

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

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до проведення практичних занять студентів  
спеціальностей 7.03050501 та 8.03050501 – „Управління персоналом та економіка  
праці” всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри управління  
персоналом та економіки праці  
Протокол № 3  
від «28» вересня 2015 р.

Чернігів ЧНТУ 2015

Менеджмент персоналу. Методичні вказівки до проведення практичних занять студентів спеціальностей 7.03050501 та 8.03050501 – „Управління персоналом та економіка праці” всіх форм навчання / Укл.: Кичко І.І., Кислинський С.С. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 29 с.

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

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

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

© Кичко І.І., Кислинський С.С.

© Чернігівський національний технологічний університет

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Тематика практичних занять.....	6
2 Плани практичних занять.....	7
2.1 Практичне заняття №1. Персонал організації як об'єкт менеджменту, методологія менеджменту персоналу.....	7
2.2 Практичне заняття №2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.....	8
2.3 Практичне заняття №3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.....	10
2.4 Практичне заняття №4. Кадрова служба та кадрове діловодство.....	11
2.5 Практичне заняття №5. Планування та формування персоналу.....	13
2.6 Практичне заняття №6. Розвиток і рух персоналу.....	15
2.7 Практичне заняття №7. Регулювання трудової діяльності персоналу.....	19
2.8 Практичне заняття №8. Управління робочим часом працівників та створення сприятливих умов праці.....	19
2.9 Практичне заняття №9. Оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання персоналу.....	21
2.10 Практичне заняття №10. Соціальне партнерство в організації.....	24
2.11 Практичне заняття №11. Ефективність менеджменту персоналу.....	24
3 Перелік питань до екзамену.....	26
4 Контроль знань студентів.....	28
Перелік посилань.....	30

## Вступ

Досвід функціонування компаній показує, що вирішальним чинником їх ефективної роботи є менеджмент персоналу. Конкретний працівник, його знання та вміння стають головним фактором виробництва. Витрати на персонал розглядаються як пріоритетні інвестиції компанії. Потреба у висококваліфікованих спеціалістах, що мають аналітичне мислення і можуть вирішувати складні проблеми, зростає.

Нині, умови ведення ефективної підприємницької діяльності характеризуються зростанням ролі персоналу. Підвищується важливість самодисципліни і самоконтролю серед працюючих. Зростання конкуренції між підприємствами, орієнтація компаній на максимальне задоволення попиту клієнтів, зміна форм організації праці у фірмах, все це підвищує актуальність питань ефективного менеджменту персоналу.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» є засвоєння студентами теоретичних основ управління персоналом та формування у них практичних вмінь та навичок керування працівниками компаній.

До завдань, що постають перед начальною дисципліною, належать:

- вивчення основних теоретичних засад менеджменту персоналу, кадрової політики та стратегії;
- вивчення методів професійного добору, розвитку та мотивації персоналу;
- засвоєння методичних підходів розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками організацій;
- набуття вмінь аналізувати складні виробничі ситуації;
- обґрунтовувати та впроваджувати ефективні рішення в галузі управління персоналом.

Предметом вивчення курсу „Менеджмент персоналу” є процес ефективного формування, використання та розвитку персоналу підприємств.

У результаті вивчення дисципліни студент отримає знання про:

- види діяльності в сфері управління кадровим складом у сучасних організаціях;
- основні методи, принципи та функції управління персоналом;
- сутність оперативного та стратегічного управління кадрами.

При ефективному засвоєнні навчального матеріалу з курсу „Менеджмент персоналу” студент буде вміти:

- організувати роботу з менеджменту персоналу в сучасних організаціях;
- проводити аналіз якісного складу співробітників організації;
- застосовувати різноманітні методи планування потреб підприємства в кадровому складі;

- ефективно використовувати методи підбору і відбору персоналу на вакантні посади та аналізувати проблеми, які виникають при цьому;
- складати основні документи, які регламентують діяльність працівників;
- проводити періодичну оцінку кадрів в організації;
- планувати професійним навчання та підвищенням кваліфікації співробітників;
- визначати ефективність впливу обраної системи стимулювання на ефективність роботи персоналу.

Методичні вказівки до проведення практичних занять складені відповідно до програм курсу „Менеджмент персоналу”, призначені для студентів всіх форм навчання за спеціальностями 7.03050501 та 8.03050501 – „Управління персоналом та економіка праці”.

### 1 Тематика практичних занять

Таблиця 1.1 – Розподіл тем практичних занять за модулями і годинами за спеціальностями 7.03050501 та 8.03050501 – „Управління персоналом та економіка праці”.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (с/м)
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1. Персонал, його ресурсне забезпечення, планування та формування персоналу</b>		
1	Персонал організації як об’єкт стратегічного управління, методологія менеджменту персоналу	2 /1
2	Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	2 /1
3	Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	2 /1
4	Кадрова служба та кадрове діловодство	4 /2
5	Планування й формування персоналу	2 /2
<b>Змістовий модуль 2. Регулювання питань менеджменту персоналу на державному та галузевому рівні</b>		
6	Розвиток і рух персоналу	4 /2
7	Регулювання трудової діяльності персоналу	4 /2
8	Управління робочим часом працівників. Створення сприятливих умов праці	4 /2
9	Оцінювання персоналу. Мотивація та стимулювання персоналу	4 /2
10	Соціальне партнерство в організації	2 /1
11	Ефективність менеджменту персоналу	2 /2
Разом		32 /18

## 2 Плани практичних занять

### 2.1 Практичне заняття №1. Персонал організації як об'єкт стратегічного управління, методологія менеджменту персоналу

*Мета заняття:* закріпити теоретичні знання з основ менеджменту персоналу.

