

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни

"МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ"

(для здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» та D3 «Бізнес-адміністрування» освітнього рівня магістр)

(Електронне видання)

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри публічного
управління, менеджменту
та маркетингу
протокол № 9 від 10.03.2026 р.

Київ, 2026

УДК 331.108

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни "Менеджмент персоналу" (для здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» та D3 «Бізнес-адміністрування» освітнього рівня магістр) (*Електронне видання*) / Укл. О.О. Хандій. - Київ: Вид-во СНУ ім.В.Даля, 2026. - 47 с.

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни "Менеджмент персоналу" містять приклади розв'язання типових задач, завдання та тести для самостійної роботи, контрольні питання за основними темами курсу.

Укладач

О.О. Хандій, д.е.н., проф.

Рецензент

Ю.І. Клюс, д.е.н., проф.

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
Практичне заняття № 1	5
Практичне заняття № 2	10
Практичне заняття № 3	15
Практичне заняття № 4	20
Практичне заняття № 5	27
Практичне заняття № 6	32
Практичне заняття № 7	37
Питання для підготовки до іспиту з дисципліни	
"Менеджмент персоналу"	43
Література	45

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета вивчення курсу: формування теоретичних і прикладних знань з менеджменту персоналу організацій різноманітних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

Завдання курсу: озброїти студентів сучасними знаннями теорії управління людьми у сфері економічної діяльності та практичними навичками впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців з метою забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника.

Предмет: процес відтворення й ефективного використання персоналу організації.

Конкретизуючи завдання, зауважимо, що в процесі вивчення курсу студенти мають отримати базові теоретичні знання та практичні навички з питань, які стосуються:

змісту роботи з менеджменту персоналу на підприємстві, який охоплює: шляхи формування і розвитку трудового потенціалу, формування кадрового складу, а також забезпечення їх ефективного використання;

трудової поведінки працівників і всього колективу, трудових відносин і управління ними з метою забезпечення балансу інтересів з позицій економічної і соціальної ефективності;

формування та організації діяльності служби управління персоналом підприємства.

Критеріями оцінювання роботи студентів на практичних заняттях є уміння грамотно і логічно викладати теоретичний матеріал, набуття навичок аналізу процесу менеджменту персоналу, застосування знань теорії та методології при виконанні практичних завдань.

Дані методичні вказівки складені у допомогу студентам і містять приклади розв'язання типових задач, завдання та тести для самостійної роботи, контрольні питання з основних тем курсу "Менеджмент персоналу".

Практичне заняття № 1

Тема № 1. Менеджмент персоналу в системі управління підприємством

Мета: Визначення ролі та значення менеджменту персоналу у розвитку організацій. Вивчення основних категорій.

Питання для обговорення:

1. Роль та значення менеджменту персоналу як науки.
2. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних підприємств.
3. Зміст понять "трудові ресурси", "персонал", "кадри".
4. Основні елементи (підсистеми) менеджменту персоналу.
5. Сучасні концепції і теорії менеджменту персоналу.
6. Етапи історичного розвитку менеджменту персоналу.
7. Основні функції управління персоналом.

Основні терміни:

трудові ресурси
ринок праці
найманий працівник
роботодавець
персонал
кадри
професія
спеціальність
кваліфікація
посада
штатний розклад

Вирішення типових задач

Задача № 1

Організаційна структура управління фірми включає, серед інших, такі підрозділи: відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ техніки безпеки, відділ соціального розвитку, інші підрозділи. Які функції управління персоналом ви закріпили б за кожним із вказаних відділів? Інформацію занесіть до табл. 1.

Таблиця 1

Підрозділи управління фірмою	Сфери управління персоналом фірми		
	Управління кадрами	Управління працею	Управління соціальним розвитком
Відділ кадрів			
Відділ підготовки кадрів			
Відділ організації праці та заробітної плати			
Відділ соціального розвитку			
Відділ техніки безпеки, інші підрозділи			

Задача № 2

Характеристика систем управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмового ринку праці. Вихідні дані про характеристики двох систем управління персоналом залежно від моделі внутрішньофірмової моделі ринку праці наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Критерії	Бюрократична модель ринку праці	Патерналістська модель ринку праці
1	2	3
Характер відносин між фірмою і найманими працівниками	Формальні відносини, які не виходять за межі виробництва	Патерналістські (батьківські, сімейні) відносини роботодавців (менеджерів) з працівниками
Зобов'язання адміністрації фірм щодо зайнятості працівників	Залежать від економічної ситуації та особистих результатів роботи кожного працівника	Високі гарантії зайнятості й відповідно очікування адміністрацією від працівників лояльності щодо фірми
Ставлення й інтерес працівників до роботи або до фірми	Працівників цікавить передусім не організація, в якій вони працюватимуть, а їх робота	Інтерес до фірми, до її іміджу - на першому місці
Стандарти і методи контролю продуктивності	Використовуються індивідуально орієнтовані, формальні стандарти і методи контролю продуктивності	Орієнтація на високу групову мотивацію і стандарти з використанням громадського контролю

Продовження табл. 2

1	2	3
Відносини між менеджерами і працівниками в процесі вирішення проблем	Мають переважно консультативний характер	Як захід підкріплення загальних цілей використовується метод спільної участі у вирішенні проблем
Конкуренція між працівниками	Дуже сильна	Практично відсутня
Характер добору персоналу	Працівники у фірму добираються насамперед за критеріями формальної освіти за спеціальністю та практичного досвіду і навичок роботи за спеціальністю	Працівники добираються фірмою на все життя після школи на основі академічних успіхів, тестування в фірмі. Крім того, при доборі використовуються дружні стосунки та шкільні зв'язки
Критерії просування працівників по службі	Просування по службі та винагорода залежать передусім від індивідуальної продуктивності, яку оцінюють менеджери. Критеріями диференціації індивідуального заробітку є кількість та якість виконаної роботи	Просування по службі й винагорода залежать від таких суб'єктивних факторів, як освіта, стаж роботи, вік. Наведені фактори є критеріями диференціації заробітку
Тип організаційної структури та характер розподілу функцій, закріплення обов'язків та відповідальності	Ієрархічна бюрократія з спеціалізованими та дуже структуризованими функціями і положенням; обов'язки і відповідальність чітко визначені та розписані для кожного працівника	Ієрархічна організація з нежорсткими функціями і неформальним описом посадових обов'язків. Організація спирається на внутрішні групові норми кооперації з пошуком компромісу і високими стандартами групових досягнень
Формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників	Оргструктура будується навколо окремих осіб	Оргструктура будується навколо груп працівників
Ставлення адміністрації фірм до витрат на робочу силу	Максимальний прибуток на інвестований капітал завдяки технологічній та індивідуальній продуктивності	Люди розглядаються як найцінніше надбання для досягнення цілей фірми

Продовження табл. 2

1	2	3
Збіг цілей працівників і фірми	Працівників здебільшого роздратовує робота, але їх можна стимулювати матеріально, якщо виконання завдань жорстко контролюється. Цілі організації не збігаються з цілями працівників.	Цілі організації та працівників розглядаються як загальні групові цілі
Характер системи прийняття рішень	Система прийняття рішень дуже централізована - зверху вниз, документована, має широке усне спілкування після прийняття рішення з метою добитися виконання рішення	Система прийняття рішень децентралізована - знизу догори, є неформальною, система письмової реєстрації використовується як підтвердження розпоряджень

Завдання полягає в тому, щоб порівняти специфіку управління персоналом на вітчизняних фірмах і на фірмах з іноземним капіталом відповідно до наведених критеріїв і характеристик.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1

Необхідно визначити логічну послідовність виконання функцій управління персоналом. Завдання полягає в розстановці в логічній послідовності наведених нижче функцій управління персоналом і віднесення їх до певної підсистеми.

