

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005.95(07.034)

M50

Укладачі: Н. С. Маркова
А. О. Малюкіна

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 1 від 26.08.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент персоналу : методичні рекомендації до само-
M50 стійної роботи студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Н. С. Маркова, А. О. Малюкіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 42 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни із зазначенням питань і завдань для самоопрацювання. Вміщено банк тестів та контрольних запитань для самодіагностики засвоєння змісту навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня.

УДК 005.95(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Метою самостійної роботи студента (СРС) є забезпечення засвоєння в повному обсязі навчальної програми шляхом свідомого закріплення, поглиблення і систематизації набутих теоретичних знань, а також опанування навичок роботи з навчальною і науково-методичною літературою, вміння вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

СРС є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи і його творчого застосування в майбутній професійній діяльності.

Самостійна робота з дисципліни "Менеджмент персоналу" передбачена навчальним планом підготовки студентів спеціальності 051 "Економіка".

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни визначається навчальною програмою, методичними матеріалами, завданнями викладача та організовується з дотриманням низки вимог:

надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи;
підтримка виконання самостійної роботи тісним зв'язком між студентом та викладачем.

Формування компетентностей із навчальної дисципліни "Менеджмент персоналу" здійснюється під час аудиторних занять, але для закріплення знань та розвитку компетентностей необхідна самостійна робота з боку студента. Основні компетентності, які закріплюються в процесі самостійної роботи наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Професійні компетентності, що закріплюються у процесі самостійної роботи

Назва теми	Компетентності
1	2
Змістовий модуль 1. Формування персоналу підприємства	
<i>Тема 1.</i> Персонал організації як об'єкт менеджменту	Здатність до використання категоріального апарату менеджменту персоналу в практичній діяльності
<i>Тема 2.</i> Формування філософії та кадрової політики організації	Концептуальне розуміння студентами основ формування кадрової політики організації
<i>Тема 3.</i> Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	Здатність до критичного осмислення видів ресурсного забезпечення менеджменту персоналу: інформаційний, кадровий, матеріально-технічний, фінансовий; здатність до визначення джерел покриття потреби в персоналі
<i>Тема 4.</i> Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади	Здійснювати діагностування робочих місць; здатність до визначення вимог до кандидатів на різні посади

1	2
<i>Тема 5.</i> Кадрова служба та кадрове діловодство	Здатність до аналізу організаційної структури системи менеджменту персоналу; здатність до критичного аналізу змісту основних кадрових документів на підприємстві
<i>Тема 6.</i> Планування й формування персоналу	Вміння здійснювати кадрове планування та формування персоналу підприємства
<i>Тема 7.</i> Розвиток персоналу	Формування у студентів професійних компетентностей щодо теоретичної та практичної підготовки розвитку персоналу
<i>Тема 8.</i> Рух персоналу	Здатність до управління діловою кар'єрою персоналу; здатність до критичного аналізу моделей кар'єри
Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом	
<i>Тема 9.</i> Керівництво та лідерство	Здатність до аналізу стилю керівництва; здатність до критичного осмислення основних засад лідерства
<i>Тема 10.</i> Управління робочим часом працівників	Здатність до критичного осмислення існуючих методів планування робочого часу керівників та фахівців підприємства
<i>Тема 11.</i> Створення сприятливих умов праці	Здатність до критичного осмислення трудової адаптації персоналу; вміння управляти діловими та міжособовими конфліктами
<i>Тема 12.</i> Оцінювання персоналу	Вміння оцінювати потенціал та індивідуальний внесок працівника; розуміння сутності атестації персоналу та вміння проводити атестацію персоналу на підприємстві
<i>Тема 13.</i> Мотивація та стимулювання персоналу	Здатність до визначення ключових ознак теорій мотивування персоналу; здатність до визначення відмінностей між мотивом, стимулом та потребою персоналу
<i>Тема 14.</i> Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі менеджменту персоналу	Здатність до критичного осмислення послуг рекрутингових агенцій під час добору персоналу та міжнародного співробітництва під час лізингу та аутсорсингу персоналу
<i>Тема 15.</i> Ефективність менеджменту персоналу	Здатність до критичного осмислення підходів до оцінювання ефективності менеджменту персоналу; здатність до використання методики оцінювання організації управління праці

Студенти, які вивчають дисципліну "Менеджмент персоналу" мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, рівня оцінювання.

Ефективне управління самостійною роботою студента уможливорює розроблення комплексу інструментарію забезпечення самостійної роботи. Інструментарій забезпечення СРС із навчальної дисципліни "Менеджмент персоналу" подано в табл. 2.

**Інструментарій забезпечення СРС з навчальної дисципліни
"Менеджмент персоналу"**

Змістові модулі та теми	Інформаційна база	Форма проведення (виконання)	Форма контролю	Ліміт часу	Термін контролю	Критерії оцінки
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1. Формування персоналу підприємства (54 години СРС)						
<i>Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту</i>	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд законодавчої бази та рекомендованої літератури	Заповнення рисунку з еволюції поглядів на МП; огляд нормативно-правових документів та ув'язка їх з основними завданнями МП	5	2 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації</i>	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Проведення семінарського заняття за питаннями, поданими на самостійне опрацювання	5	2 тиждень	1 – 12 балів
<i>Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу</i>	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд законодавчої бази	Звіт групи щодо дослідження кон'юнктури ринку праці для HR-менеджерів (евристичне СРС)	6	3 тиждень	1 – 12 балів
<i>Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади</i>	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Складання резюме кожним студентом групи (стереотипне завдання)	5	4 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство</i>	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Конспектування змісту та структури основних кадрових документів	5	5 тиждень	1 – 8 балів

1	2	3	4	5	6	7
<i>Тема 6.</i> Планування й формування персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Виконання практичного завдання "Акустика" (стереотипне завдання)	5	6 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 7.</i> Розвиток персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Вирішення практичної ситуації та її обговорення на практичному занятті	5	6 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 8.</i> Рух персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Питання для самопідготовки	5	7 тиждень	1 – 10 балів
Модульна контрольна робота 1	Банк питань для самодіагностики. Банк завдань	Підготовка до контролю знань	МКР (СРС)	6	7 тиждень	1 – 12 балів
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)	Тематика ІНДЗ	Підготовка ІНДЗ	Підготовка тез доповіді щодо обраної тематики (евристична СРС)	6	Протягом семестру	1 – 12 балів
Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом (56 години СРС)						
<i>Тема 9.</i> Керівництво та лідерство	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Вирішення практичної ситуації та її обговорення на практичному занятті	7	8 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 10.</i> Управління робочим часом працівників	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Виконання практичного завдання "Розроблення розпорядку робочого дня"	7	9 тиждень	1 – 10 балів

