

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Г. Л. Норд, К. Л. Нетудихата

«Кадровий менеджмент»
для студентів другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент»

Методичні рекомендації

Випуск 349



Миколаїв – 2021

Рекомендовано до друку вченою радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили (протокол № 1 від 14 січня 2021 р.).

Рецензенти:

Котикова О. І. – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет.

Прокопович Л. Б. – канд. економічних наук, доцент, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова.

Н 82

Норд Г. Л. «Кадровий менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент»: методичні рекомендації / Г. Л. Норд, К. Л. Нетудихата. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 40 с. (Методична серія ; вип. 349).

Методичні рекомендації з дисципліни «Кадровий менеджмент» призначені для викладачів закладу вищої освіти та студентів магістерського рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», освітніх програм «Менеджмент» та «Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань "Управління та адміністрування"»).

Головною метою методичних рекомендацій із указаної дисципліни є допомога студентам в оволодінні знаннями з кадрового менеджменту, формування компетентностей щодо використання управлінського інструментарію, осягнення сутності основних понять та категорій. Вони орієнтовані на підготовку менеджерів до ефективної аналітичної та організаційної діяльності в галузі управління персоналом. У центрі уваги – виявлення шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів для забезпечення конкурентних переваг організації, задоволення соціальних потреб працівників у процесі трудової діяльності.

УДК 35.08:005.95](076)

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Програма курсу.....	6
Практичні заняття	9
Практичне заняття 1	9
Практичне заняття 2	13
Практичне заняття 3	14
Практичне заняття 4	16
Практичне заняття 5	18
Практичне заняття 6	20
Практичне заняття 7	23
Практичне заняття 8	24
Практичне заняття 9	25
Тематика доповідей.....	28
Перелік питань до іспиту.....	30
Комплексна контрольна робота для студентів освітньої програми «Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань "Управління та адміністрування"»	32
Рекомендовані джерела інформації	36
Додатки	37

ВСТУП

Майбутньому менеджеру необхідно знати правила відбору, прийому, звільнення персоналу, процес оформлення необхідної кадрової документації, психологічні прийоми роботи з персоналом. Знання цих питань будуть потрібні в практичній діяльності випускника.

Метою вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент» є засвоєння теоретичних знань та практичних умінь в області кадрового менеджменту, оволодіння основними принципами і методами кадрової роботи, формування навичок системного проведення ефективної кадрової політики.

Завдання:

- вивчити основні принципи, методи, функції кадрового менеджменту;
- вивчити функціональні обов'язки співробітників кадрової служби;
- ознайомити студентів з кадровою політикою і кадровим плануванням на підприємстві;
- вивчити основні аспекти прийому на роботу, звільнення, надання відпустки, навчання персоналу.

Для більш глибокого вивчення курсу в програмі передбачено виконання позааудиторної самостійної роботи, форми і зміст якої вибираються на розсуд викладача.

У результаті вивчення курсу студенти повинні:

мати уявлення:

- про роль кадрової служби в діяльності організації.

знати:

- соціально-економічну сутність кадрового менеджменту, цілі, принципи, функції;
- способи організації та структурування кадрової служби;
- сутність кадрового планування;
- форми і методи залучення і професійного відбору персоналу;
- способи формування кадрового резерву;
- методи професійного розвитку і навчання персоналу;
- правила атестації персоналу;
- психологічні аспекти кадрової роботи;
- правила прийому, руху та звільнення персоналу;
- законодавче регулювання трудових відносин;
- відповідальність за порушення трудового законодавства.

вміти:

- визначати потребу в кадрах;
- використовувати різні методи залучення і відбору персоналу;
- оформляти документально прийом, рух і звільнення персоналу;
- застосовувати методи психологічної роботи з кадрами.

Отримані знання, вміння та практичні навички дозволять студентам самостійно і на досить високому рівні вирішувати проблеми в кадровому менеджменті, виявляти та усувати причини недостатньої результативності управління та ефективності роботи організації в цілому.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

	Теми	Лекції	Практичні (семинарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1	Поняття і сутність кадрового менеджменту	2	2	8
2	Управління процесами адаптації	2	2	8
3	Кадрова політика організації	2	2	8
4	Кадрова служба підприємств	2	2	8
5	Кадрове планування	2	2	8
6	Професійна мобільність кадрів	2	2	8
7	Керування конфліктами та стиль керівництва	2	2	8
8	Мотивуючі фактори кадрового менеджменту	2	2	8
9	Підготовка кадрів і кар'єра	2	2	5
	Всього за курсом	18	18	69

ПРОГРАМА КУРСУ

Тема заняття / план

Тема 1. Поняття і сутність кадрового менеджменту

План

1. Організація як об'єкт управління.
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
3. Предмет і завдання кадрового менеджменту.
4. Персонал як об'єкт кадрового менеджменту.
5. Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому.