Перелік функцій управління персоналом:

- розробка посадових інструкцій;
- аналіз маркетингової інформації;
- розробка системи цілей організації;
- визначення змісту праці на кожному робочому місці;
- вибір джерел найму персоналу;
- адаптація персоналу;
- формування системи управління персоналом;
- добір персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- виробнича соціалізація персоналу;
- мотивація трудової діяльності;
- управління кар'єрою персоналу;
- визначення змісту і процесу мотивації;
- ділова оцінка персоналу;

- використання різних мотиваційних систем;
- розвиток персоналу;
- організація навчання персоналу.

Завдання № 2

Необхідно розглянути, а потім письмово охарактеризувати основні напрями філософії та практики бюрократичної й патерналістської моделей управління персоналом, які узагальнено в термінах табл. 3:

Таблиця 3

Основні напрями бюрократичної й патерналістської моделей управління персоналу

Бюрократична модель	Патерналістська модель
Індивідуум	Група
Конкуренція	Співробітництво
Нам	Ми
Підкорення	Компроміс
Противники	Партнери
Обвинувачення	Відповідальність
Підозра	Довіра
Хаотичність	Заплановані зміни
Поліцейський	Помічник
Зараз	Перспектива
Сегментація	Інтеграція
Обмеження інтересів	Широкий системний погляд
"Поділ пирога на частини "	"Збільшення пирога "
Витрати на робочу силу	Капіталовкладення в розвиток людського фактора

Контрольні питання

1. Які види ресурсів використовує організація? У чому полягає специфіка людських ресурсів?
2. У зв'язку з чим виникло управління персоналом як особливий вид діяльності?
3. Якою є роль відділу управління людськими ресурсами в сучасній організації?
4. У чому полягають суперечності між лінійними і функціональними підрозділами в управлінні персоналом?
5. Порівняйте якісну характеристику працівників відділів з управління персоналом в Україні і за кордоном.
6. Поясніть поняття "професія", "спеціальність", "кваліфікація", "посада".

Тести для самоконтролю

1. Які типи моделей ринку праці існують на мікрорівні:
 - a) бюрократична модель;
 - b) патерналістська модель;
 - c) змішана.
2. Які з наведених принципів політики менеджменту персоналу розроблені фірмою ІВМ:
 - a) сильні переконання, цінності, культура;
 - b) повага до особистості;
 - c) найм персоналу високого класу;
 - d) можливості кар'єри;
 - e) відсутність підготовки;
 - f) система атестацій та співбесід;
 - g) участь персоналу в управлінні;
 - h) мінімальна відповідальність.
3. Що відносять до сфери менеджменту персоналу організації:
 - a) управління працею;
 - b) управління кадрами;
 - c) управління соціально-демографічними процесами;
 - d) розробка трудового законодавства.

Рекомендована література: [1]; [3]; [7].

Практичне заняття № 2

Тема: Кадрове планування на підприємстві.

Методи планування персоналу. Визначення планової чисельності працівників за категоріями.

Мета: Придбання навичок визначення потреб у персоналі.

Питання для обговорення:

1. Необхідність планування потреби організації в кадрах.
2. Чинники, які зумовлюють потребу організації в кадрах.
3. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.
4. Методи розрахунку чисельності робітників.
5. Методи розрахунку чисельності адміністративно-управлінського складу персоналу організації.
6. Показники чисельності персоналу

7. Ринок праці. Властивості ринку праці щодо формування кадрового ресурсу.

Основні терміни:

праця
найм
робочий час
чисельність працівників
планова чисельність
облікова чисельність
спискова чисельність
структура персоналу
категорії працівників

Вирішення типових задач

Задача № 1

На основі наявних вихідних даних необхідно розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості (табл. 4).

Таблиця 4

Показники	Вид роботи А	Вид роботи В
Трудоємність виробів, годин		
Виріб 1	0,8	0,5
Виріб 2	0,3	0,4
Виробнича програма, шт.		
Виріб 1	1000	1000
Виріб 2	1200	1200
Час для зміни залишків недовершеного виробництва, годин		
Виріб 1	100	150
Виріб 2	170	120
Запланований процент виконання норм, %	104	105
Корисний фонд часу одного працівника, годин	432,5	432,5

Розв'язання

1. Визначення трудомісткості виробничої програми по виробах і видам робіт:

— для роботи А:
 $TP(1) = N(1) \cdot T(1) = 0,8 \cdot 1000 = 800$ годин;

$$TP(2) = N(2) \cdot T(2) = 0,38 \cdot 1200 = 360 \text{ годин};$$

– для роботи В:

$$TP(1) = N(1) \cdot T(1) = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ годин};$$

$$TP(2) = N(2) \cdot T(2) = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ годин}.$$

2. Визначення загальної трудомісткості продукції за програмою для обох виробів і за видами продукції:

– для роботи А:

$$\begin{aligned} TP_{\text{заг.}} &= TP(1) + TP(2) + T(\text{н.п.1}) + T(\text{н.п.2}) = \\ &= 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ годин}; \end{aligned}$$

– для роботи В:

$$\begin{aligned} TP_{\text{заг.}} &= TP(1) + TP(2) + T(\text{н.п.1}) + T(\text{н.п.2}) = \\ &= 500 + 480 + 150 + 20 = 1250 \text{ годин}. \end{aligned}$$

3. Розрахунок часу, необхідного для виконання виробничої програми:

– для роботи А:

$$T_{\text{вир.}} = (1430/K_B) = (1430 \cdot 100)/104 = 1375 \text{ годин};$$

– для роботи В:

$$T_{\text{вир.}} = (1250/K_B) = (1250 \cdot 100)/105 = 1190,5 \text{ годин}.$$

4. Визначення розрахункової чисельності виробничого персоналу за видами робіт:

– для роботи А:

$$Ч_{\text{пер.}} = 1375/432,5 = 3,2 \text{ особи},$$

прийнята чисельність персоналу – 3 особи;

– для роботи В:

$$Ч_{\text{пер.}} = 1190,5/432,5 = 2,8 \text{ особи},$$

прийнята чисельність персоналу – 3 особи.

Задача № 2

На основі наявних вихідних даних (табл. 5) необхідно розрахувати чисельність персоналу за нормами обслуговування.

Таблиця 5

Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції, годин	Кількість операцій за зміну
Завантаження агрегату	0,02	60
Контроль робочого процесу	0,08	120
Вивантаження агрегату	0,03	60

Кількість агрегатів – 8.

Режим роботи агрегатів - двозмінний.

Кількість агрегатів, що працюють у 1-ю зміну, – 8.

Кількість агрегатів, що працюють у 2-ю зміну, – 4.

Корисний фонд часу одного працівника за зміну – 7 годин.

Час на додаткові операції з обслуговування агрегату – 1,4 години.

Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову – 1,15.