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
<i>Тема 11.</i> Створення сприятливих умов праці	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Вирішення практичної ситуації та її обговорення на практичному занятті	7	10 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 12.</i> Оцінювання персоналу	Банк практичних завдань	Огляд основної та додаткової літератури	Виконання практичних завдань (діагностичні завдання)	6	11 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 13.</i> Мотивація та стимулювання персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Побудова порівняльної таблиці теорій мотивації	6	12 тиждень	1 – 12 балів
<i>Тема 14.</i> Надання лізингових та аутсорсінгових послуг у галузі менеджменту персоналу	Банк питань для самопідготовки. Банк тестів	Огляд основної та додаткової літератури	Питання для самопідготовки	6	13 тиждень	1 – 10 балів
<i>Тема 15.</i> Ефективність менеджменту персоналу	Банк практичних завдань	Огляд основної та додаткової літератури	Виконання практичних завдань (евристичне завдання)	8	14 тиждень	1 – 12 балів
Модульна контрольна робота 2	Банк питань для самодіагностики. Банк завдань	Підготовка до контролю знань	МКР (СРС)	6	15 тиждень	1 – 12 балів

Змістовий модуль 1

Формування персоналу підприємства

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

- 1.1. Управління персоналом у контексті організаційного менеджменту.
- 1.2. Еволюція концепцій менеджменту персоналу.
- 1.3. Сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Роль та місце персоналу в організації.
2. Розвиток почуття відповідальності перед організацією.
3. Модифікація поведінки людини в організації.
4. Дослідження передового закордонного досвіду з питань менеджменту персоналу (за основу доцільно брати приклади США, Великобританії, Німеччини, Японії, Китаю).

Література: основна [5; 6; 10; 16]; додаткова [24; 27; 28].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. Розмістіть концепції менеджменту персоналу підприємства (використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, соціальний менеджмент) в квадратах решітки схеми класифікації концепцій (рис. 1).

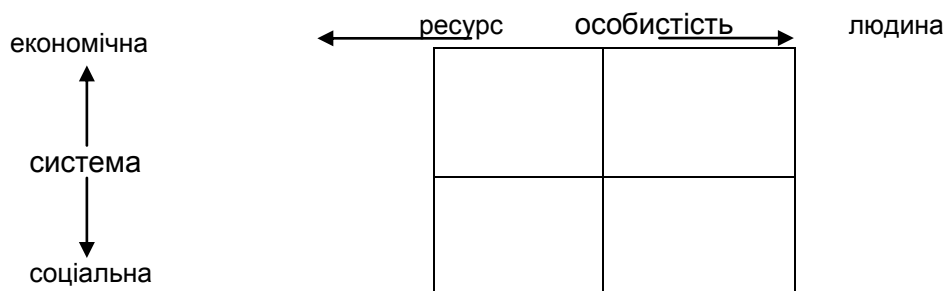


Рис. 1. Концепції менеджменту персоналу

Завдання 2. Навести перелік нормативно-правових документів (закони, укази, постанови, положення, інструкції тощо), які використовуються в організації у практиці менеджменту персоналу, заповнивши табл. 3.

Використання нормативно-правових документів

№ п/п	Назва нормативно-правового документа	Назва завдань менеджменту персоналу, для виконання яких використовується документ
1		
2		
3		

Тестові завдання для перевірки знань

1. Які управлінські дії належать до функцій менеджменту персоналу:

- а) планування;
- б) збут;
- в) мотивація;
- г) складання звітів;
- д) організація?

2. Персонал організації містить наступні категорії:

- а) державних службовців;
- б) фахівців;
- в) робітників;
- г) суспільні працівники.

3. Відмінності між підлеглими та керівниками полягають у:

- а) юридичному праві прийняття рішень;
- б) зовнішньому вигляді та відповідальності за виконані завдання;
- в) особливостях менталітету.

4. Яку концепцію менеджменту персоналу зараз використовують в економічно розвинутих країнах:

- а) управління людськими ресурсами;
- б) управління людиною (соціальний менеджмент);
- в) управління персоналом;
- г) використання трудових ресурсів?

5. Що виступає об'єктом науки "Менеджмент персоналу":

- а) управління персоналом;
- б) персонал організації;
- в) організація персоналу;
- г) мотивація та маркетинг персоналу?

Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації

2.1. Філософія організації як спосіб висловлення її іміджу.

2.2. Кадрова політика: сутність, види, особливості формування.

Питання для самостійного опрацювання

1. Гендерна проблематика в управлінні персоналом.

2. Необхідність формування корпоративної культури та її вплив на результативність праці.

3. Складові корпоративної культури і засоби їх формування та підтримання.

Література: основна [3 – 6; 11; 18]; додаткова [20; 31].

Тестові завдання для перевірки знань

1. Кадрова стратегія – це:

а) довгостроковий план дій, що націлений на зайняття нових ринків збуту;

б) набір заходів довгострокової дії, що мають за мету розробку нових видів продукції із залученням висококваліфікованих кадрів;

в) довгостроковий курс дій, що направлений на планування потреби в персоналі, його добір, оцінку, розташування та навчання.

2. За ступенем активності розрізняють наступні види кадрової політики:

а) закрита;

б) активна;

в) проактивна;

г) пасивна.

3. Основною метою кадрової політики виступає:

а) створення комфортних умов для уникнення виробничого травматизму;

б) створення високоефективної команди, діяльність якої націлена на досягнення певних результатів;

в) набір правил та процедур трудової поведінки персоналу.

4. Філософія підприємства – це:

а) сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічних цілей підприємства;

б) релігійні особливості ведення бізнесу, що залежать від особистості керівника організації;

в) аналог кадрової політики підприємства.

5. Кадрова робота – це:

а) набір заходів стратегічного характеру;

б) сукупність інструментів поточної кадрової роботи, що передбачає реалізацію кадрової стратегії;

в) функціональні обов'язки HR-менеджера.

Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

3.1. Значення маркетингу персоналу в ринкових умовах.

3.2. Інформаційна підтримка маркетингу персоналу.

3.3. Джерела покриття потреби в персоналі.

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

2. Нормативно-правова база менеджменту персоналу: Кодекс законів про працю України, Закон України "Про оплату праці", Закон України "Про охорону праці", Закон України "Про зайнятість населення".

3. Науково-методичне та інформаційне забезпечення менеджменту персоналу: класифікатор професій ДК 003-95, довідники кваліфікаційних характеристик працівників.

4. Інформаційна база менеджменту персоналу.

5. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.

6. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.

7. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

Література: основна [3; 11]; додаткова [20 – 24].

Тестові завдання для перевірки знань

1. Маркетинг персоналу – це:

а) оплата продукції, що вироблена персоналом організації;

б) елемент менеджменту персоналу;

в) вид людської діяльності, що передбачає забезпечення підприємства людськими ресурсами в обмін на гідний рівень оплати праці.