#### *Питання для обговорення*

1. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
2. Методологія менеджменту персоналу.
3. Стратегія та тактика управління персоналом.
4. Політика менеджменту персоналу організації.

*Ключові терміни:* метод, методика, методологія, менеджмент персоналу, об'єкт менеджменту персоналу, зміст менеджменту персоналу, принципи менеджменту персоналу, стратегія менеджменту персоналу, політика менеджменту персоналу, персонал, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

#### *Тести*

**1. Стандартизований за видами економічної діяльності збірник описів професій в Україні – це ...**

- а) посадові інструкції;
- б) класифікатор професій;
- в) штатний розпис;
- г) довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

**2. Комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом – це ...:**

- а) стратегія менеджменту персоналу;
- б) політика менеджменту персоналу;
- в) тактика менеджменту персоналу;
- г) механізм менеджменту персоналу.

**3. Якої стандартизованої назви категорій персоналу не має в класифікаторі професій?**

- а) фахівці;
- б) професіонали;
- в) спеціалісти;
- г) технічні службовці.

**4. Що являє собою менеджмент персоналу?**

а) системно організований процес відтворення та використання персоналу;  
б) системно організований процес управління матеріальним виробництвом, що спрямовується на забезпечення зайнятості працездатного населення;

в) системно організований процес безперервного підвищення кваліфікації працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих завдань.

**5. До основних завдань менеджменту персоналу належать:**

- а) розвиток соціального партнерства;
- б) постійний пошук та освоєння нових ринків збуту;
- в) нормування праці;
- г) диверсифікація збуту продукції, яка виробляється працівниками;
- г) планування витрат на персонал;
- д) виявлення потреб населення у послугах;
- е) регулювання трудової діяльності персоналу.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Для підвищення ефективності функціонування великої компанії планується провести трансформацію її системи управління персоналом.

*Постановка завдання*

1. Схематично побудувати організаційну систему менеджменту персоналу компанії з врахуванням того, що:

- організація включає весь набір функціональних підрозділів, які входять у службу управління персоналом;
- функції окремих підсистем можуть виконувати кілька функціональних підрозділів.

2. Визначити можливі підрозділи, які можуть бути створені в межах окремих виробничих одиниць (департаментів, спеціалізованих виробництв, цехів), з яких складається ця компанія.

**2.2 Практичне заняття №2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

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

*Питання для обговорення*

1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
3. Інформаційна база менеджменту персоналу.
4. Особливості кадрового забезпечення менеджменту персоналу.
5. Технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

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

*Тести*

**1. До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести?**

- а) положення про формування кадрового резерву в організації, положення про організацію адаптації працівників, рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- б) міжгалузеві норми та нормативи, рекомендації щодо організації підбору персоналу, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- в) міжгалузеві норми та нормативи, конвенції та рекомендації МОП, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- г) положення про оплату та стимулювання праці, інструкції з правил техніки безпеки та ін.

**2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу включає в себе наступний перелік:**

- а) кадрове забезпечення, інформаційне, науково-методичне, технічне та фінансове;
- б) кадрове забезпечення, інформаційно-правове, науково-методичне, технічне та психологічне, фінансово-кредитне;
- в) інформаційне, кадрове забезпечення, науково-практичне, технічне та фінансове;
- г) інформаційне, кадрове забезпечення, науково-практичне, технічне та психологічне;

**3. Кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу:**

- а) кадровими та функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів;
- б) лійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів;
- в) сукупністю коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності лінійних й функціональних керівників всіх рівнів управління у галузі менеджменту персоналу;
- г) кадровими та функціональними керівниками основних рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів.

**4. Які обов'язки виконує лінійний керівник одного рівня управління, службою персоналу та працівниками?**

- а) розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу;
- б) приймає рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати;
- в) розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне



керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу та призначає на нову посаду співробітників;

г) виконує рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати.

### **2.3 Практичне заняття №3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**

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

#### *Питання для обговорення*

1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
3. Комунікації в управлінні персоналом.
4. Причини і типи конфліктів.
5. Методи розв'язання конфліктів.
6. Соціально-психологічний клімат організації.
7. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності фірми.

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

#### *Тести*

##### **1. Серед методів управління виділяють:**

- а) адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-педагогічні, виховні;
- б) нормативно-законодавчі, економічні, соціально-психологічні, виховні;
- в) нормативно-законодавчі, фінансові, соціально-психологічні, виховні;
- г) адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні, виховні.

##### **2. Виберіть вірне формулювання поняття атракція.**

- а) вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- б) здатність сприймати і оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе;
- в) вміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- г) здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій.

##### **3. За функціональним призначенням виділяються такі види управлінського спілкування:**

- а) наказ, бесіда, наради, звіти, переговори;
- б) прохання, бесіда, наради, звіти, переговори;

- в) прохання, діалог, наради, звіти, переговори;
- г) прохання, діалог, наради, доповіді, переговори.

**4. Надмірне психологічне і фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом того чи іншого фактора називається - ...**

- а) гострий стрес;
- б) тривалий стрес;
- в) стрес;
- г) хронічний стрес.

**5. Розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів це - ...**

- а) розв'язання конфліктів котрі полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми;
- б) методи впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання;
- в) розв'язання конфліктів, що ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту;
- г) розв'язання конфліктів котрі полягають у тому, щоб особистість правильно організувала свою поведінку.

