеристика умов праці й зайнятості; показники створення робочих місць, інвестицій у розвиток території та громади тощо.

Соціальний розвиток – складний соціальний процес, унаслідок якого відбувається перехід соціальної системи з одного якісно визначеного стану в інший, що відзначається більшим розмаїттям властивостей і можливостей.

Специфікація роботи – документ, у якому міститься інформація про необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти

Спеціальність – вид занять у рамках однієї професії. Так само, як і професія, кожна спеціальність пов'язана з набуттям конкретних знань, умінь і навичок, а також виробничого досвіду. Наприклад, для професії економіст властиві спеціальності: економіст з праці, економіст-статистик, економіст з податків і зборів тощо.

Статут організації – зведення основних положень, що визначають завдання, структуру, функції та порядок діяльності організації.

Стимул – зовнішній стосовно людини чинник, що має цільову спрямованість і спонукає працівника до дії.

Стимулювання – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

Стратегічний план розвитку персоналу – планові орієнтири на перспективу від 5 до 10 років щодо ймовірнісних змін у чисельності персоналу, його професійнокваліфікаційній структурі, обсягах інвестицій у людський капітал тощо.

Стратегія організації – довгостроковий план досягнення корпоративних цілей як засіб виживання й розвитку в конкурентному середовищі.

Стратегія управління персоналом – стратегічний, розрахований на довгострокову перспективу план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації.

Структура персоналу – кількісне співвідношення різних груп працівників, об'єднаних за різними важливими ознаками (стать, вік, виконувані функції, професія, кваліфікація, освіта, стаж роботи тощо).

Структурний підрозділ організації – спеціально створений орган управління, виробництва чи обслуговування з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

Суб'єкт управління персоналом – поняття збірне, охоплює керівників усіх рівнів управління, всіх підрозділів організації, а також працівників служби персоналу.

Тест – стандартизований, обмежений в часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості з допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Технічні засоби управління персоналом – сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації: прості пристрої та знаряддя праці, організаційна техніка, персональні комп'ютери (ноутбуки), сканери.

Трудова кар'єра – індивідуальна послідовність змін у праці особи зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова книжка – основний документ, що містить вичерпну інформацію про трудову діяльність працівника.

Трудова мобільність – активний елемент механізму функціонування ринку праці. Стосовно окремої особи трудова мобільність – це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміють процеси руху робочої сили у галузевотериторіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

Трудова поведінка – сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка відображає внутрішнє ставлення працівника до умов і результатів його діяльності.

Трудовий договір – угода між найманим працівником і власником організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні

умови праці, встановлені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

Уміння – здатність належно виконувати певні операції (процедури, процеси), здобута навчанням і вправами.

Умови праці – сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я, працездатність людини, її ставлення до праці, економічні й соціальні результати виробництва.

Управління охороною праці – процес підготовки, ухвалення та реалізації рішень щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Управління персоналом – провідна функція управління організацією; системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Управління трудовою кар'єрою – система соціально-економічних і організаційних заходів та інструментів, що забезпечують планування, організацію, мотивацію й контроль професійно-кваліфікаційного просування працівника з урахуванням його потреб, інтересів, схильностей, здібностей і професійної підготовки, а також цілей та потреб підприємства.

Фактична (наявна) чисельність персоналу – встановлюється на конкретну дату, включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

Фантомні акції та фантомний опціон – програма участі в акціонерному капіталі, за якою працівник у кінці наперед визначеного терміну отримує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між майбутньою і теперішньою вартістю акцій.

Фізіогноміка – вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини. Відповідно до цієї науки на обличчі людини відзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми тощо.

Фінансове забезпечення управління персоналом – сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом; включає витрати на утримання суб'єктів управління персоналом: лінійних керівників, працівників служби персоналу та на виконання функцій управління персоналом.

Форма професійного навчання – порядок, спосіб організації навчального процесу працівників.

Формальна трудова поведінка – дії працівника регламентовані різними нормативними документами, стандартами, правилами тощо.

Функція управління – сукупність взаємопов'язаних завдань і дій суб'єкта управління, спрямованих на досягнення визначених цілей організації.

Ціль (мета) діяльності – заздалегідь визначений бажаний результат, описаний множиною кількісних та якісних характеристик.

Цінності організації – складові корпоративної культури: звичаї, традиції, герої, церемоніал, ритуал, міф, легенда, історія, девіз тощо.

Явочна чисельність персоналу – загальна кількість працівників, які присутні на роботі. У такому розумінні явочна чисельність збігається з наявною на конкретну дату. На плановий період визначають планову явочну чисельність робітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Аудит и контролинг персонала организации: учебное пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Вузовский учебник, 2010. 262 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 512 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Беяцкий Н.П., Веселько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. Мн. : Интерпрессервис: Экоперспектива, 2003. 352 с.
7. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб. : Питер, 2003. 445 с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2005. 192 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М. : Юристь, 2001. 496 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. М. : Велби: Проспект, 2007. 688 с.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. [6-е изд., перераб. и доп.]. Н. Новгород : НИМБ, 2007. 1100 с.
14. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. К. : Академвидав, 2006. 606 с.
15. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
16. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для вузов. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Издательство «Экзамен», 2005. 416 с.
17. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене й доповнене]. К. : «Кондор», 2005. 308 с.
19. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Ю.П. Анискина. [4-е изд., испр.]. М. : Омега-Л, 2008. 263 с.
20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. 312 с.
21. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / [В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
22. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 264 с.
24. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
25. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

26. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : КОНДОР, 2013. 310 с.

27. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2005. 336 с.

28. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

29. Стаут А.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Пер. с англ. М. : ООО «Издательство» «Добрая книга», 2006. 536 с.

30. Стрельбицький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.

31. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : ИНФРА-М, 2008. 365 с.

32. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. [4-е изд., доп. и перераб.]. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.

33. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. [2-е изд., доп. и перераб.]. М. : Изд-во РАГС, 2008. 608 с.

34. Управление персоналом: учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. М. : «Издательство ПРИОР», 1999. 352 с.

35. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н., Б.І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.

36. Управління персоналом: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.

37. Управління персоналом: навчальний посібник / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

38. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
39. Управління персоналом: підручник / [О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа]; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
40. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. М. : Экзамен, 2004. 368 с.
41. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
42. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управления персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 2001. 112 с.
43. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб. : Питер, 2000. 192 с.
44. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 446 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. [5-е изд., перераб. и доп.]. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
46. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 1998. 256 с.
47. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 84 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

Укладач:

ГРІДІН Олександр Володимирович

Підписано до друку 22.09.2022 р.
Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Garamond
Умовн. друк. арк. – 8,4. Наклад – 100 прим.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44