2. До засобів внутрішнього набору кадрів персоналу належать:

а) повідомлення співробітників організації про наявні вакансії та критерії, що висуваються до претендентів;

б) публікація оголошень у газетах та журналах, звернення до служб зайнятості населення, до вищих навчальних закладів;

в) заповнення вакантних посад за рахунок мережі Інтернет.

3. Під час застосування концепції чотирьох "Р" відносно маркетингу персоналу що саме виступає в якості місця:

а) співробітник або потенціальний кандидат на закриття вакансії;

б) вартість посади;

в) затребуваність на ринку праці, покупка-продаж персоналу;

г) виступи на конференціях, семінарах, PR?

4. Серед методів менеджменту персоналу основними є:

а) організаційно-розпорядчі;

б) мотиваційні;

в) соціально-психологічні;

г) економічні;

д) інтелектуальні.

5. У межах психологічних методів виділяють наступні засоби:

а) інтерв'ю;

б) ділова гра;

в) навіювання;

г) похвала.

Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади

4.1. Проведення діагностики робочих місць.

4.2. Визначення вимог до кандидатів на різні посади.

Питання для самостійного опрацювання

1. Види стратегії із утримання персоналу організації.

2. Використання послуг консультантів при відборі персоналу.

Література: основна [1; 3; 5; 6; 7; 15]; додаткова [22; 29].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. Викладач надає інформацію щодо особливостей складання резюме, його основних розділів. Студенти самостійно складають резюме.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Добір кадрів передбачає:

- а) підписання трудового договору з найманим працівником;
- б) застосування одного або декількох методів відбору, що дозволяють виявити кандидата, що в найбільшому ступені відповідає вимогам посади;
- в) комплексна процедура, що передбачає відбір та наймання працівника.

2. Документ, необхідний для влаштування на роботу, що стисло ілюструє особистість, її професійні знання, навички, досвід роботи та інше – це:

- а) філософія підприємства;
- б) посадова інструкція;
- в) резюме;
- г) трудова книжка;
- д) особистий листок з обліку кадрів.

3. Які існують види співбесід:

- а) структуроване;
- б) індивідуальне;
- в) групове;
- г) неструктуроване;
- д) послідовне?

4. До посередників на ринку праці відносять наступних суб'єктів:

- а) рекрутери;
- б) промоутери;
- в) мерчандайзери;
- г) хедхантери;
- д) служба зайнятості.

5. Лізинг персоналу передбачає наступне:

- а) передачу у тимчасове використання виробничого обладнання й персоналу, який може на ньому працювати;
- б) викуп підприємством у іншого підприємства персоналу на постійній основі;
- в) тимчасовий перехід персоналу одного підприємства на роботу до іншого у зв'язку із виробничою необхідністю та укладання договору підряду.

Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство

5.1. Організаційна структура системи менеджменту персоналу.

5.2. Кадрове забезпечення системи управління персоналом.

5.3. Документаційне забезпечення менеджменту персоналу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Співробітництво служби персоналу з іншими структурними ланками організації.
2. Права, обов'язки й відповідальність керівника служби персоналу.
3. Професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника служби персоналу підприємства.
4. Методики розрахунку чисельності персоналу кадрової служби.
5. Кадрова політика в країнах із ринковою економікою.
6. Документаційне забезпечення руху кадрів.
7. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

Література: основна [1 – 3; 8; 10]; додаткова [27; 31].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. Надайте визначення та охарактеризуйте зміст основних кадрових документів на підприємстві: колективний договір, статут, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про підрозділ, посадова інструкція, штатний розклад, листок з обліку кадрів, трудовий договір.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Організаційна структура кадрової служби – це:

- а) сформована певним чином сукупність організаційних ланок HR-служби, що мають певну підпорядкованість;
- б) загальна структура управління підприємством;
- в) сукупність штатних одиниць HR-служби із визначенням величини фонду оплати праці.

2. Типові правила внутрішнього трудового розпорядку складаються з наступних розділів:

- а) вступ, загальні положення, права підрозділу, органи управління підрозділом, реорганізація і ліквідація підрозділу;
- б) загальна частина, функції підрозділу, права підрозділу, управління підрозділом, відповідальність, матеріальне стимулювання працівників;

в) загальні положення, порядок прийому і звільнення працівників, робочий час і час для відпочинку, основні обов'язки працівників, основні обов'язки адміністрації, заходи стимулювання й способи впливу у випадках порушення трудової дисципліни, службова й комерційна таємниця.

3. Кадровий документ, в якому перераховуються всі можливі робочі місця персоналу (за категоріями), його ФОП, система нарахування заробітної плати та інші додаткові виплати – це:

- а) філософія підприємства;
- б) посадова інструкція;
- в) статут підприємства;
- г) штатний розклад;
- д) резюме;
- е) особистий листок з обліку кадрів.

4. Колективний договір містить такі розділи:

- а) оплата праці;
- б) особисті дані про працівників;
- в) охорона праці;
- г) соціальні пільги, гарантії;
- д) стратегія розвитку держави.

5. Положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників управління складаються з таких розділів:

- а) вступ, загальні положення, права підрозділу, органи управління підрозділом, реорганізація і ліквідація підрозділу;
- б) загальна частина, функції підрозділу, права підрозділу, управління підрозділом, відповідальність, матеріальне стимулювання працівників;
- в) загальні положення, права підрозділу, економічна і соціальна відповідальність, матеріальне стимулювання.

Тема 6. Планування й формування персоналу

6.1. Сутність та значення кадрового планування.

6.2. Напрями планування персоналу.

6.3. Відбір та наймання персоналу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.

2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу підприємств.

3. Методи залучення кандидатів в організацію.

4. Загальні помилки під час співбесіди.

Література: основна [2; 3; 8; 11]; додаткова [22; 25; 29].

Завдання для самоконтролю знань

Вихідні дані. ТОВ "Акустика" було засноване 1 квітня 1992 року. Метою його діяльності є отримання прибутку за рахунок наукової, виробничої та підприємницької діяльності. Структуру персоналу цього підприємства наведено в табл. 4.

Завдання.

1. Проаналізуйте стан та плінність персоналу в цілому та за різними категоріями посад, розрахувавши показники плінності.

2. Розробіть план заходів зі зниження плінності кадрів на даному підприємстві.

3. Обґрунтуйте ефективність пропонованого плану заходів за умови підвищення обсягу товарообороту і зменшення чисельності персоналу на підприємстві.