Розв'язання

1. Розрахунок сумарного часу на обслуговування агрегату:

$$T_{\text{сум.}} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ годин.}$$

2. Розрахунок норми обслуговування:

$$H_{\text{об}} = T_{\text{кор}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5 .$$

3. Визначення коефіцієнта завантаження:

$$K_{\text{зав}} = N_{\text{заг}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5 .$$

4. Визначення розрахункової чисельності персоналу:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] \cdot 1,15 = 27,6 \text{ осіб;}$$

прийнята чисельність персоналу – 28 осіб.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1

Визначите облікову чисельність комірників на складі металів у механічному цеху з числом шифрів матеріалів, що зберігаються, 652. Число прийомів і видач на складі в середньому за місяць – 2350. Коефіцієнт змінності роботи комірників – 1,4. Коефіцієнт невиходів комірників – 1,18.

Завдання № 2

Бригада зайнята механічною обробкою колінчатих валів. Трудомісткість за видами робіт розподіляється: токарські операції – 0,5 годин, свердлильні – 0,75 годин, фрезерні – 0,25 годин, слюсарні – 1,25 годин. Розрахуйте необхідну загальну чисельність бригади і за професіями.

Завдання № 3

Розрахуйте планову чисельність працівників за професіями, використовуючи наступні дані: виробнича програма підприємства на рік – 450000 од.; трудомісткість окремих видів робіт на одиницю виробу складає: свердлильні роботи – 15 нормо-година, токарські роботи – 10

нормо-година, шліфувальні – 4 нормо-година, фрезерні – 8 нормо-година, складські – 15 нормо-година. Середній відсоток виконання норми виробітку – 110%. Річний корисний фонд робочого часу одного працівника – 1680 година. Чисельність допоміжних працівників – 25 % від чисельності основних.

Контрольні питання

1. Пояснити призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу.
2. З якими обставинами пов'язується необхідність планування потреби організації в кадрах?
3. Назвати закони України, які виступають нормативно-правовою базою менеджменту персоналу.
4. Визначити особливості внутрішнього ринку праці організації.
5. Розкрити структуру та призначення Національного Класифікатора професій ДК 003:2010. «Класифікатор професій».
6. Навести визначення понять: інформаційне забезпечення та інформаційна система менеджменту персоналу.
7. Які ролі виконують лінійні керівники з вирішення завдань менеджменту персоналу?
8. Які ролі виконує служба персоналу з вирішення завдань менеджменту персоналу?
9. Що собою являє технічне забезпечення менеджменту персоналу?

Тести для самоконтролю

1. У процесі визначення необхідної чисельності працівників служби персоналу організації слід ураховувати такі фактори:
 - a) загальну чисельність та структуру персоналу;
 - b) сферу діяльності організації (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура тощо);
 - c) технічне забезпечення менеджменту персоналу;
 - d) розробку технології обслуговування незайнятого населення.
2. До технічних засобів менеджменту персоналу належить:
 - a) уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації;
 - b) засоби оргтехніки;
 - c) засоби копіювання та розмноження документів;
 - d) засоби управлінського зв'язку.
3. Діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як:

- a) надприбуткова;
- b) інвестиції;
- c) капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників.

Рекомендована література: [3]; [10].

Практичне заняття № 3

Тема: Формування кадрового складу.

Складання професіограми. Складові моделі співробітника і моделі посади. Обговорення методів відбору працівників.

Мета: Вивчення методів добору працівників, придбання навичок складання професіограми.

Основні терміни:

добір персоналу
професіограма
оперограма
співбесіда
штатний склад
особова картка
кваліфікаційна карта

Питання для обговорення:

1. Три основних способи добору персоналу на підприємстві.
2. Необхідність та правила складання професіограми.
3. Основні елементи моделі робочого місця.
4. Переваги використання моделей посад в порівнянні з традиційними неформалізованими засобами добору персоналу.
5. Елементи (фактори) процесу добору кадрів.
6. Основні кадрові документи, необхідні для оформлення на роботу.
7. Методи співбесіди.
8. Методи оцінки різних кандидатів за результатами співбесіди.

Вирішення типових завдань

Завдання № 1

Необхідно скласти професіограму для керівника відділу аналізу розвитку стимулювання праці.

Розв'язання

Найменування професії – керівник відділу аналізу розвитку стимулювання праці.

Домінуючий спосіб мислення – адаптація – координація.

Область базових знань № 1 і їх рівень – економіка, менеджмент; рівень 3.

Домінуючий інтерес – соціальний.

Умови роботи – в приміщенні, мобільний.

Домінуючі види діяльності:

- аналіз стану колективу, розуміння мотивів поведінки своїх підлеглих, орієнтація в конфліктних ситуаціях;
- збір і аналіз інформації, оцінка, порівняння і її засвоєння;
- постановка цілей і задач, планування, підготовка і прийняття рішень;
- доведення задач до виконавців, мобілізація і стимуляція виконавців;
- контроль і оцінка результатів;
- проведення переговорів.

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності:

1) Здібності:

- гарні організаторські здібності;
- здатність керувати;
- здатність виявляти якості лідера в спілкуванні з підлеглими;
- комунікативні здібності;
- здатність керувати собою;
- уміння виявляти ділові якості підприємця;
- добре розвинуті аналітичні здібності;
- здатність до абстрагування;
- високий рівень понятійного мислення.

2) Особистісні якості, інтереси і схильності:

- ерудованість, енергійність;
- впевненість у собі;
- цілеспрямованість;
- тактовність;
- дієвість;
- вимогливість;
- критичність;
- гнучкість;
- креативність;
- наявність розвинутої інтуїції;

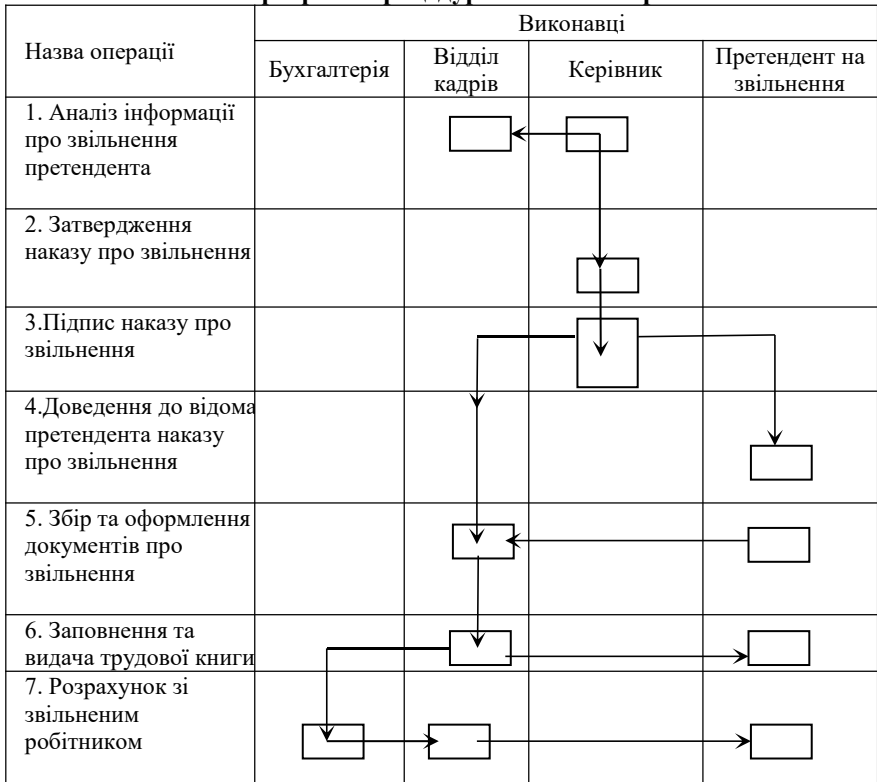
- прагнення до постійного особистісного розвитку;
- наявність почуття гумору.
- 3) Якості, що перешкоджають ефективній професійній діяльності:
 - низький рівень розвитку організаторських і комунікативних здібностей;
 - непевненість у собі, нерішучість;
 - неорганізованість, недисциплінованість, безініціативність;
 - безпринципність, невірноваженість, безтактність;
 - відсталість (невміння змінюватись під впливом зовнішнього середовища);
 - схильність перекладати відповідальність на інших.
- 4) Області застосування професійних знань:
 - державне і муніципальне керування;
 - промисловість;
 - туристичний бізнес;
 - готельний і ресторанний бізнес;
 - будівництво і сільське господарство;
 - рекламні агенції.
- 5) Деякі професії, що можуть підійти людині з даним типом особистості (підприємницький і соціальний):
 - аналітик;
 - викладач;
 - соціолог;
 - керуючий офісом, рекламним агентством і т. ін.