## **2.4 Практичне заняття №4. Кадрова служба та кадрове діловодство**

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

### *Питання для обговорення*

1. Служба персоналу організації.
2. Відділ кадрів організації.
3. Роль відділу кадрів у менеджменті персоналу.
4. Кадрове діловодство:
  - 4.1 Номенклатура справ з кадрового діловодства.
  - 4.2 Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
  - 4.3. Облік особового складу організації.
  - 4.4. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

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

### *Приклад індивідуального завдання та його розв'язок*

*Вихідні дані.* Середньооблікова чисельність персоналу підприємства складає 1570 осіб. Апарат управління підприємства включає в себе службу персоналу, яка складається з окремих функціональних підрозділів та керується директором з персоналу і його помічником. Фактична чисельність працівників окремих підрозділів служби персоналу наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фактична чисельність працівників окремих підрозділів служби персоналу

найму, відбору та обліку персоналу	9 осіб
розвитку персоналу	4 особи
планування і маркетингу персоналу	10 осіб
заробітної праці та мотивації	7 осіб
соціально-трудових відносин	3 особи
соціальної інфраструктури	8 осіб
юридичних послуг	2 особи
умов праці	6 осіб

*Постановка завдання.*

Визначити відповідність чисельності служби персоналу вітчизняного виробничого підприємства світовим взірцям, якщо у США на 100 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; у Німеччині та Франції на 130-150 працівників припадає 1 працівник служби персоналу; у Японії на 100 працівників припадає 2,7 працівника служби персоналу.

*Розв'язок:*

Визначимо загальну чисельність працівників служби персоналу виробничого підприємства:

$$Ч_{\text{сп}} = 1+1+9+4+10+7+3+8+2+6 = 51 \text{ особа.}$$

Розрахуємо питому вагу працівників служби персоналу у загальній чисельності працівників підприємства:

$$ПВ_{\text{сп}} = (51 \text{ особа} / 1570 \text{ осіб}) * 100\% = 3,3\%.$$

Розрахуємо норму обслуговування:

$$НО_{\text{сп}} = 1570 \text{ осіб} / 51 \text{ особа} = 30,8 \text{ осіб} \approx 31 \text{ особа.}$$

Тобто, на 30 працівників припадає 1 працівник служби персоналу.

Порівнюємо отримані дані зі світовими взірцями.

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

*Вихідні дані.* Посадова інструкція - це внутрішній нормативно-правовий документ, який регламентує місце працівника в апараті управління, його функціональні обов'язки, права та відповідальність. Інструкція розробляється для кожної посади окремо у відповідності зі штатним розкладом та є логічним продовженням положення про структурний підрозділ організації. Посадова інструкція затверджується для всього персоналу малих підприємств - керівником фірми, а середніх та великих – керівниками відповідних структурних підрозділів.

*Постановка завдання.*

Беручи до уваги типову структуру посадової інструкції, розробити даний документ для:

- а) начальника відділу кадрів торгового підприємства;
- б) менеджера з підбору персоналу.

## 2.5 Практичне заняття №5. Планування та формування персоналу

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

### *Питання для обговорення*

1. Методи визначення потреб організації у персоналі.
2. Джерела поповнення та оновлення персоналу.
3. Методи професійного підбору персоналу.

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

### *Приклад індивідуального завдання та його розв'язок*

*Вихідні дані.* Компанія ТОВ «АПК» має такі види організаційно-управлінських робіт та час, необхідний для їх виконання, які наведені у таблиці 2.2.

Врахувати, що:

- коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи 1,31;
- річний фонд часу одного співробітника згідно з контрактом 1920 годин;
- коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників 1,13;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову 1,1.

*Таблиця 2.2 – Види організаційно-управлінських робіт, кількість дій та час, необхідний на їх виконання*

№ п/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дій (год.)
1	Розрахунок грошової готівки	723	1
2	Облік доходів та витрат підприємства	3120	0,75
3	Розрахунок зведеного фінансового балансу	340	3

### *Постановка завдання.*

На основі вихідних даних розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

### *Розв'язок:*

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу доцільно визначати на основі методу Розенкранца.

Розрахуємо сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт:

$$(723 \text{ дій} * 1 \text{ год./дію}) + (3120 \text{ дій} * 0,75 \text{ год./дію}) + (340 \text{ дій} * 3 \text{ год./дію}) = \underline{\hspace{2cm}} \text{ (годин)}.$$

Розрахуємо коефіцієнт необхідного розподілу часу:

$K_{нрч}$  = коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи\*  
коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок  
співробітників \* коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у  
облікову.

$$K_{нрч} = 1,31 * 1,13 * 1,1 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Розрахуємо чисельність адміністративно-управлінського персоналу:

$$(4083 \text{ годин} / 1920 \text{ годин}) * 1,63 = \underline{\hspace{2cm}} \text{ особи.}$$

Необхідна чисельність адміністративно-управлінського персоналу становитиме  $\underline{\hspace{2cm}}$  особи, з умовою додаткового завантаження даної групи співробітників по виконанню суміжних завдань.

### Індивідуальні завдання

#### Завдання 1.

*Вихідні дані.* Для з'ясування причин частих запізнь на роботу одного з ваших працівників, Ви запланували зустрітися з ним у власному кабінеті о 12 год. 15 хв. Проте, у день зустрічі, Ви спізнилися на 20 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно та чекає Вас.

#### *Постановка завдання.*

Як Ви почнете бесіду при зустрічі:?

а) незважаючи на власне спізнення відразу ж вимагатимете від нього пояснень про його запізнення на роботу;

б) привітаєтеся, поясните причину свого запізнення і запитаете його: «Як Ви думаєте, що можна чекати від керівника, що так само часто спізнюється, як і Ви?»;

г) скасуєте бесіду або перенесете її на інший час?