Таблиця 4

Структура та рух персоналу ТОВ "Акустика"

Показники	Роки		Відхилення	
	звітний	поточний	абс.	відносне
1	2	3	4	5
Загальна чисельність, осіб, всього у т. ч.:	207	189		
управлінського персоналу	50	47		
торгово-оперативного персоналу	57	52		
допоміжного персоналу	100	90		
Частка в загальній чисельності, %				
управлінського персоналу				
торгово-оперативного персоналу				
допоміжного персоналу				
Товарооборот, тис. грн	1301,8	1726,0		
Чисельність працівників, для яких робота в організації є основною, осіб	157	142		
Чисельність осіб, які мають спеціальну освіту, осіб	200	187		
Коефіцієнт співвідношення торгово-оперативного та управлінського персоналу				

1	2	3	4	5
Прийнято за рік, осіб	5	2		
Вибуло протягом року, осіб	13	18		
у т. ч. за власним бажанням	4	3		
Плинність, осіб				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт плинності персоналу				
Коефіцієнт стабільності персоналу				
Продуктивність праці всього персоналу підприємства, тис. грн				
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу, тис грн				

Тестові завдання для перевірки знань

1. *Експертний метод розрахунку потреби в персоналі припускає:*

- а) розрахунок через трудомісткість;
- б) порівняння чисельності персоналу зі зразковим підприємством;
- в) урахування думки осіб щодо кількості персоналу, які уповноважені для цієї справи.

2. *Модель робочого місця – це:*

- а) особистісні дані про працівника, що претендує на певну посаду;
- б) вихідні дані для добору кадрів;
- в) опис ергономічних показників робочого місця.

3. *Який метод передбачає розрахунок чисельності працівників кадрової служби через витрати праці на виконання управлінської роботи:*

- а) експертний метод;
- б) економіко-математичний метод;
- в) багатофакторний аналіз функціонального розподілу управлінської праці;

г) метод на підставі трудомісткості;

д) метод порівнянь?

4. *Які існують напрями планування персоналу:*

- а) потреби в персоналі;
- б) якісних характеристик штатного складу;
- в) витрат на персонал;
- г) навчання персоналу?

5. *Контролінг персоналу виконую наступну функцію:*

- а) організаторську;
- б) мотивуючу;
- в) регулюючу;
- г) планування.

Тема 7. Розвиток персоналу

7.1. *Форми та методи професійного навчання персоналу.*

7.2. *Роль розвитку персоналу в ефективному менеджменті персоналу.*

7.3. *Сутність та значення знанієбазованих організацій.*

Питання для самостійного опрацювання

1. Особливості стажування за кордоном.
2. Сутність коучінгу, симуляцій, тренінгів та інших сучасних методів навчання.
3. Розроблення і реалізація програм професійного навчання.
4. Система безперервного навчання персоналу.
5. Теорія людського та соціального капіталу.

Література: основна [3; 5; 7; 9; 17; 19]; додаткова [20; 21; 25].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання. Оксана Фролова працює директором із персоналу на промисловому підприємстві "Артрон". Два дні тому вона отримала свій персональний комп'ютер, що було для неї дуже приємним. Але через деякий час вона дійшла висновку, що швидко розібратися в усіх тонкощах програми нереально, її знань і компетенцій недостатньо для того, щоб працювати зі спеціалізованою комп'ютерною програмою. У документах, які додавалися до комп'ютера, наводився опис програми, послідовність роботи основних модулів з обліку кадрів, навчання, оцінювання, правових відносин. Однак Оксана ніколи раніше не працювала із цією програмою.

Напередодні, вона вийшла заміж і на тиждень за власний рахунок поїхала у весільну подорож. На її прохання перенести встановлення програми на пізніший строк не отримало підтримки, оскільки ІТ-компанія жорстко притримувалася договору і графіка робіт. Звісно Оксана телефонувала своєму заступнику (менеджеру з розвитку персоналу)

і просила все уважно слухати й занотовувати, як працювати з програмою. Але після приїзду вона зрозуміла, що її колеги до кінця, як слід не розібрались. Договором було передбачено дві години консультування щодо користування програмою, але працівники відділу констатували, що потрібно хоча б три дні, щоб навчитися в ній працювати.

У підпорядкуванні в Оксани працюють чотири менеджери з персоналу, які також повинні були опанувати програму за своїм напрямом роботи. Спроби підлеглих відділу самотужки працювати з програмою через дві доби призвели до її збою. Виявилось, що замало часу (оскільки паралельно виконувалась поточна робота), і недостатньо знань та умінь для швидкого оволодіння програмою такого рівня.

Начальник відділу інформаційної мережі підприємства запропонував Оксані укласти додаткову угоду з компанією "Софтлайн", яка встановлювала програму, щодо навчання роботі з продуктом: Вони проводять постійні колективні або індивідуальні навчання. Зателефонуйте їм в якому графіку або форматі ви зможете навчатись. Ціни на навчання подивись на сайті. Можливо для нас вони зроблять і маленьку знижку. Можна спробувати і приватні уроки, але це за власний кошт. Поміркуй, як обґрунтувати потреби у навчанні директора "Артрон".

Приватні уроки комп'ютерної грамотності коштують 25 грн за год.

1. Яких управлінських помилок припустилась Оксана Фролова під час встановлення у відділі програмного продукту?

2. Визначте цілі та потреби у професійному навчанні в цій ситуації.

3. Запропонуйте альтернативні підходи щодо структури витрат (бюджету) на навчання відділу персоналу.

4. Вкажіть, які методи професійного навчання доцільно застосувати Оксані в цій ситуації.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Які розрізняють методи навчання на робочому місці:

- а) лекційні заняття;
- б) ділові ігри;
- в) наставництво;
- г) учнівство?

2. Які методи навчання існують поза робочим місцем:

- а) лекційні заняття;
- б) ділові ігри;

- в) моделювання;
- г) інструктаж;
- д) розгляд практичних ситуацій;
- е) наставництво?

3. Перепідготовка кадрів передбачає:

- а) підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- б) отримання нової професії або спеціальності;
- в) проведення професійної орієнтації серед молоді щодо оволодіння певною професією.

4. До основних характеристик підвищення кваліфікації належить:

- а) періодичність навчання;
- б) отримання застарілих знань, що набуваються під час навчання;
- в) цільова спрямованість працівників, що навчаються;
- г) нетривалий період навчання працівників;
- д) тривалий період навчання працівників.

5. Який з нижче вказаних документів регулює розвиток персоналу на підприємстві:

- а) Закон України "Про власність";
- б) програма розвитку персоналу;
- в) штатний розклад;
- г) Закон України "Про зайнятість населення";
- д) річна програма випуску продукції?

Тема 8. Рух персоналу

8.1. Управління діловою кар'єрою персоналу.

8.2. Сутність службово-професійного переміщення кадрів.

8.3. Моделі кар'єри.

Питання для самостійного опрацювання

1. Світові підходи щодо визначення показників плинності, утримання, стабільності, лояльності персоналу.

2. Планування і підготовка резерву керівників. Принципи і методи роботи з резервом.

3. Виявлення і розвиток молодих співробітників із лідерським потенціалом.

4. Система заходів пристосування персоналу до економічних змін.

Література: основна [3; 5; 6; 8; 16]; додаткова [24; 27; 31].