Кваліфікаційні вимоги: повна базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломна освіта в галузі управління, стаж роботи з управління трудовим колективом за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років.

Завдання № 2

Необхідно скласти оперограму процедури звільнення робітника. Оперограми окремих управлінських процедур з управління персоналом відносяться до організаційно-регламентуючих документів і являють собою таблицю з вказівкою управлінських робіт (операцій, дій) та їх виконавців. Лінія, що поєднує окремі операції, показує послідовне (або паралельне) їх виконання різними виконавцями процедури.

Розв'язання
Оперограма процедури звільнення робітника



Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1

Необхідно проаналізувати резюме кандидата на посаду керівника підрозділу банку, вказати на сильні та слабкі характеристики та відзначити помилки в складанні резюме

Завдання № 2

Складіть резюме (Curriculum vitae) за своїми даними відповідно до такого оголошення: "Фірма на постійну роботу запрошує спеціаліста з інвестиційного аналізу. Вимоги до кандидата: чоловік/жінка; 25-35 років, вища економічна освіта, бажано мати досвід роботи в банках або інвестиційних компаніях, володіти комп'ютером на рівні Word та Excel,

вільно володіти англійською/німецькою та українською мовами. Заробітна плата від 500 дол."

Примітка. Резюме може бути складено відповідно до іншого оголошення за власним розсудом студента. В такому випадку необхідно навести повний текст використаного оголошення.

Контрольні питання

1. Що собою являє регулювання трудової діяльності персоналу?
2. Назвіть основні складові нормативно-правового забезпечення трудової діяльності персоналу.
3. Яке значення має облік результатів трудової діяльності персоналу?
4. Хто здійснює контроль і яким чином в організації оцінюють результати трудової діяльності персоналу?
5. Назвати основні методи управління трудовою поведінкою працівників.
6. Розкрити сутність і значення регламентування посадових обов'язків.
7. Якими засобами регламентується діяльність посадових осіб в організації?
8. Що собою являє посадова інструкція, якою має бути її структура?
9. Розкрити зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Тести для самоконтролю

1. Кадрове діловодство:
 - a) це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу;
 - b) це діяльність, яка передбачає розробку нормативної бази менеджменту персоналу;
 - c) це діяльність, яка носить іменний характер.
2. Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості щодо:
 - a) кількості працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками;
 - b) змін штатного складу організації з обов'язковим уточненням причин змін;
 - c) стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування працівників;
 - d) маркетинговий аналіз зовнішнього середовища організації.
3. Облік особового складу організації забезпечується веденням:

- a) особових карток працівників,
- b) штатно-посадової книги (штатного формуляра);
- c) алфавітної книги.

Рекомендована література: [1]; [3]; [7];[10].

Практичне заняття № 4

Тема: Управління розвитком персоналу.

Поняття про трудову кар'єру. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів. Формування внутрішнього резерву.

Мета: Визначення ролі розвитку персоналу для підвищення ефективності діяльності організації.

Основні терміни:

трудова кар'єра
резерв кадрів
професійне навчання
підвищення кваліфікації
перепідготовка кадрів
просування робітників
кар'єрограма
розвиток персоналу

Питання для обговорення:

1. Типові моделі службової кар'єри.
2. Оптимальний вік та строки обіймання посад.
3. Етапи руху персоналу.
4. Стадії ділового життя людини.
5. Основні форми професійного просування робітників.
6. Для чого необхідний резерв кадрів. Джерела його формування.
7. Кар'єрограма. Структура та зміст.

Вирішення типових завдань

Завдання № 1

Визначення основних мотивів вибору професії.

Вибираючи свою майбутню професію, ви, очевидно, керувалися рядом мотивів, частина з яких мали вирішальне, а частина - другорядне значення. Щоб визначити, які з мотивів мали для вас вирішальне значення, а які другорядне, скористаємося наведеною нижче методикою, центральне місце в якій займають 18 тверджень про професію. Ці твердження виражають 9 груп мотивів:

- соціальні (твердження 1 і 2);
- моральні (твердження 3 і 4);
- естетичні (твердження 5 і 6);
- пізнавальні (твердження 7 і 8);
- творчі (твердження 9 і 10);
- пов'язані зі змістом праці за обраною професією (твердження 11 і 12);
- матеріальні (твердження 13 і 14);
- престижні (твердження 15 і 16);
- утилітарні (твердження 17 і 18).

Інструкція.

Користуючись табл. 6, виконайте послідовно такі дії:

уважно прочитайте зміст кожного твердження, наведеного в графі 3; оцініть, якою мірою кожне з тверджень відноситься до обраної вами професії, за такою шкалою (результат оцінювання занесіть в графу 4):

- 5 – "так";
- 4 – "скоріше так, ніж ні";
- 0 – "важко відповісти";
- 2 – "скоріше ні, ніж так";
- 1 – "ні";

знайдіть суму оцінок по кожній групі тверджень і занесіть в графу 5; проранжируйте групи мотивів за одержаними сумами оцінок (графа 6). Ті групи мотивів, які матимуть найбільшу кількість балів, вважатимуться вирішальними у виборі вами майбутньої професії.

Таблиця 6

Оцінка значимості мотивів вибору професії

№ груп	№ тверджень	Твердження	Оцінка твердження	Оцінка по групі	Місце
1	1	Дозволяє приносити користь нашому суспільству			
	2	Особиста праця за даною професією сприяє зміцненню миру на землі			
2	3	Дозволяє бути завжди в колективі			
	4	Дозволяє вдосконалювати свій духовний світ			
3	5	Дозволяє відчувати радість праці			
	6	Сприяє усвідомленню краси праці			
4	7	Дозволяє використовувати всі свої здібності			
	8	Дозволяє постійно самовдосконалюватися			
5	9	Надає великі можливості для творчості			
	10	Дозволяє бути оригінальним у роботі			
6	11	Вимагає великих розумових зусиль			
	12	Вимагає великих фізичних зусиль			
7	13	Надає достатнє матеріальне забезпечення			
	14	Забезпечує стабільне майбутнє			
8	15	Високо оцінюється друзями та знайомими			
	16	Забезпечує можливість підвищення кваліфікації і стрімке професійне зростання			
9	17	Дає можливість працювати в місті			
	18	Надає можливість вдало одружитися			

Завдання № 2

Тест "Вибір кар'єрного шляху"

Завершіть речення, як Вам більше подобається.