Тема 2. Управління процесами адаптації

План

1. Сутність і види адаптації персоналу.
2. Цілі і завдання трудової адаптації.
3. Управління процесом трудової адаптації.

Тема 3. Кадрова політика організації

План

1. Суть, завдання кадрової політики та фактори впливу на неї.
2. Типи кадрової політики організації.
3. Елементи кадрової політики.
4. Напрями кадрової політики.
5. Оцінка вибору кадрової політики.

Тема 4. Кадрова служба підприємства

План

1. Поняття та структура кадрової служби.
2. Функції та завдання кадрової служби.
3. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби.
4. Функції менеджера по персоналу підприємства.
5. Основні типи організаційної структури кадрової служби.
6. Співробітництво з іншими структурними підрозділами підприємства.

Тема 5. Кадрове планування

План

1. Сутність, мета і завдання кадрового планування.
2. Основні види кадрового планування.
3. Методи визначення потреби в кадрах організації.
4. Зовнішні та внутрішні чинники маркетингу персоналу.
5. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

Тема 6. Професійна мобільність кадрів

План

1. Поняття професійної мобільності кадрів.
2. Ділова оцінка кадрів. Система методів оцінки управлінського персоналу.
3. Ділова оцінка працівника й оплата праці.
4. Атестація як основний метод ділової оцінки персоналу.
5. Поняття «управління компенсацією». Термін «заробітна плата».

Тема 7. Керування конфліктами та стиль керівництва

План

1. Конфлікт, його структура та причини виникнення.
2. Керування конфліктами.
3. Поняття стилю керівництва.
4. Класичні стилі керівництва.

Тема 8. Мотивуючі фактори кадрового менеджменту

План

1. Влада у фірмі: керування персоналом.
2. Мотивація ефективності праці і керування персоналом.
3. Процес мотивації. Основні фактори, що впливають на процес формування мотивації.
4. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні та сучасні.
5. Зарубіжний досвід мотивування персоналу.

Тема 9. Підготовка кадрів і кар'єра

План

1. Організація системи навчання.
2. Форми професійного навчання персоналу. Підготовка робітничих кадрів.
3. Підготовка управлінських кадрів.
4. Поняття трудової кар'єри. Види та напрями кар'єри.

Комплексне вивчення учнями навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» передбачає: оволодіння матеріалами лекцій, навчальної та додаткової літератури; творчу роботу учнів у ході проведення практичних занять, а також систематичне виконання тестових та інших завдань для самостійної роботи.

У ході лекцій розкриваються основні питання в рамках теми, робляться акценти на найбільш складні та цікаві положення матеріалу, які повинні бути взяті студентами до уваги. Основою для підготовки учня до практичних занять є лекції та видання, рекомендовані викладачем.

Основною метою практичних занять є відпрацювання професійних умінь і навичок. Залежно від змісту практичного заняття можуть бути використані методики інтерактивних форм навчання. Основна відмінність активних та інтерактивних вправ і завдань у тому, що вони спрямовані не тільки і не настільки на закріплення вже вивченого матеріалу, скільки на вивчення нового.

У процесі проведення практичних занять використовуються ситуаційні завдання. Вони виконуються студентами за результатами пройденної теорії, включають у себе не питання-відповідь, а опис осмисленого ставлення до отриманої теорії, тобто рефлексії, або застосування теоретичних знань на практиці.

Для виконання завдань самостійної роботи в письмовій, крім рекомендованої до вивчення літератури, електронних видань та інтернет-ресурсів, повинні використовувати публікації з тем, наведених у журналах.

Самостійна робота студентів – особливий вид пізнавальної діяльності, у процесі якої відбувається формування оптимального для індивіда стилю отримання, обробки та засвоєння навчальної інформації на основі інтеграції його суб'єктивного досвіду з культурними зразками.

Самостійна робота може бути аудиторною та позааудиторною. Аудиторна і самостійна робота здійснюється на лекціях, практичних та семінарських заняттях. Позааудиторна самостійна робота може здійснюватися: в контакті з викладачем: на консультаціях щодо навчальних питань, у ході творчих контактів, під час ліквідації заборгованостей, у процесі виконання індивідуальних завдань; без контакту з викладачем: в аудиторії для індивідуальних занять, в бібліотеці, вдома, в гуртожитку та інших місцях під час виконання навчальних та творчих завдань.