Тестові завдання для перевірки знань

1. Які негативні наслідки має плинність кадрів:

- а) швидка адаптація кадрів;
- б) збільшення обсягів випуску продукції;
- в) незацікавленість у кінцевих результатах роботи;
- г) негативний морально-психологічний клімат у колективі?

2. Ротація кадрів передбачається під час застосування таких моделей кар'єри:

- а) "змія";
- б) "трамплін";
- в) "сходи";
- г) "роздоріжжя";
- д) матрична.

3. Переваги моделі кар'єри "роздоріжжя":

- а) можливість одразу перестрибнути декілька "сходинок";
- б) поступове підвищення потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації працівника в одній галузі;
- в) тривалий підйом кар'єрною ієрархією;
- г) залежність результатів праці та кар'єрного зростання від рівня професіоналізму та компетентності працівника.

4. Розташування персоналу передбачає врахування наступних умов:

- а) рівня оплати праці працівника, умов праці та результатів комплексного оцінювання;
- б) умов праці та наявності документа, що підтверджує певний рівень освіти;
- в) волевиявлення керівника відносно його психологічної сумісності з новачком.

5. Резерв кадрів формується за рахунок:

- а) випускників вишів;
- б) безробітних, зареєстрованих у службі зайнятості;
- в) працівників певного підприємства.

Змістовий модуль 2

Складові системи роботи із персоналом

Тема 9. Керівництво та лідерство

- 9.1. Сутність керівництва, його стилі.
- 9.2. Влада, джерела влади.
- 9.3. Лідерство: основні засади, моделі.

Питання для самостійного опрацювання

- 1. Робота з "важкими" керівниками.
- 2. Взаємозв'язок лідерства та мотивації.

Література: основна [3; 6; 18]; додаткова [27; 28].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. Керівник відділу Іван Іванович добре знає своїх працівників на роботі і в житті. Він готовий піти на зустріч у всьому, що не стосується роботи. Слово "потрібно" повинно виконуватись. При цьому Іван Іванович не іде на конфлікт з підлеглими – "м'яко стелить", але ніколи не відступить від потреб виробництва і готовий покарати того, хто не виконує розпоряджень. Підлеглі відносяться до нього насторожено, часто не розуміючи, чи він просить, чи віддає наказ. Більшість працівників вважають, що їх керівник непослідовний, його поважають і бояться одночасно.

- 1. З'ясуйте модель поведінки керівника.
- 2. Які наслідки даного стилю керівництва?
- 3. Чи ефективний керівник такого типу у вітчизняному менеджменті?

Завдання 2. Віктора Вікторовича знають усі як енергійного твердого керівника. У його відділі чітка дисципліна, усі знають свої обов'язки, існує порядок, єдиний для всіх. Права та обов'язки не обговорюються. Невиконання обов'язків карається. Загальні інтереси ставляться над особистими. Віктор Вікторович є прикладом у всьому для своїх підлеглих. Якщо потрібна творчість під час ухвалення рішень, керівник виступає слабким, але взагалі відділ працює ефективно. Але у відділі велика плинність кадрів, а підлеглим не подобається керівник, і це робить атмосферу у колективі напруженою.

- 1. Яка модель поведінки у керівника?
- 2. З'ясуйте наслідки даного стилю керівництва.
- 3. Чи ефективний керівник такого типу у вітчизняному менеджменті?

Тестові завдання для перевірки знань

1. *Влада – це:*

- а) здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей;
- б) спосіб контролю за використанням певного роду ресурсів;
- в) форма впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку й визнання лідерства.

2. *Форма влади, за якої існує можливість впливати на людей на основі особистісної привабливості, стилі керівництва – це:*

- а) влада зв'язків;
- б) влада примусу;
- в) влада прикладу;
- г) експертна влада.

3. *Лідер має наступні основні характеристики порівняно з керівником:*

- а) працює для досягнення цілей організації;
- б) здатний впливати на групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей;
- в) схильний розробляти плани в деталях і в часі, планувати залучення й використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність;
- г) будує свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи їх у груповій спільній роботі, тобто наголошуючи на партнерських відносинах;
- д) направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати.

4. *Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера:*

- а) використовує три ситуаційні змінні, що дають можливість визначити ступінь сприятливості для певного лідерського стилю;
- б) лідер вибирає тільки один із семи можливих зразків поведінки залежно від впливу на відносини лідерства трьох факторів: самого лідера, його послідовників і ситуації;
- в) одним із основних чинників лідерства є зрілість послідовників, обумовлена ступенем наявності в людей здатностей і бажання виконувати поставлене лідером завдання.

5. *Основними характеристиками етичного харизматичного лідера є:*

- а) впевненість у собі;
- б) використовує владу тільки в особистісних цілях;
- в) вимагає безапеляційного виконання рішень;
- г) стимулює у послідовників творчий підхід до вирішення загальної справи.

Тема 10. Управління робочим часом працівників

- 10.1. Робочий час та напрями його використання.
- 10.2. Планування робочого часу керівників та фахівців.
- 10.3. Методи планування робочого часу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Аналіз інструментів особистісної праці.
2. Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання тривалості відпусток.

Література: основна [3; 6; 13]; додаткова [27; 30].

Завдання для самоконтролю знань

Розробіть можливий розпорядок робочого дня (опишіть і зобразіть графічно):

для працівників із перервним процесом виробництва підприємства, що спеціалізується на виробництві мороженого:

на літній період по підприємству в цілому з тривалістю робочого дня 8, 9, 10 год, перерва на обід 1 год, початок робочого дня відповідно в 9, 8, 7 год; те саме на зимовий період при 5 – годинній робочій зміні і початком робочого дня в 9 год;

для працівників планово-економічної служби при 8-годинному робочому дні і з 1-годинною обідньою перервою;

для механізаторів при двозмінній роботі на одній машині (переміні змін щоденна) з початком роботи о 05:00 ранку, тривалістю зміни 8, 9, 10 год і з 30-хвилинним відпочинком у середині зміни.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Робота в режимі гнучкого робочого часу передбачає:

- а) роботу понад нормативне число робочих годин за обліковий період;
- б) варіювання робочого часу відповідно до домовленості сторін;
- в) дозвіл працювати вдома в певний час з урахуванням того, що працівник завжди може звернутися за консультацією;
- г) варіювання робочого часу відповідно до домовленості сторін трудового договору за умови, що працівник відробить сумарну кількість робочих годин протягом відповідних періодів.

2. Аналіз АБВ містить наступні положення:

- а) 80 % витраченого часу приносять лише 20 % загального підсумку;
- б) 15 % завдань є найбільш важливими, на важливі завдання відводиться 20 % від загальної кількості завдань, найменш важливі й несуттєві завдання – 65 % від загальної кількості завдань;
- в) 25 % – питома вага найбільш значимих завдань, на важливі завдання відводиться 15 % від загальної кількості завдань, найменш важливі й несуттєві завдання – 60 % від загальної кількості завдань.