1. Найкращий спосіб змусити людей робити...

- a) збільшити їм зарплатню;
- b) доручити їм те, що вони вважають нездійсненним;
- c) покритикувати їх ;
- d) ставити їм ціпка в колеса.

2. Дійсний керівник...

- a) по-справжньому ризикує;
- b) ризикує, але обережно;
- c) робить вид, що ризикує, а насправді робить тільки добре обмірковані кроки;
- d) робить все на зло іншим.

3. Кращі керівники звичайно...

- a) діють рішуче (той, хто прагне до влади, повинний користуватися миттю);
- b) поводяться подібно дзеркалу, дозволяючи іншим відбивати свою енергію;
- c) вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, найбільше піклуються про демократичність правління.

4. Щоб навчитися керувати, потрібне ціле життя: смішно уявити, що хто-небудь отак відразу зможе розумно і самостійно керувати:

- a) сумно, але факт;
- b) взагалі, вірно;
- c) дурниця.

5. Спосіб змусити підлеглих тремтіти...

- a) тверда віра;
- b) холодний розрахунок;
- c) неприємні факти з їхнього життя.

6. Досвідчений керівник досягає успіху тільки тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті:

- a) правда;
- b) помилка.

7. Позначте вірні твердження буквою "В" і помилкові – "П":

- a) гарний керівник не слухає порад і не підкоряється силі;
- b) керівник повинен запобігти критиці свого стилю керівництва;
- c) більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;
- d) на зборах шеф не повинен намагатися змусити людей мовчати;

е) привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Гірший з керівників – це...

а) я;

б) тиха, непомітна людина;

с) той, хто не вселяє довіри.

Ключ до тесту "Вибір кар'єрного шляху"

Вірні відповіді: 1 – А; 2 – В; 3 – С; 4 – С; 5 – А; 6 – А; 7 – С; 8 – С.

Кожна вірна відповідь дає Вам 10 балів.

Ви набрали 60-80 балів. Ви блискучий керівник, матеріально забезпечені, незалежні, рішучі, але не необачні, турботливі, однак не зануда. Ви вмієте знайти і розкрити кращі якості в інших. Ваші підлегли підуть за Вами на край світу.

20-50 балів. Ви сильні та інтелегентні, але однаково добре почувате себе і як керівник, і як підлеглий. Навколишні цінують Ваші оригінальні ідеї, і Ви частенько і не без основ виявляєте себе в центрі подій. Вам не хочеться нести відповідальність за чужі успіхи і невдачі, але якщо довелось покерувати, Ви робите це відмінно.

Менш 20 балів. Вам краще повільно і поодиночі просуватися вперед або працювати під керівництвом тактовного і досвідченого керівника. Постійні зіткнення з чужими бажаннями і проблемами обтяжують і дратують вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любляєте і не вмієте.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1

Спираючись на положення Закону України "Про зайнятість населення", дайте відповіді на такі запитання: (Робота виконується письмово.)

1. Визначте статус безробітного в Україні згідно із Законом України "Про зайнятість населення".

2. Назвіть критерії підходящої роботи для осіб, які вперше шукають роботу і не мають професії, згідно із Законом України "Про зайнятість".

3. Які форми прямого та зворотного зв'язку між підприємствами та державними органами передбачені Законом України "Про зайнятість населення" з метою сприяння забезпеченню зайнятості населення?

4. Які заходи з боку підприємств передбачені Законом України "Про зайнятість населення" для підвищення конкурентоздатності

працівників, вивільнюваних з підприємств у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці?

5. Які заходи з боку державної служби зайнятості передбачені Законом України "Про зайнятість населення" для підвищення конкурентоздатності безробітних?

6. Чи може отримати статус безробітного та відповідну допомогу особа, яка втратила роботу, але має дохід від нерухомості в розмірі 14000 гривень на місяць?

7. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні підліток 14 років? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".

8. Що береться за базу при розрахунку розміру допомоги у зв'язку з безробіттям для осіб 1) що втратили роботу; 2) що шукають роботу вперше? Чому?

9. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу працівник, який є в штаті підприємства, але не отримує заробітну плату? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".

10. Назвіть категорію безробітних, для яких гарантується збереження на попередньому місці роботи на період працевлаштування, але не більше ніж на три місяці, середньої заробітної плати, а також право на одержання допомоги по безробіттю в розмірі 75% середньої заробітної плати протягом наступних трьох місяців і 50% – протягом наступних шести місяців.

11. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні пенсіонер 66 років, якщо він працював і вивільнений у зв'язку з ліквідацією підприємства? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".

12. Назвіть категорії безробітних, які згадуються в Законі України "Про зайнятість населення" (для них встановлені різні розміри та тривалість допомоги у зв'язку з безробіттям залежно від причин втрати та пошуку роботи).

13. Чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу в Україні непрацюючий пенсіонер 62 років? Чому? Формулюючи відповідь, спирайтесь на визначення статусу безробітного, наведене в Законі України "Про зайнятість населення".

14. Якими критеріями визначається підходяща робота в Законі України "Про зайнятість населення" для громадян, які втратили роботу і заробіток (трудовий дохід)?

Контрольні питання

1. Що ви розумієте під поняттям "розвиток персоналу організації"?
2. Сформулювати основні завдання розвитку персоналу організації.
3. У який спосіб здійснюється первинна професійна підготовка робітників на виробництві?
4. Навести визначення поняття "підвищення кваліфікації робітника".
5. Що ви розумієте під поняттям "трудова кар'єра"?
6. Яка роль планування трудової кар'єри в забезпеченні розвитку персоналу організації?
7. Дати визначення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.
8. Для чого необхідний резерв кадрів, і з яких джерел він формується?
9. Як ви розумієте зміст поняття «резерв керівників» організації?

Тести для самоконтролю

1. Розвиток персоналу:
 - a) це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників;
 - b) це діяльність, спрямована на вдосконалення соціальної структури персоналу;
 - c) заходи з виробничої адаптації персоналу.
2. Кар'єра в загальному розумінні цього слова означає:
 - a) успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності;
 - b) індивідуальна послідовність важливих змін праці;
 - c) зміна становища працівника на вертикальній шкалі складності праці.
3. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників:
 - a) внутрішньо-професійне;
 - b) між професійне;
 - c) лінійно-функціональне;
 - d) соціальне.

Рекомендована література: [1]; [2]; [3]; [4].

Практичне заняття № 5

Тема: Оцінювання персоналу.

Види оцінки персоналу. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу. Методика оцінки конкурентних переваг персоналу.

Мета: Отримати навички оцінювання персоналу. Вивчення методів стимулювання персоналу.

Основні терміни:

оцінка
критерії оцінки
анкета
трудова поведінка
рейтинг
атестація
посадові обов'язки
потенціал
спостереження
самовдосконалення
фахове зростання
результати праці

Питання для обговорення:

1. Необхідність оцінювання працівників.
2. Переваги, які надає систематична та регулярна оцінка персоналу.
3. Методи оцінки персоналу, які дають прийнятні результати і мають мінімальні витрати.
4. Рейтинг і як він розраховується за допомогою бального методу.
5. Для чого потрібно залучати фахівців (соціологів, психологів, лікарів) для оцінки потенціалу людини?
6. Показники, які використовуються для оцінки індивідуального внеску менеджерів (керівників) підприємства.
7. Етапи атестації персоналу.
8. Методи стимулювання кадрів.