#### Завдання 2.

*Вихідні дані.* Після проведення аналізу оперативного плану роботи з персоналом в організації, де ви працюєте, у розділі «Планування залучення персоналу» визначено, що організація відчуває потребу в персоналі.

#### *Постановка завдання*

Визначити види внутрішніх і зовнішніх джерел, за рахунок яких передбачається забезпечення потреби в персоналі в планованому році. Привести переваги й недоліки цих джерел і визначити конкретні потреби в персоналі.

Джерела забезпечення потреби в персоналі наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 –Планування залучення робочої сили

Забезпечення потреби в робочій силі за рахунок працівників підприємства	Систематичне спостереження за ринком праці	Конкретні заходи щодо залучення робочої сили	Прийом на роботу
<p>Вивільнення за рахунок змін структурного, технологічного, організаційного, соціального характеру, а також виробничих потужностей. Переміщення з метою внутрішньозаводського обміну досвідом. Призначення молодих фахівців на більше високі посади.</p>	<p>Постійні контакти (незалежно від актуальної потреби) з: а)державними органами управління працею (інформування посередників про своє підприємство); б)школами, професійно-технічними училищами, середніми спеціальними навчальними закладами, спеціальними вищими навчальними закладами, університетами (інформування про своє підприємство)</p>	<p>Напрямок заявок на необхідну робочу силу в державні органи управління працею й навчальні заклади. Вивчення оголошень про пошук роботи, публікація власних оголошень, вивчення преси залежно від цілей і регіону. Підключення фахівців з кадрових питань.</p>	<p>Вивчення письмових заяв про прийняття на роботу й попередній відбір. Співбесіда при прийомі на роботу. Прийом на роботу з іспитовим терміном.</p>

## 2.6 Практичне заняття №6. Розвиток і рух персоналу

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

### *Питання для обговорення*

1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
2. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві.
3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система безперервного навчання персоналу.
4. Планування трудової кар'єри в організації.
5. Створення та підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.
6. Види, фактори та показники руху кадрів.
7. Основні процеси руху кадрів.
8. Припинення трудової угоди. Пристосування кадрів до економічних змін.
9. Вивільнення робочої сили.

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

*Ситуаційні завдання*

*Ситуація 1*

Компанія запросила викладачів відомої бізнес-школи підготувати програму підготовки кваліфікації для регіональних представництв, бажаючи надати керівникам компанії чітке уявлення про власні завдання, функції і обов'язки, роз'яснити бізнес-культуру материнської компанії, виробити у них навички управління представництвами, у кожному з яких працює від 3 до 5 співробітників. За словами регіонального директора, серед 25 керівників регіональних представництв лише двоє пройшли програму професійного навчання в європейському центральному офісі компанії, а досвід інших включає лише інструктаж на робочому місці. Більшість із керівників працює в компанії менше 1 року, причому їх кар'єри досить різноманітні – від інженерів-будівників до медичних представників.

Питання до ситуації 1:

1. Що першочергово треба зробити для підготовки програми співробітниками бізнес-школи?
2. Яку послідовність дій слід зробити для підготовки і реалізації навчальної програми?
3. Якими критеріями слід оцінити ефективність запропонованої програми навчання?
4. Які методи навчання будуть найбільш ефективними для цієї програми?

*Ситуація 2*

Микола Штанько - директор Київської філії транснаціональної автомобілебудівної корпорації. Філія була створена на базі місцевого заводу, придбаного компанією. Основним пріоритетом Штанько є створення ефективної системи управління персоналом. Його компанія відома у світі як один з лідерів в області застосування нових методів управління людськими ресурсами – психологічного тестування, плати за знання, 360-градусної атестації.

Вивчаючи існуючу систему управління персоналом, виявилось, що завод практично не мав формальних (закріплених у процедурах) методів управління людськими ресурсами, а ті деякі, що існували кардинально відрізнялися від поглядів Штанько про сучасний менеджмент персоналу. Було з'ясовано, що підбір нових співробітників здійснювався винятково через знайомих, на заводі не має подання про планування кар'єри, атестації, підготовці резерву керівників. Професійне навчання не планувалося, а організовувалося в міру необхідності керівниками підрозділів. Заводські робітники одержують відрядну заробітну плату, а співробітники адміністрації – посадові оклади і щомісячні премії, що становлять до 40% окладу. Фактичний розмір премії визначався директором заводу і для 95% співробітників становить 40% окладу. Індиксація заробітної плати відбувалася за рішенням директора в той момент, коли, за його словами, «чекати більше не можна».

Під час бесід з керівниками даного збиткового заводу, Микола спробував підняти тему змін в області управління персоналом, однак підтримки не одержав

– його співрозмовники воліли обговорювати передачу технології, пропонуючи «залишити все як є до кращих часів» в області управління персоналом, висуваючи як основний аргумент «особливі місцеві умови». Обговорюючи ситуацію на заводі з німецьким колегою з іншої компанії, що працює в Києві вже два роки, Микола одержав схожу пораду «не вплутуватися в безнадійну справу».

Питання до ситуації 2:

1. Чи потрібна за даних умов зміна системи управління персоналом?

Пояснити.

2. Що має зробити у даній ситуації Микола Штанько?

3. Запропонуйте оптимальну систему управління персоналом для даної компанії і план по її впровадженню.