3. За критерієм важливості й терміновості найбільший пріоритет Ейзенхауер надає:

- а) завданням В;
- б) завданням К;
- в) завданням А.

4. Що не можна делегувати:

- а) вирішення дрібних питань, підготовчу роботу;
- б) конфіденційні завдання;
- в) завдання високого ступеня ризику;
- г) рутинну роботу;
- д) підбір команди?

5. Лізинг персоналу – це:

- а) залучення персоналу за додатковим договором із третьою фірмою, що тримає цей персонал у штаті;
- б) найм працівників на тимчасовій або постійній основі для роботи кілька годин у тиждень;
- в) робота, що здійснена працівником з ініціативи роботодавця, а також робота понад нормативне число робочих годин за обліковий період.

Тема 11. Створення сприятливих умов праці

11.1. Трудова адаптація персоналу.

11.2. Визначення сутності конфлікту.

11.3. Причини ділових та міжособових конфліктів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Діючі в Україні юридичні норми щодо вирішення трудових суперечок.
2. Відповідальність за крадіжки та корупцію в Україні.
3. Формування згуртованого колективу в умовах кризи.

4. Класифікація умов праці: організаційно-технологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні.

5. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві. Економічні та соціальні показники оцінювання ефективності заходів із поліпшення умов праці.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [20; 30; 31].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. Ваш начальник без вашого відома, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання, що отримано вами особисто від директора. Ваш керівник робить це вже не у перший раз, і ви знаєте про його натягнуті відносини із директором підприємства. Обидва завдання є невідкладними.

1. Які наслідки для вас матиме дана ситуація?
2. Яким чином ви можете вирішити дану ситуацію?

Завдання 2. На зборах акціонерів Александрова обрали директором підприємства. Його попередник пішов на пенсію, залишивши працездатний колектив у скрутному фінансовому стані. До цього Александров три роки працював заступником директора з економіки. Він екстраверт, товариський, грамотний, за темпераментом скоріше флегматик і сангвінік, більше орієнтований на результати роботи. Александрову необхідно вибрати собі двох заступників. Є кілька кандидатур із різними наборами ділових якостей і психологією взаємин.

1. Іванов орієнтований на людські відносини, прагне до того, щоб у колективі був доброзичливий клімат, взаємна довіра співробітників, відсутність конфліктів. Однак він багато часу приділяє контактам і комунікаціям і не завжди домагається виконання планових показників з підрозділу. Рішення і вказівки Іванова не завжди конкретні і розраховані на грамотних співробітників.

2. Петров орієнтований на роботу і досягнення кінцевих результатів. Він ще молодий керівник, честолюбний, завжди домагається досягнення поставлених цілей, використовуючи авторитарний стиль керівництва. В інтересах справи Петров йде на загострення відносин, незважаючи на особу і психологію співробітників, за його називають кар'єристом.

3. Сидоров хоче працювати строго за правилами, завжди акуратний у виконанні завдань керівництва, вимогливий до підлеглих, підтримує

з усіма формальні відносини. У колективі позаочі його називають сухарем. План підрозділ виконує, але плинність кадрів більше, ніж в інших підрозділах.

4. Миколаїв орієнтований як на роботу, так і на людські відносини. Дуже грамотний і авторитетний керівник із великим досвідом роботи, співробітники його люблять за щиросердність і готовність допомогти у важку хвилину. Його головним недоліком є слабкість до спиртного, котра поки сильно на роботу не впливає.

Кого б ви рекомендували призначити заступниками Александрова?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Що таке адаптація персоналу:

а) удосконалення теоретичних знань та практичних навичок із метою підвищення професійної майстерності працівників, засвоєння ними передової техніки, технології, засобів виробництва та ін.;

б) діяльність, яка проводиться усвідомлено для розвитку потенціалу працівників;

в) участь у найманні та відборі персоналу з урахуванням вимог конкретних професій та робочих місць із метою найкращої профорієнтації працівників;

г) взаємовідносини працівника та організації, які ґрунтуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професіональних, соціальних та організаційно-економічних умов праці?

2. Який метод навчання використовують для підвищення ефективності та скорочення періоду адаптації нових співробітників:

а) симуляція;

б) рольові ігри;

в) ранжирування;

г) наставництво;

д) метод АБВ?

3. Інтелектуальні конфлікти засновані на:

а) зіткненні приблизно рівних силою, але протилежно скерованих потреб, мотивів, інтересів, захоплень тощо у однієї і тієї самої людини;

б) зіткненні, сутичках озброєних груп людей;

в) боротьбі ідей у науці, єдності і зіткненні таких протилежностей, як істинне і хибне;

г) протистоянні добра і зла, обов'язків і совісті, справедливості і несправедливості.

4. Недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації працівників у різних підрозділах; недосконалість обліку і контролю праці – це конфлікт:

- а) соціально-демографічний;
- б) неправильної організації заробітної плати;
- в) неправильної організації праці;
- г) соціально-психологічний;
- д) соціально-професійний.

5. Конфлікт може вирішуватися наступними засобами:

- а) поразкою;
- б) консенсусом;
- в) дистанціюванням сторін конфлікту;
- г) адміністративним регулюванням із боку керівника;
- д) неухважністю з боку керівника.

Тема 12. Оцінювання персоналу

12.1. Ділове оцінювання персоналу.

12.2. Оцінювання потенціалу та індивідуального внеску працівника.

12.3. Атестація персоналу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Порівняльна характеристика існуючих методів оцінювання.
2. Оцінювання персоналу на основі набору компетенцій.
3. Центри оцінювання персоналу, їх переваги порівняно з іншими методами оцінювання персоналу.

Література: основна [1 – 6]; додаткова [28 – 31].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. На сьогодні у практиці роботи сучасних організацій та в теорії управління персоналом існує чимало методів оцінювання працівника та результатів його роботи. Застосування кожного з них має свої переваги й недоліки. Кожен етап роботи працівника на підприємстві передбачає використання певних методів оцінювання.

За допомогою табл. 5 порівняйте етапи роботи працівника в колективі та методи оцінювання як його індивідуальних якостей, так і результатів його діяльності.

Етапи роботи працівника в організації та методи оцінювання

Методи Етапи	Відбір працівника на вакантну посаду	Завершення випроб. терміну	Поточне оцінювання результатів праці	Рішення про навчання та професійний розвиток	Формування кадрового резерву	Рішення про звільнення
Атестація						
Тестування						
Структуроване інтерв'ю						
МВО (управління за цілями)						
РМ (управління результативністю)						
360 градусів						
Оціночний центр						

Охарактеризуйте кожен із наведених в табл. 5 методів оцінювання працівників. Наведіть приклади їх застосування в практиці вітчизняних організацій.

Завдання 2. Критерії оцінювання працівників різних категорій посад.

1. Сформулюйте і запишіть критерії оцінювання різних категорій персоналу в табл. 6.