9. Необхідність створення спеціальних систем стимулювання працівників.

Вирішення типових завдань

Завдання № 1

Пропонується розглянути методи індивідуальної оцінки:

1. Оціночна анкета представляє собою стандартизований набір запитань або описів. Той, хто виконує оцінку відмічає наявність або відсутність даної риси у оцінюваного і ставить відмітку навпроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети представляє собою суму відміток. Оціночна анкета (фрагмент). (Заповнюється самим робітником)

Спілкування з колегами:

- пишу ясно і кратко;
- говорю ясно і кратко;
- добре працюю з колегами;
- добре працюю з підлеглими;
- добре працюю з керівниками;
- вихований, завжди допомагаю клієнтам;
- ясно висловлюю думки.

Навички роботи/досвід:

- завжди відвідую робочі засідання;
- знаю основні аспекти роботи;
- інколи потребую контролювання;
- інколи роблю помилки;
- працюю за графіком;
- обізнаний із сучасними досягненнями в даній області.

Планування роботи:

- встановлюю для себе реальні завдання;
- точно аналізую запити і потреби;
- результативний;
- розробляю велику кількість рішень;
- ефективно визначаю і вирішую проблеми

Організація особистої праці:

- веду документацію в повному порядку;
- розподіляю завдання певним чином;
- перевіряю ефективність дій;
- визначаю основні цілі роботи;
- економно і ефективно використовую час.

Контроль:

- твердо дотримуюсь політики підприємства і встановлених процедур;

- визначаю стандарти якості;

- не виходжу за рамки встановлених витрат.

Інші якості

- знаю, де необхідно шукати інформацію;

- розробляю і розвиваю творчі ідеї;

- добре виконую роботу за умов тиску;

- пристосовуюсь до змін;

- приймаю доречні рішення.

Підпис робітника _____ Дата _____

2. Модифікація оціночної анкети – порівнювальна анкета.

Контролери або спеціалісти з управління персоналом готують список описів правильної або неправильно поведінки на робочому місці. Оцінщики, які спостерігають за поведінкою, розташовують ці описи за шкалою від "відмінно" до "погано", в результаті чого з'являються "ключі" анкети. Особи, які проводять оцінку праці конкретних виконавців, відмічають найбільш підходящі описи. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів за відміченими описами.

Завдання № 2

Використовують також анкету заданого вибору, в якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поведінки оцінюваного. За шкалою важливості оцінюють в балах набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний робітник.

Анкета заданого вибору (фрагмент)

Оцініть за шкалою важливості, яка зменшується, в балах (від 1 до 4) наступний набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний робітник (оцінку "1" отримує найбільш характерна риса робітника, оцінку "4" – найменш характерна риса):

- не чекає проблем;
- схоплює пояснення "з льоту";
- рідко понаднормово витрачає час;
- з ним легко розмовляти;
- стає лідером при роботі в групі ;
- витрачає час на необхідні аспекти роботи;
- витриманий за будь-яку ситуацію;
- багато працює.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1

Пропонується розглянути метод оцінки персоналу - шкалу спостереження за поведінкою. Як і метод оцінки за важливістю ситуації, даний метод зорієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки робітника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли робітник поведив себе таким або іншим чином.

Бланк спостереження за поведінкою (фрагмент)

Поведінка на роботі							
1	Приходить на роботу п'ять днів на тиждень						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди
2	Приходить на роботу вчасно						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди
3	Попереджує керівництво в крайньому разі за 2 години у випадку, якщо буде відсутній						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди
4	Находить будь-кого, хто підмінить його у випадку відсутності						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди

Завдання № 2

Пропонується розглянути метод оцінки персоналу - шкалу рейтингів поведінкових настанов. В бланку описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. Анкета рейтингу містить від шести до десяти спеціальних характеристик результативності праці, кожна з яких виходить з п'яти або шести вирішальних ситуацій з описом поведінки. Особа, яка проводить оцінку, відмічає той опис, який у більшому ступені відповідає кваліфікації оцінюваного. Тип ситуації співвідноситься з балом за шкалою.

Бланк по оцінці поведінкових настанов
Інженерна компетенція (фрагмент)

Прізвище інженера _____

—9—	Володіє широким спектром технічних навичок, і від нього можна очікувати виконання усіх завдань з відмінним результатом
—8— —7—	Здатен застосовувати у більшості ситуацій великий спектр технічних навичок, від нього можна чекати гарного виконання частини завдань
—6— —5—	Здатен застосовувати деякі технічні навички, і від нього можна очікувати адекватного виконання більшої частини завдань
—4— —3—	Має деякі труднощі із застосуванням технічних навичок, і від нього можна очікувати виконання більшої частини проєктів з запізненням
—2— —1—	Не вміє застосовувати технічні навички, і можна очікувати запізнення з виконанням роботи

Контрольні питання

1. Яким цілям слугує оцінювання персоналу? Навести приклади можливого практичного застосування результатів оцінювання.
2. Схарактеризувати об'єкти й суб'єкти оцінювання персоналу.
3. Розкрити логічну послідовність кроків процесу оцінювання персоналу.
4. Методи та критерії оцінювання особистих та ділових якостей спеціалістів і менеджерів. У чому полягає специфіка оцінювання керівників?
5. Дати визначення умов праці. Які чинники впливають на формування умов праці? Як здійснюється оцінювання умов праці?
6. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені Законом України «Про охорону праці»?
7. Які вимоги висуваються до розробки критеріїв оцінювання персоналу?
8. Схарактеризувати типи управлінських рішень, які можуть бути прийняті за результатами оцінювання персоналу.
9. Дати визначення комплексній оцінці працівника.

10. Проаналізувати практичні можливості використання розглянутих методів оцінювання персоналу.

11. Яким чином процес оцінювання впливає на соціальну й економічну ефективність управління персоналом?

Тести для самоконтролю

1. Оцінювання результатів діяльності пов'язано з:

- a) обліком кількості та контролем якості виробленої продукції;
- b) запровадженням ефективного заохочення працівників;
- c) порівнянням з плановим завданням.

2. Керівники звітують про стан виконання планових завдань у напрямі:

- a) знизу вгору;
- b) горизонтальних зв'язків;
- c) змішаний тип.

3. Методи оцінювання персоналу:

- a) метод "есе";
- b) графічна шкала оцінок;
- c) ранжування;
- d) біхевіористична шкала;
- e) управління загальною якістю.

Рекомендована література: [1]; [2]; [3]; [7]; [10]; [13].

Практичне заняття № 6

Тема: Соціальне партнерство в організації.

Особливості розвитку соціального партнерства в сучасних економічних умовах. Обговорення змісту колективного договору.

Мета: Визначення ролі соціального партнерства в сучасних економічних умовах. Обговорення змісту колективного договору - головного засобу зміцнення соціального партнерства.

Основні терміни:

соціальне партнерство
соціально-трудові відносини
соціально-економічні інтереси
колективний договір
баланс інтересів

трудоий конфлікт
найманий працівник
роботодавець
МОП (Міжнародна організація праці)
переговорний процес
соціальна функція
демократія
інститут громадянського суспільства
профспілка

Питання для обговорення

1. Необхідність заміни директивних методів керування соціально-трудоими відносинами їх колективно-договірним регулюванням при переході до ринкової економіки.