### *Ситуація 3*

Володимир Деркач, директор з персоналу торговельної фірми «Юніор», повернувшись із семінару, присвяченому проблемам менеджменту персоналу, запланував втілити нові ідеї у роботі компанії. Найактуальнішою темою була планування і розвиток кар'єри. Володимир поділився планами з генеральним директором «Юніор» – компанії, яка поєднує 3 великих магазини в різних регіонах України. Генеральний директор порекомендував йому підготувати тренінг для вищого керівництва компанії. Через два тижні Володимир провів одноденний семінар з 15 вищими керівниками компанії (Генеральний директор прийняв в останню хвилину рішення не брати участь у семінарі, щоб «не бентежити підлеглих»). Протягом семінару керівники були активні і виявили велику цікавість до розвитку кар'єри.

Наступним кроком Генеральний директор видав наказ, що рекомендував всім керівникам «Юніор» підготувати протягом тижня плани розвитку кар'єри і здати їх директорові з персоналу. У визначений строк Володимир одержав лише 2 плани. Протягом наступних 2 тижнів – ще 4. Однак найбільше Володимира бентежив зміст наданих планів: вони були копіями один одного і містили один пункт – «хочу вдосконалюватись на займаній посаді».

Питання до ситуації 3:

1. Визначте причину отриманого Володимиром результату.

2. Запропонуйте методи вирішення даної ситуації.

### *Ситуація 4*

Керівник відділу продажів компанії «Нео», що займається реалізацією комп'ютерних програм, одержав прогноз обсягу продажів на наступний рік, відповідно до якого реалізація повинна збільшитися на 15% (у постійних цінах) і скласти 35 млн. грн. Збільшення очікується за рахунок 10%-ого розширення існуючого напрямку – продажів цільових програм, розроблювальних на замовлення організацій, а також реалізації програм, створених для масового ринку. У відділу продажів «Нео» працюють 6 торгових агенти, 3 асистента і 1 секретар. Кожен агент здійснює продажі на закріпленій за ним території, асистент надає технічну підтримку двом агентам, секретар веде загальну



кореспонденцію та відповідає на телефонні дзвінки. Всі агенти мають вищу технічну освіту, однак не є програмістами.

За поточний рік обсяг реалізації «Неос» виріс на 20%, а чисельність співробітників відділу продажів збільшилася на 2 агента і 1 асистента.

Питання до ситуації 4:

1. Визначити потребу в персоналі для відділу продажів на наступний рік.
2. Підготувати план підбору працівників.
3. З'ясувати методи та етапи реалізації плану. Пояснити їх.

#### *Ситуація 5*

Велике виробниче підприємство має високий відсоток плинності кадрів серед слюсарів-складальників головного конвеєра (плинність досягає 85% на рік). Дана робота досить проста й одноманітна, не вимагає великих фізичних зусиль. Слюсарі на цю посаду проходять навчання безпосередньо на робочому місці протягом 5 годин.

Прийом слюсарів на підприємство здійснюється відділом кадрів без участі середнього або вищого керівництва. Кандидати на посаду заповнюють стандартну форму (див. таблицю 2.4) і, за результатами співбесіди з інспектором відділу кадрів та затвердження начальником відділу кадрів, приймаються на роботу.

Питання до ситуації 5:

1. Чи існує, на Вашу думку, зв'язок між високою плинністю кадрів серед слюсарів-складальників і методом їх відбору? Як удосконалити цей процес?
2. Кого з кандидатів Ви б прийняли на місце слюсаря (див. таблицю 2.4)? Яку інформацію Ви використали? Яка інформація виявилася зайвою?

*Таблиця 2.4 – Заповнені форми кандидатами*

	<b>Кандидат А</b>	<b>Кандидат Б</b>	<b>Кандидат В</b>
Вік	35	38	35
Стаж роботи	20	15	10
Число організацій, у яких працював кандидат	11	8	4
Освіта	середня спеціальна	вища	середня
Спеціальність	Слюсар-водопровідник	Інженер-будівник	-
Служба у ВР	так	немає	так
Сімейний стан	Одружений, 3 дітей	Не одружений	Розведений, 2 дітей
Місце народження	м. Суми	м. Корюківка, Чернігівської обл.	м. Полтава

## **2.7 Практичне заняття №7. Регулювання трудової діяльності персоналу**

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

### *Питання для обговорення*

1. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації.
2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
3. Підтримання встановленого ритму виробництва.
4. Методи управління персоналом.
5. Регламентування посадових обов'язків та діяльності структурних підрозділів.
6. Регламентування діяльності посадових осіб.
7. Правила поведінки й дисциплінарні процедури.

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

### *Індивідуальні завдання*

#### *Завдання 1.*

*Вихідні дані й постановка завдання.*

Орієнтуючись на типову структуру положення про підрозділи організації, скласти таке положення для підрозділів, які виконують функції наступних підсистем: умов праці; трудових відносин; оформлення й обліку кадрів; прогнозування, планування й маркетингу персоналу; розвитку персоналу; аналізу й розвитку засобів стимулювання праці; юридичних послуг; розвитку соціальної інфраструктури.

#### *Завдання 2.*

*Вихідні дані й постановка завдання.*

1. Ознайомитися з інформацією про порядок складання резюме.
2. Скласти резюме за власними даними відповідно до такого оголошення: «Організація на постійну роботу запрошує менеджера по персоналу. Вимоги до кандидата: чоловік/жінка, 20-35 років, вища економічна освіта, володіти комп'ютером на рівні Word та Excel, вільно володіти англійською та українською мовами. Досвід роботи є бажаним. Заробітна плата від 500 у.о.»

## **2.8 Практичне заняття №8. Управління робочим часом працівників та створення сприятливих умов праці**

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

### *Питання для обговорення*

1. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.