2. Обґрунтуйте відмінності між критеріями оцінювання різних посад. Як пов'язана заробітна плата працівників із критеріями їх оцінювання?

Таблиця 6

Критерії оцінювання різних категорій посад персоналу

Категорія посади	Назви посад	Перелік критеріїв	
		професійні	особистісні
Керівники	Директор		
	Заступник директора з виробництва		
Фахівці	Менеджер з персоналу		
	Маркетолог		

Тестові завдання для перевірки знань

1. У якій послідовності відбувається атестація персоналу?

- а) формування складу атестаційної комісії;
- б) підбиття підсумків атестації;
- в) організація роботи атестаційної комісії;
- г) підготовка наказу про проведення атестації.

2. Атестація персоналу повинна полягати у:

а) забезпеченні прямої і стабільної зацікавленості кожного працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності; створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності;

б) оцінювання результатів праці за певний період часу, оцінювання ділових та особистих якостей працівника, визначенні потенційних можливостей щодо продовження службової діяльності працівника на даному місці чи переміщенні його на вищу або нижчу посаду;

в) створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності; вивченні та врахуванні особливостей колективу, вивченні результатів праці.

3. До методів поточного оцінювання належить:

- а) співбесіда;
- б) аналіз резюме;
- в) коучинг;
- г) порівняння за парами.

4. Недоліками використання коефіцієнту трудового внеску є:

- а) націленість на кінцеві результати виробництва;
- б) суб'єктивність показників шкали надбавок і знижень;
- в) виділення творчих особистостей і новаторів виробництва;
- г) суб'єктивність розміру КТУ, що визначається керівником або радою трудового колективу.

5. Оцінювання персоналу можуть проводити наступні суб'єкти:

- а) безпосередній керівник;
- б) сам працівник;
- в) HR-менеджер;
- г) працівники суміжних підрозділів.

Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу

13.1. Керівництво персоналом та мотивація праці.

13.2. Мотивація в організаційному контексті.

13.3. Теорії мотивації.

Питання для самостійного опрацювання

1. Нематеріальні форми стимулювання персоналу.

2. Складові частини оплати праці.

3. Сучасні тенденції в галузі компенсації.

4. Стимулювання якості праці працівників апарату управління.

5. Мотиваційний потенціал менеджера.

6. Мистецтво особистого впливу на підлеглих.

7. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення інформованості персоналу.

Література: основна [3 – 5; 11; 18]; додаткова [31].

Завдання для самоконтролю знань

Необхідно заповнити табл. 7, до якої слід занести всю необхідну інформацію щодо теорій мотивації з розбивкою на початкові, змістовні й процесуальні.

Таблиця 7

Порівняльна характеристика теорій мотивації

Найменування теорії мотивації	Сутність теорії	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Початкові				
Змістовні				
Процесуальні				

Тестові завдання для перевірки знань

1. Які розрізняють теорії мотивації:

- а) процесуальні;
- б) первинні;
- в) навчальні;
- г) матеріальні;
- д) моральні;
- е) змістовні?

2. Теорія придбаних потреб Д. МакКлеланда передбачає наступні положення:

- а) виділення гігієнічних та мотивуючих факторів;
- б) розподіл всіх працівників на тих, хто бажає працювати, інноваційних особистостей та тих, хто працювати не вміє та не бажає;
- в) наявність у працівника потреби в досягненні, співучасті, володарюванні;
- г) потреба людини бути справедливо винагородженою;
- д) всі потреби людини розташовані в певній ієрархії.

3. Які теорії пояснюють виникнення цілеспрямованої поведінки людини, її напрям, підтримання та закінчення:

- а) процесуальні;
- б) первинні;
- в) навчальні;
- г) матеріальні;
- д) моральні;
- е) змістовні?

4. Теорія підсилення Б. Ф. Скіннера заснована на наступних положеннях:

- а) виділення гігієнічних та мотивуючих факторів;
- б) поведінка людей обумовлена результатом їх діяльності в схожій ситуації в минулому;
- в) усі потреби людини розташовані в певній ієрархії;
- г) потреба людини, заснована на справедливому винагородженні.

5. Мотивація персоналу – це:

- а) управлінська діяльність, що забезпечує процес спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей підприємства;
- б) першоджерело мотивації, це необхідність у тому, що важливо для існування особистості;

в) створення умов (господарського механізму), за яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Тема 14. Надання лізингових та аутсорсінгових послуг у галузі менеджменту персоналу

14.1. Послуги рекрутингових агенцій при доборі персоналу.

14.2. Міжнародне співробітництво під час лізингу та аутсорсингу персоналу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Особливості законодавства у сфері лізингу персоналу.

Література: основна [3; 5; 17]; додаткова [30].

Тестові завдання для перевірки знань

1. *Хедхантінг* – це:

а) вид послуг, що надає відповідне агентство з пошуку й відбору керівників вищої ланки, переманюванню чітко певного ексклюзивного фахівця для компанії-замовника;

б) вид послуги, за якою агентство, що займається рекрутментом, проводить цілеспрямовані дії з працевлаштування персоналу, що звільняє з компанії-замовника в певний термін і на певних умовах;

в) вид послуги з підбору керівників середньої ланки, фахівців і офісного персоналу при відносно невеликій частці в замовленнях топ-менеджерів і іноді робітників.

2. *Екзекутив сьоч передбачає:*

а) надання послуг з пошуку й відбору керівників вищої ланки, переманюванню чітко певного ексклюзивного фахівця для компанії-замовника;

б) надання послуг агенцією з добору керівників вищої ланки управління;

в) надання агенцією на певний строк і на певних умовах співробітників, які перебувають з нею у трудових відносинах, у розпорядження фірми-орендаря, зобов'язуючи цих співробітників протягом строку "оренди" працювати на фірму-позичальника.

3. Створення нових робочих місць поза штатом підприємства або виведення персоналу за штат підприємства – це:

- а) лізинг персоналу;
- б) аутплейсмент персоналу;
- в) аутсорсинг персоналу.

4. *Оффшорінг персоналу* – це:

а) вид психологічного тиску, коли співробітнику створюють нестерпну атмосферу в колективі за рахунок претензій до якості роботи або причіпок особистого характеру;

б) перенос робочих місць підприємства із однієї країни в іншу з метою мінімізації витрат на персонал та підвищення капіталізації;

в) вид послуги з підбору керівників середньої ланки, фахівців і офісного персоналу за відносно невеликої частки в замовленнях топ-менеджерів і іноді робітників.

5. *Перевагами використання аутплейсменту виступають:*

а) можливість використання додатково залученого персоналу на тимчасовій основі;

б) формування позитивного сприйняття колишнього роботодавця;

в) можливість отримати працівника високої кваліфікації або професіонала рідкої професії.

Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу

15.1. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

15.2. Методики оцінювання праці.