2. Законодавчі акти, що регламентують становлення і функціонування колективно-договірного регулювання трудових відносин в Україні. Зв'язок цих нормативних актів з конвенціями та рекомендаціями МОП.

3. Сутність колективно- і індивідуально-договірного регулювання трудових відносин. Їх переваги і недоліки.

4. Труднощі, з якими зіштовхується розвиток соціального партнерства в сучасній Україні.

5. Контрольні функції з нагляду за реалізацією трудових угод.

6. Гарантії з захисту економічних і соціальних інтересів працівників, що передбачені Законом України " Про колективні договори й угоди " при реорганізації підприємства.

7. Види колективних угод і їх основні специфічні риси.

8. Основні права працівника і роботодавця.

9. Сутність трудового договору (контракту), що укладається між працівником і роботодавцем.

10. Зміст основних прав і обов'язків працівника.

11. Взаємовідносини профспілок і роботодавців в сучасній організації.

Вирішення типових завдань

Завдання № 1

Соціальне партнерство може бути ефективним методом регулювання соціально-трудоих відносин, якщо воно здійснюється у формах та функціонує на принципах, що обґрунтовані наукою та дієвістю яких підтверджена практикою. На рівні підприємства (організації)

соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися в таких формах:

- спільних консультацій;
- колективних переговорів і укладення колективних договорів;
- спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складників предмета соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому;
- спільного розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації переговорних та арбітражних процедур;
- участі найманих працівників в управлінні виробництвом;
- участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;
- участі найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором;
- обміну необхідною інформацією;
- контролю за виконанням спільних домовленостей.

Формуючи сучасну систему соціального партнерства, украї важливо визначитися з принципами, на яких мають будуватися відносини між партнерами. Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на базі таких принципів:

- поваги й урахування інтересів учасників переговорів;
- повноважності соціальних партнерів і їх представників;
- повноти представництва сторін;
- рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- невтручання в справи один одного;
- свободи вибору й обговорення питань, що входять до предмета соціального партнерства;
- соціальної справедливості як прояву відповідності між роллю певних суб'єктів (осіб) і їх соціальним станом; між їх правами й обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;
- добровільності прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження;
- пріоритетності методів пошуку компромісу і процедур погодження інтересів;
- регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що належать до предмета соціального партнерства;
- реальності забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами;

- обов'язковості виконання досягнутих домовленостей;
- систематичності контролю за виконанням прийнятих рішень;
- відповідальності сторін, їх представників за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

Використовуючи наведені принципи та форми соціального партнерства необхідно проаналізувати стан виконання даних положень за умов сучасної України.

Завдання № 2

На підставі результатів наукових досліджень у галузі соціального партнерства, практики регулювання соціально-трудових відносин на рівні підприємств (організацій), предметом переговорів і складниками колективного договору мають бути такі елементи організації заробітної плати, як:

- розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи й не тарифікуються за розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень тощо);
- розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників I розряду; тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;
- перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок встановлюються місячні оклади;
- порядок присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;
- схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;
- системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах;
- заходи щодо удосконалення нормування праці;
- види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їх розміри;
- показники, умови преміювання, коло осіб (професій), які мають право на премії, розміри преміальних виплат;
- умови й порядок виплати винагороди за підсумками роботи підприємства за рік;
- умови й порядок виплати винагороди за вислугу років;
- оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації;
- оплата праці за певних відхилень від нормальних умов праці;

- оплата простоїв, освоєння нових виробів, а також виготовленої продукції, що виявилася бракованою;
- види й розміри гарантійних виплат;
- місце й строки виплати заробітної плати;
- порядок перегляду та зміни норм праці;
- порядок індексації заробітної плати у зв'язку зі зростанням цін та вартості життя;
- порядок компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку із затримкою її виплати.

Необхідно розглянути дані елементи переговорного процесу в ході укладання колективного договору, а також розглянути питання відповідальності сторін колективного договору (див. Закон України "Про колективні договори і угоди").

Завдання для самостійної роботи

Задача № 1

Використовуючи Закон України "Про організації роботодавців" необхідно дати (письмово) визначення поняттям: "роботодавець", "найманий працівник", "суб'єкт соціального партнерства".

Задача № 2

Використовуючи Закон України "Про колективні договори і угоди" необхідно надати перелік питань, норм, зобов'язань, які можуть включатися до колективного договору.

Визначте процедуру, за якою здійснюється процес переговорів та укладання колективного договору.

Контрольні питання

1. Розкрити об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства.
2. Дати оцінку ролі Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства.
3. Викласти найзагальніше визначення "соціального партнерств" відповідно до його смислового значення.
4. Пояснити зміст форм соціального партнерства.
5. Дати характеристику сторін соціального партнерства.
6. Схарактеризувати сутність поняття "суб'єкт соціального партнерства" та виокремити групи цих суб'єктів.
7. Дати розгорнуте визначення колективного договору.
8. Розкрити зміст функцій, які має виконувати колективний договір.
9. Наскільки виправданим є твердження, що виробнича демократія є однією з провідних форм соціального партнерства?

10. Охарактеризувати напрями, за якими має реалізовуватися участь персоналу в управлінні виробництвом.

11. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах України за сучасних умов.

Тести для самоконтролю:

1. Конвенція МОП №98 проголосила принципи, згідно з якими:

- a) робітники можуть користуватися належним захистом від будь-яких дискримінаційних дій;
- b) необхідність прийняття заходів для заохочення та підтримки ведення колективних переговорів на добровільній основі;
- c) поширення умов колективної угоди на окремі категорії працівників.

2. Дата прийняття Міжнародною організацією праці (МОП) Конвенції №98 про право на організацію та на ведення колективних переговорів:

- a) 1949 рік;
- b) 1951 рік;
- c) 1981 рік.

3. Укладанню колективного договору передують проведення колективних переговорів, що проводяться для:

- a) визначення умов праці й зайнятості;
- b) регулювання відносин між роботодавцями й працівниками;
- c) регулювання відносин між роботодавцями чи їх організаціями та організацією чи організаціями працівників.

Рекомендована література: [1], [3], [7].

Практичне заняття № 7

Тема: Ефективність управління персоналом.

Методика та критерії комплексної оцінки управлінської праці.

Мета: Отримання навичок методики комплексної оцінки управлінської праці.

Основні терміни:

ефективність
обмежені виробничі ресурси
людські потреби
принцип економічної доцільності

задоволеність працею
продуктивність праці
якість продукції
управлінські рішення
кваліфікація
сприятливі умови праці

Питання для обговорення

1. Принцип економічної доцільності в менеджменті персоналу.
2. Ефективність менеджменту персоналу, чинники, що її визначають.
3. Економічна ефективність менеджменту персоналу.
4. Основні показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
5. Організаційна ефективність менеджменту персоналу.
6. Основні показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
7. Соціальна ефективність менеджменту персоналу.
8. Основні показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.
9. Головні критерії кінцевих результатів діяльності підприємства.

Вирішення типових завдань

Завдання № 1

Пропонується розглянути показники ефективності менеджменту персоналу і схему взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу.

З-поміж численних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$).

$$\Pi = \frac{Д}{В}, \quad (1)$$

де Π — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

Π — сукупні витрати на виробництво.