3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу.
4. Режим праці та відпочинку.
5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
6. Поняття, фактори й елементи умов праці.
7. Державне регулювання умов праці.
8. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві.
9. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
10. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.

*Ключові терміни:* норма тривалості робочого часу, надурочна робота, режим праці й відпочинку, метод моментних спостережень, санітарно-гігієнічні умови праці, психофізіологічні умови праці, естетичні умови праці, соціально-психологічні умови праці, управління умовами праці.

*Приклад індивідуального завдання та його розв'язок*

*Вихідні дані.* Середньооблікова чисельність персоналу компанії у звітному році становила 311 осіб. На фірмі було встановлено:

– відповідно чинного законодавства п'ятиденний робочий тиждень та 10 святкових днів на рік;

– згідно даних загального балансу робочого часу персоналу компанії за рік встановлено витрати та втрати робочого часу (у людино-днях) (неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 919, у тому числі без відвідування лікаря – 125, простої – 86, у тому числі з причини порушення трудової дисципліни – 54, прогули – 41, неявки з дозволу адміністрації – 152).

*Постановка завдання.*

Розрахувати показник (коефіцієнт) абсентеїзму на підприємстві за звітний рік та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом. Запропонувати заходи зниження абсентеїзму в компанії.

*Розв'язок:*

Коефіцієнт абсентеїзму (А) розраховується за формулою 1:

$$A = \frac{D_n}{D} \cdot Ч_{сер}, \quad (1)$$

де  $D_n$  – число людино-днів втрачених за визначений період через відсутність працівників на роботі внаслідок неявок у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю без відвідування лікаря, простоїв, спричинених порушенням трудової дисципліни, прогулів;

$D$  – число робочих днів у періоді;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність працівників.

Отже,  $D_n = 125 + 54 + 41 =$  \_\_\_\_\_ людино-днів;

$D = 365 - 104$  (вихідні) – 10 (свят) = \_\_\_\_\_ день;

$Ч_{сер} = 311$  осіб.

Відповідно, коефіцієнт абсентеїзму становитиме:

$$A = \frac{220}{251} \cdot 311 = 0,0028.$$

Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом:

$$B = \frac{100 \cdot A}{100 - A}, \quad (2)$$

$$B = 100 \cdot 0,0028 / (100 - 0,0028) = 0,0028.$$

Заходом зниження абсентеїзму в компанії – можливий аналіз причин неявки персоналу, зокрема підрахунок окремих коефіцієнтів абсентеїзму в розрізі основних її причин. Це дозволить виявити основні негативні тенденції присутні в організації як у сфері регламентації праці персоналу, так і в сфері його стимулювання та мотивації.

Заходи зниження абсентеїзму на підприємстві можуть бути наступними:

- 1) покращення соціально-психологічного клімату в компанії;
- 2) зниження монотонності праці робітників, підвищення їх зацікавленості у трудовій кар'єрі;
- 3) запровадження ротації кадрів та підвищення ефективності цього процесу;
- 4) стимулювання працівників через бонуси за відсутність пропусків, запізень тощо;
- 5) мотивація персоналу на підвищення ефективності праці;
- 6) формування ефективної корпоративної культури та ін.

## **2.9 Практичне заняття №9. Оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання персоналу**

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

### *Питання для обговорення*

1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
2. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи.
3. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу.
4. Методи оцінювання персоналу.
5. Атестація персоналу.
6. Мотивація персоналу: сутність і значення.
7. Матеріальна мотивація трудової діяльності.
8. Заробітна плата: сутність, функції.
9. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.
10. Тарифна система оплати праці.
11. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.

12. Системи оплати праці.
13. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги.
14. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

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

*Приклад індивідуального завдання та його розв'язок*

*Вихідні дані.* У вересні поточного року відома вітчизняна компанія уклала з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на рівні 11 000 грн. Контрактом також передбачено нормативи зміни посадового окладу залежно від рівня рентабельності (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5 – Зміни посадового окладу залежно від зміни рівня рентабельності*

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

*Постановка завдання.*

Визначити розмір посадового окладу генерального директора у квітні наступного року, якщо рівень рентабельності порівняно з попереднім місяцем:

- у жовтні поточного року збільшився на 4,5%;
- у листопаді поточного року збільшився на 8,6 %;
- у грудні поточного року збільшився на 11,9%;
- у січні наступного року зменшиться на 10,5%;
- у лютому наступного року зменшиться на 5,9%;
- у березні наступного року збільшиться на 10,8%.

*Розв'язок:*

Встановимо поточний рік як  $n$  р., а наступний – як  $(n+1)$  р.

Розмір посадового окладу генерального директора за:

Жовтень  $n$  р. / Листопад  $n$  р. =  $11000 * 1,03 =$  \_\_\_\_\_ (грн.)

Листопад  $n$  р. / Грудень  $n$  р. =  $11330 * 1,05 =$  \_\_\_\_\_ (грн.)

Грудень  $n$  р. / Січень  $(n+1)$  р. =  $11896,5 * 1,12 =$  \_\_\_\_\_ (грн.)

Січень  $(n+1)$  р. / Лютий  $(n+1)$  р. =  $13324,08 * 0,88 =$  \_\_\_\_\_ (грн.)

Лютий  $(n+1)$  р. / Березень  $(n+1)$  р. =  $11725,19 * 0,95 =$  \_\_\_\_\_ (грн.)

Березень  $(n+1)$  р. / Квітень  $(n+1)$  р. =  $11138,93 * 1,12 =$  \_\_\_\_\_ (грн.)