15.3. Методики оцінювання організації управління праці.

Питання для самостійного опрацювання

1. Світові підходи до визначення критеріїв ефективності.

2. Світові моделі забезпечення ефективності діяльності персоналу, виокремлення економічних та соціальних аспектів ефективності.

3. Порівняльний аналіз методик вимірювання ефективності менеджменту персоналу.

Література: основна [3; 6]; додаткова [20].

Завдання для самоконтролю знань

Завдання 1. Необхідно розробити критерії ефективності роботи підприємства:

1. Складіть перелік критеріальних показників ефективності роботи підприємства (табл. 8).

2. Ознайомтеся з перевагами та недоліками кожного з них, здійсніть (за потреби) їх корегування на основі власного практичного досвіду.

3. Розподіліть усі зазначені вами показники серед можливих управлінських підрозділів. Які підходи до визначення ключових показників ефективності організації ви знаєте?

Таблиця 8

Критеріальні показники ефективності роботи підприємства

№	Перелік показників	Спосіб розрахунку (додайте формулу!)	Відповідальні керівники системи управління організації за досягнення показників		
Показники економічної ефективності досягнення кінцевих результатів					
1...8					
Показники якості, результативності та складності праці					
9...14					
Показники соціальної ефективності					
15...20					

Завдання 2. Розкрийте сутність напрямів розрахунку економічного ефекту від окремих заходів у роботі з персоналом. Результати оформіть у вигляді табл. 9.

Таблиця 9

Напрями розрахунку економічного ефекту від окремих заходів у роботі з персоналом

№	Затрати	Напрями розрахунку ефекту
1	2	3
Заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу		
1...i	?	?
Заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємства		
j...n	?	?

1	2	3
Заходи з оцінювання роботи та працівників		
m...p	?	?
Заходи з удосконалення процедури наймання		
r...w	?	?

Тестові завдання для перевірки знань

1. *Ефективність розраховується наступним чином:*

- а) співвідношення витрат на розробку певного заходу до прибутку від його впровадження;
- б) співвідношення витрат на розробку певного заходу до економії прибутку від його впровадження;
- в) співвідношення економії прибутку від впровадження певного заходу до витрачених на це ресурсів.

2. *Досягнення конкретного результату в установлені строки, що вимірюються в натуральних одиницях – це:*

- а) продуктивність праці;
- б) результативність праці;
- ефективність праці.

3. *До показників економічної ефективності менеджменту персоналу належать наступні показники:*

- а) продуктивність праці;
- б) валовий прибуток;
- в) чистий прибуток;
- г) співвідношення прибутку й витрат.

4. *Показник соціально-психологічного клімату в колективі належить до:*

- а) економічної ефективності МП;
- б) ефективності якості, результативності та складності праці;
- в) соціальної ефективності МП.

5. *Методика, що орієнтує персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращення управлінської та виконавської дисципліни – це:*

- а) методика оцінювання результатів праці;
- б) методика екстенсивного використання робочого часу;
- в) методика оцінювання якості праці.

Рекомендована література

Основна

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 848 с.

2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособ. для студ. эконом. спец. / Н. Б. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Минск : Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.

3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 296 с.

4. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Бенкет ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

5. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.

6. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

7. Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : ООО журнал "Управление персоналом", 2004. – 216 с.

8. Малуев П. А. Управление персоналом / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – Москва : Изд. "Альфа-пресс", 2005. – 184 с.

9. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – Москва : Изд. "Финпресс", 2004. – 288 с.

10. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика : учеб. пособ. / С. К. Мордовин. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 304 с.

11. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособ. для вузов. / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – Москва : Изд. "Экзамен", 2002. – 256 с.

12. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – Київ : Ліра-К, 2015. – 346 с.
13. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник и др. – 3-е изд., переаб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 558 с.
14. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Изд. "Питер", 2000. – 416 с.
15. Технологии кадрового менеджмента : учебно-практич. пособ. / под ред. И. В. Мишуровой. – Москва : ИКЦ "МарТ"; Ростов-на-Дону : Издательский центр "МарТ", 2004. – 368 с.
16. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Серия "Высшее образование").
17. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – изд-е 6-е, перераб. и доп. (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). – Москва : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2002. – 336 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
19. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

Додаткова

20. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию : / У. Букович, Р. Уилльямс ; пер. с. англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – XVI, 504 с. – (Серия "Менеджмент для лидера").
21. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іванникова, О. В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
22. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб

и менеджеров / М. И. Магура. – 3-е издание, перераб. и доп. – Москва : ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 304 с.

23. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд. "Юрайт", 2015. – 492 с.

24. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – Київ : КНТ, 2007. – 476 с.

25. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234 с.

26. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. ; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

27. Управление персоналом / И. П. Продиус и др. – Одесса : Одес. гос. мед. ун-т, 2001. – 251 с.

28. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – (Серия "Бизнес-класс").

29. Уткин Э. А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия / Э. А. Уткин, К. Т. Стабаева. – Москва : ТЕИС, 2002. – 304 с.

30. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2013. – 512 с.

31. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учеб. пособ. для вузов / Ю. А. Цыпкин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

Інформаційні ресурси

32. "Демографія та соціальна економіка" : журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.idss.org.ua/journal.html.

33. "Ефективна економіка" : журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/efek/index.html>.

34. Закон України "Про зайнятість населення" [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

35. Закон України "Про оплату праці" [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
36. Закон України "Про охорону праці" [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>.
37. Класифікатор професій ДК 003:2005 [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://hrliga.com>.
38. Кодекс законів про працю України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
39. "Інвестиції: практика та досвід" : журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua/>.
40. Міністерство праці та соціальної політики України. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>.
41. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
42. Нормативні акти України. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua/.
43. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua/.
44. Співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com>.
45. "Справочник по управлению персоналом" : журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : kadrovik.ru.
46. "Управление персоналом – Украина" : журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrd.com.ua/>.
47. "Management.com.ua" : журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Формування персоналу підприємства.....	8
Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту.....	8
Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації ...	10
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.....	11
Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади.....	12
Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство.....	14
Тема 6. Планування й формування персоналу.....	15
Тема 7. Розвиток персоналу.....	18
Тема 8. Рух персоналу.....	20
Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом.....	22
Тема 9. Керівництво та лідерство.....	22
Тема 10. Управління робочим часом працівників.....	24
Тема 11. Створення сприятливих умов праці.....	25
Тема 12. Оцінювання персоналу.....	28
Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу.....	31
Тема 14. Надання лізингових та аутсорсінгових послуг у галузі менеджменту персоналу.....	33
Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу.....	34
Рекомендована література.....	37
Основна.....	37
Додаткова.....	38
Інформаційні ресурси.....	39

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Маркова** Наталя Сергіївна
Малюкіна Анастасія Олександрівна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2017 р. Поз. № 146 ЕВ. Обсяг 42 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*