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{О}{Ч_{\text{со}}}, \quad (2)$$

де O – обсяг виробленої продукції;
 χ_{co} – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслужує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо. Враховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів (Π_{tr}):

$$\Pi_{tr} = \frac{D}{B_{\pi}}, \quad (3)$$

де B_{π} – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття "ефективність менеджменту персоналу", треба спочатку з'ясувати сутність понять "ефект" і "ефективність". Сучасні словники ці поняття тлумачать так: ефект – результат, наслідок будь-яких причин, сил, дій, заходів; ефективність – здатність забезпечувати ефект.

Відтак ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв'язок складників ефективності менеджменту персоналу показано на рис. 1.

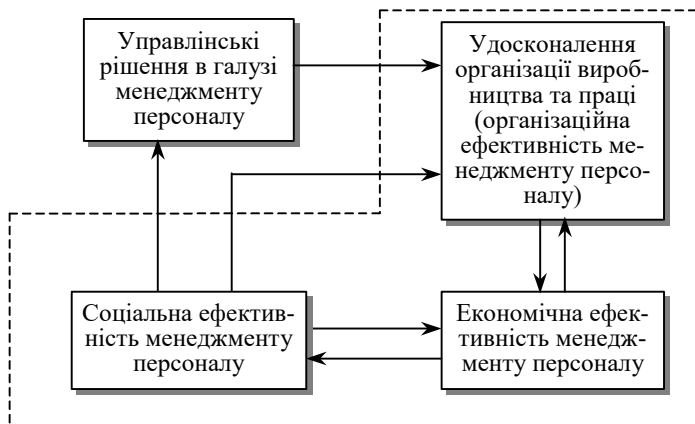


Рис.1. Схема взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу

Завдання № 2

Пропонується розглянути найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту персоналу на прикладі промислового підприємства.

Важливою інформацією для оцінювання ефективності менеджменту персоналу є такі показники:

Виконання плану з обсягу товарної продукції ($O_{\text{тп}}$):

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп1}}}{O_{\text{тп2}}} \cdot 100, \quad (4)$$

де $O_{\text{тп1}}$ — обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

$O_{\text{тп2}}$ — запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ($O_{\text{рп}}$):

$$O_{\text{рп}} = \frac{O_{\text{рп1}}}{O_{\text{рп2}}} \cdot 100, \quad (5)$$

де $O_{\text{рп1}}$ — обсяг фактично реалізованої продукції;

$O_{\text{рп2}}$ — запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ($D_{\text{рп}}$):

$$D_{rp} = \frac{D_{rp1}}{D_{rp2}} \cdot 100, \quad (6)$$

де D_{rp1} – сума фактично одержаного доходу;
 D_{rp2} – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (PP):

$$PP = \frac{PP_1}{PP_2} \cdot 100, \quad (7)$$

де PP_1 – фактично одержаний балансовий прибуток;
 PP_2 – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції (P_T):

$$P_T = \frac{PP_1}{C_T} \cdot 100, \quad (8)$$

де PP_1 – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;
 C_T – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції (P_p):

$$P_p = \frac{PP_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (9)$$

де PP_1^1 – прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;
 C_p – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал (P_{Π}):

$$P_{\Pi} = \frac{PP_1}{B_{\Pi}} \cdot 100, \quad (10)$$

де B_{Π} – сукупні витрати на персонал за звітний період.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1

Фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Необхідно поділити зазначені витрати на 2 групи: прямі і непрямі витрати (письмово).

Контрольні питання

1. Що означає принцип економічної доцільності в менеджменті персоналу?
2. Що собою являє ефективність менеджменту персоналу, які чинники її визначають?
3. Що таке витрати на персонал?
4. Що собою являє економічна ефективність менеджменту персоналу?
5. Назвати основні показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
6. Що собою являє організаційна ефективність менеджменту персоналу?
7. Що собою являє соціальна ефективність менеджменту персоналу?

Тести для самоконтролю

1. Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою відносинами співробітництва"?

- суб'єкт управління;
- об'єкт управління;
- соціальна група;
- трудовий колектив.

2. Ефективність менеджменту персоналу слід розуміти:

- як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві;
- як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства,
- як удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

3. Підбір персоналу включає такі елементи:

- розрахунок потреби в кадрах працівників та службовців, моделі робочих місць, професійний відбір кадрів, формування резерву кадрів;
- моделі робочих місць, методи оцінки кадрів, план співбесіди;
- професійний відбір кадрів, розрахунок потреби в кадрах;
- рівень кваліфікації робітника, здоров'я та працездатність, соціальні гарантії.

Рекомендована література: [2], [8].

Питання для підготовки до іспиту з дисципліни "Менеджмент персоналу"

1. Менеджмент персоналу як наука, навчальна дисципліна і вид діяльності. Предмет, суб'єкти та об'єкти.
2. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних підприємств.
3. Терміни "трудові ресурси", "персонал", "кадри". Спільне та відмінності.
4. Основні елементи (підсистеми) менеджменту персоналу.
5. Етапи історичного розвитку менеджменту персоналу.
6. Аналіз сучасних концепцій і теорій менеджменту персоналу.
7. Мета та завдання планування персоналу.
8. Сутність стратегічного планування людських ресурсів.
9. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
10. Планування чисельності персоналу за категоріями: основна та додаткова потреба у персоналі.
11. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел комплектування кадрів підприємства.
12. Організація набору та відбору кадрів. Формування вимог до претендентів.
13. Професіограма: модель співробітника і модель посади.
14. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників.
15. Загальні процедури найму персоналу.

16. Професійний розвиток персоналу.
17. Виявлення та аналіз потреб персоналу.
18. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
19. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
20. Моделі кар'єри. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу.
21. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів.
22. Планування та підготовка резерву персоналу.
23. Формування внутрішнього резерву персоналу.
24. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
25. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації.
26. Критерії та методи оцінки персоналу.
27. Методика оцінки конкурентних переваг персоналу.
28. Мотивація трудової діяльності, її елементи.
29. Фактори, що впливають на мотивацію працівників.
30. Система та методи стимулювання кадрів.
31. Соціальні партнери в організації.
32. Соціальне партнерство, як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
33. Громадські організації.
34. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.
35. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
36. Сторони колективного договору.
37. Зміст колективного договору.
38. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.
39. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.
40. Методика оцінки ефективності роботи персоналу.
41. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу.
42. Комплексна оцінка управлінської праці.
43. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі.
44. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.
45. Індивідуальні трудові договори та їх види.
46. Порядок прийому на роботу та звільнення за чинним законодавством.
47. Стилi управління персоналом.

48. Різновиди авторитарного стилю управління.
49. Демократичний (кооперативний) стиль управління персоналом.
50. Ліберальний стиль управління персоналом.

Література

1. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
2. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smarthr.com.ua/ru/news/korporativnye-sennosti-i-modeli-kompetencijj>.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
4. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
5. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).
6. Сучасні HR-навички. Talent Management. URL:<https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>
7. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
8. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL:<http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>.
9. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2/>
10. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

11. HR jobs of the future – URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>
12. Універсальні модель компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/modelirovanie-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>
13. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія - Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010.
14. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlennets_sovremennye_funktsii_hrmenedjera

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни

“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”

(для здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» та D3 «Бізнес-адміністрування» освітнього рівня магістр)

(Електронне видання)

Укладач:

Олена Олексіївна Хандій

Підписано до друку 12.03.26

Формат 60×84/16. Папір типограф. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. 1,11 Умов.-вид. арк. 0,7
екз. Вид. № _____. Замовлення № . Ціна договірна.

Видавництво СНУ ім. В. Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17
Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42
e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com