*Індивідуальні завдання*

*Завдання 1.*

Вас недавно призначили керівником трудового колективу, у якому Ви кілька років були рядовим співробітником. Підлеглий ігнорує Ваші поради та

вказівки, робить усе по своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи тих помилок, на які Ви йому вказуєте.

*Постановка завдання.*

1. Які Ваші дії по відношенню до цього підлеглого надалі? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Оберіть та поясніть оптимальне врегулювання та покращення ситуації із запропонованих:

а) розібравшись у мотивах завзятості та дивлячись на їх неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;

б) в інтересах справи будете намагатись викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт;

в) будете намагатися звернутися до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена та до нього будуть вжиті заходи суспільного впливу;

г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите Ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим, а потім уже вирішите, як вчинити.

*Ситуаційні завдання*

*Ситуація 1*

Павло Цукер є власником та директором компанії, яка займається імпортом і оптовою реалізацією комп'ютерної техніки на півночі України. У компанії працюють 4 спеціалісти із закупівлі комп'ютерів, місячні премії яких складають до 25% окладу (рішення про виплату премій приймає директор), і 8 торгових агентів, зайнятих реалізацією товарів на внутрішньому ринку, які отримують комісійні у розмірі 15% від суми продажів. Оптові ціни на комп'ютерну техніку встановлює директор одноосібно. Аналіз фінансових результатів фірми за останнє півріччя продемонстрував скорочення прибутковості компанії, незважаючи на постійне зростання обсягів продажів з одночасним збереженням товарних запасів на певному встановленому рівні, і, одночасно з цим, збільшились строки збору дебіторської заборгованості. Фахівці із закупівель протягом визначеного часу одержували премію у розмірі 20% від посадового окладу, однак їхня винагорода становила тільки 20% від середнього доходу комерційного агента.

Питання до ситуації 1:

1. Проаналізуйте ситуацію, яка склалася в компанії. Чим можна пояснити досягнуті результати? Чи можуть вони бути пов'язані із встановленою системою компенсації?

2. Яку систему винагороди Ви б запропонували для цієї фірми?

3. Що б Ви порадили Олександрю для впровадження обраної системи?

## 2.10 Практичне заняття №10. Соціальне партнерство в організації

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

### *Питання для обговорення*

1. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
2. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
3. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.
4. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
5. Порядок ведення переговорів і укладання колективного договору.
6. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.
7. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства.

*Ключові терміни:* соціальне партнерство, найманий працівник, тристороннє співробітництво, суб'єкт соціального партнерства.

## 2.11 Практичне заняття №11. Ефективність менеджменту персоналу

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

### *Питання для обговорення*

1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
2. Витрати на персонал.
3. Організаційна ефективність менеджменту персоналу.
4. Економічна та соціальна ефективність менеджменту персоналу.

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

### *Ситуаційні завдання*

#### *Ситуація 1*

Відома транснаціональна корпорація розпочала діяльність в Україні зі створенням таких спільних підприємств як: СП «С», «Ц» і «З». Першим рішенням керівництва була схвалена необхідність навчання всіх керівників нових підприємств основам управління фінансами і порівнює європейської системи бухгалтерського обліку з вітчизняною. Розробка програми і організація проведення навчання була доручена регіональному директорові з персоналу.

Після трьох місяців напруженої спільної роботи фінансистів із материнської компанії і викладачів місцевої бізнес-школи була створена 5-ти денна програма. Регіональний директор з персоналу направив лист у кожне зі спільних підприємств із пропозицією виділити по 5 співробітників на першу програму навчання. Але директор одного СП відмовився направити своїх співробітників на «невідоме йому навчання». Регіональний директор з персоналу направив ще одного листа, у якому порекомендував йому виконати рішення Віце-президента транснаціональної корпорації, а також описав завдання

навчальної програми та її зміст. Через три дні була отримана письмова відповідь, у якій директор СП повідомляв, що його керівники «ще не дозріли для цієї програми». У результаті на першій програмі навчалися 10, а не 15 чоловік, і корпорація понесла фінансові збитки.

Питання до ситуації 1:

1. Складіть організаційну структуру транснаціональної корпорації.
2. Яка на Вашу думку причина вищезгаданого конфлікту? Прокоментуйте позиції сторін.
3. Як Ви оцінюєте дії регіонального директора з персоналу та дії директора СП?
4. Як можна було б уникнути конфлікту?
5. Які дії варто запропонувати регіональному директору з персоналу для врегулювання конфліктної ситуації?



### 3 Перелік питань до екзамену

1. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище.
2. Менеджмент персоналу як сфера професійної діяльності.
3. Методологія менеджменту персоналу.
4. Стратегія та політика менеджменту персоналу.
5. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
6. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
7. Інформаційна база менеджменту персоналу.
8. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
9. Технічне забезпечення менеджменту персоналу.
10. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
11. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
12. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
13. Комунікації в управлінні персоналом.
14. Типи, причини та методи розв'язання конфліктів.
15. Соціально-психологічний клімат організації та його вплив на ефективність діяльності фірми.
16. Служба персоналу організації.
17. Відділ кадрів організації та його роль у менеджменті персоналу.
18. Методи визначення потреб організації у персоналі.
19. Джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного підбору персоналу.
20. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
21. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві.
22. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, система безперервного навчання персоналу.
23. Планування трудової кар'єри в організації.
24. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.
25. Види, фактори, показники та основні процеси руху кадрів.
26. Припинення трудової угоди. Пристосування кадрів до економічних змін.
27. Вивільнення робочої сили.
28. Створення умов та регулювання трудової діяльності персоналу для його ефективної діяльності в організації.
29. Підтримання встановленого ритму виробництва.
30. Методи управління персоналом.
31. Регламентування діяльності структурних підрозділів та діяльності посадових осіб.
32. Правила поведінки й дисциплінарні процедури.
33. Поняття та значення робочого часу у менеджменті персоналу.
34. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.

35. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу.
36. Режим праці та відпочинку.
37. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
38. Поняття, фактори й елементи умов праці.
39. Державне регулювання умов праці.
40. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві.
41. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.
42. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
43. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи.
44. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу.
45. Методи оцінювання персоналу та його атестація.
46. Мотивація персоналу: сутність і значення.
47. Заробітна плата: сутність, функції.
48. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.
49. Системи оплати праці.
50. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.
51. Організація преміювання персоналу.
52. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
53. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
54. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
55. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.
56. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
57. Порядок ведення переговорів і укладання колективного договору.
58. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.
59. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства.
60. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
61. Організаційна ефективність менеджменту персоналу.
62. Економічна ефективність менеджменту персоналу.
63. Соціальна ефективність менеджменту персоналу.

#### 4 Контроль знань студентів

Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із студентами під час лекцій, практичних занять та консультацій, розв'язання задач під час виконання самостійної та контрольної роботи.

Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок. Підсумковий контроль включає модульний та семестровий контроль. Модульний контроль проводиться у вигляді письмової відповіді на теоретичне запитання та вирішення практичної задачі.

Семестровий контроль за результатами вивчення дисципліни проводиться в останній атестаційний тиждень семестру (сесію) шляхом зваженого додавання результатів модульного контролю та постановки підсумкової оцінки до екзаменаційної відомості. За результатами модуля виставляється екзаменаційна оцінка відповідно до шкали оцінювання, що наведена в наступному розділі.

У випадку, якщо студент хоче підвищити оцінку, отриману за балами, набраними протягом семестру, він за власним бажанням може скласти екзамен з трьома питаннями: двома теоретичним та одним практичним. В цьому випадку всі набрані протягом семестру бали анулюються, а в екзаменаційну відомість виставляється оцінка, отримана під час складання екзамену. Екзаменаційні білети знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

Таблиця 4.1 - Форми поточного контролю та розподіл балів

<b>Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю</b>		<b>Кількість балів</b>
<b>Змістовий модуль 1. Персонал, його ресурсне забезпечення, планування та формування персоналу</b>		<b>0... 40</b>
1	Повнота ведення конспектів занять.	0... 5
2	Підготовленість до практичних робіт.	0... 8
3	Самостійність виконання практичних робіт.	0... 15
4	Своєчасність виконання практичних робіт.	0... 12
<b>Змістовий модуль 2. Регулювання питань менеджменту персоналу на державному та галузевому рівні</b>		<b>0... 40</b>
1	Повнота ведення конспектів занять.	0... 5
2	Підготовленість до практичних робіт.	0... 8
3	Самостійність виконання практичних робіт.	0... 15
4	Своєчасність виконання практичних робіт.	0... 12

Таблиця 4.2 - Види підсумкового контролю та розподіл балів

Модуль за тематичним планом дисципліни та вид контролю	Кількість балів
<b>Змістовий модуль 1. Персонал, його ресурсне забезпечення, планування та формування персоналу</b>	<b>0... 100</b>
1 Теоретичне питання	0... 30
2 Практичне завдання	0... 30
3 Результат поточного контролю	0... 40
<b>Змістовий модуль 2. Регулювання питань менеджменту персоналу на державному та галузевому рівні</b>	<b>0... 100</b>
1 Теоретичне питання	0... 25
2 Практичне завдання	0... 35
3 Результат поточного контролю	0... 40
<b>Зважена семестрова оцінка</b>	<b>0... 100</b>

Таблиця 4.3 - Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
66-74	<b>D</b>	задовільно	
60-65	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## Перелік посилань

### Основний

1. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 42-45.
2. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посібн. / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2009. – 332 с.
3. Економіка праці та СТВ: Пашенко І.Н. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. – К.: Магнолія, 2009. – 260 с.
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
5. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12/ed20120222>
6. Закон України «Про мінімальний споживчий бюджет» від 03.07.1991 № 1284-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1284-12>
7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991 № 1788-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1788-12>
8. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
9. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22.06.2012 № 5026-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>
10. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 р. №137/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>.
11. Закон України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. №1045-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>.
12. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
13. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/322-08>
14. Про утворення Національної служби посередництва і примирення: Схвалено Указом Президента України від 17.11.1998 року №1258/98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1258/98>.

15. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія /Лепейко Т.І., Миронова О.М.– Харків: ХНЕУ, 2010.– 236 с.
16. Менеджмент: Гірняк О.М., Лазановський П.П.: Підручник, 3-тє видання, виправл., К., Магнолія, 2009. – 352 с.
17. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. – Київ: Ліра-К, 2010. – 346
18. Управління персоналом: 2-ге видання. Виноградська Л.М.: Навчальний посібник рекомендовано МОН України. – К., ЦУЛ, 2009. – 502 с.

#### Допоміжний

1. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев, 2013. – 274 с.-
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
3. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академия, 2010. – 158 с.
4. Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 № 327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://hrliga.com/docs/327\\_KP.htm](http://hrliga.com/docs/327_KP.htm)
5. Ковальська К.В. Управління персоналом: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. – Київ, 2010. – 110 с.
6. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н, Мерко А. И. Мотивация персонала.-М: Альфа-Пресс, 2010- 640с.