Метою самостійної роботи студента є: формування прихильності до майбутньої професії; систематизація, закріплення, поглиблення та розширення отриманих знань, умінь, навичок і (або) досвіду діяльності; формування умінь використовувати різні види видань (офіційні, наукові, довідкові, інформаційні та ін.); розвиток пізнавальних здібностей та активності студента (творчої ініціативи, самостійності, відповідальності і організованості); формування самостійності мислення, здібностей до саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Тема 1. Поняття і сутність кадрового менеджменту

Питання для обговорення

1. Сутність та співвідношення понять «людські ресурси», «кадри» та «персонал».
2. Особливості кадрів як об'єкта управління.
3. Еволюція ролі кадрового менеджменту в загальній системі менеджменту організації.
4. Назвіть основні вимоги, що пред'являються до сучасного менеджера.
5. Функціональний розподіл праці.
6. Необхідність знання основ кадрового менеджменту для формування професійно підготовленого фахівця.
7. Фактори успіху організації.

Практичне завдання

1. Визначити вихідні положення управління персоналом у класичному підході до управління і в підході кадрового менеджменту за критеріями: використання людських ресурсів, витратність, контроль, форма організації тощо.
2. Проведіть самооцінку за тестом «Чи можете ви керувати людьми», опишіть характер отриманих результатів. Чи згодні ви з ними? Чи потрібно покращувати отримані результати і як це зробити (відповідь аргументуйте).

Тест «Чи можете ви керувати людьми»

Цей тест призначений для тих, хто хотів би обіймати або вже обіймає керівну посаду. Він допоможе зрозуміти, чи користуєтеся ви авторитетом у навколишніх, наскільки ви впевнені в собі і організовані, чи вмієте відстоювати свою точку зору. Всі ці якості необхідні для того, щоб люди довіряли вам і допомагали домагатися поставлених цілей.

1. **Чи маєте ви власну думку про різні речі, події?**
 - а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
2. **Чи легко вас переконати?**
 - а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).
3. **Чи хвилює вас розмова з начальником, директором, вашим керівником?**
 - а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).

- 4. Чи робите спроби уникати зустрічей з людьми, чимось неприємними вам?**
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 5. Вас дратує, якщо вам перетинають дорогу?**
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 6. Вас переоцінили. Чи будете ви протестувати?**
- а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 7. Чи не помічали, що вам приємніше бути в колі молодших, ніж серед однолітків?**
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 8. Краще вам переносити незручності, ніж створювати їх іншим?**
- а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 9. Зберігається у вашому колективі спокійна атмосфера?**
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 10. Вам краще висловлюватися словами або листом?**
- а) словами (15 балів);
 - б) листом (0 балів);
 - в) залежно від обставин (5 балів).
- 11. Радитеся ви з ким-небудь, перш ніж прийняти рішення навіть щодо дрібниць?**
- а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).
- 12. Під час розмови вам не важко дивитися співрозмовнику в очі?**
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).

- 13. На самоті вам краще працюється, ніж в колективі?**
а) завжди (15 балів);
б) ніколи (0 балів);
в) іноді (5 балів).
- 14. Чи можуть деякі люди скористатися вашими слабкостями?**
а) завжди (0 балів);
б) ніколи (15 балів);
в) іноді (5 балів).
- 15. Чи присмно вам командувати?**
а) завжди (15 балів);
б) ніколи (0 балів);
в) іноді (5 балів).

Підрахунок балів. Підсумуйте результати.

Менше 120 балів. Особистісних якостей, для того щоб бути начальником, вам явно не вистачає. Та ви й самі не проти, щоб вами керували. Можливо, це пов'язано з тим, що ви звикли себе недооцінювати. Звідси ваша невпевненість, схильність до впливу чужих думок. Постарайтеся зрозуміти, чого ви хочете від життя і оточення, навчіться відстоювати свою точку зору, будьте більш упевнені в тому, що вважаєте правильним. Навчіться керувати собою, і тоді вам легше буде будувати взаємини з оточенням.

125–180 балів. Ви не любите, щоб вами керували, але і не бажаєте командувати самі. Однак працювати доводиться з різними людьми – начальниками і колегами. Не бійтеся відповідати за свої вчинки, постарайтеся вимкнути в собі емоції, навчіться бачити у співробітниках – вищих і тих, які знаходяться з вами на одній сходинці кар'єрної скали – перш за все ділових партнерів, які можуть бути вам корисні, і яким за необхідності ви зможете надати посильну підтримку.

185–200 балів. Ви схильні управляти іншими людьми. Ви людина відповідальна і досить організована. Можете відстояти свою точку зору, здатні переконати оточення у правильності вашого рішення. Вам, як правило, вдається встановити рівні відносини, як з начальством, так і з підлеглими. У будь-якому випадку не варто забувати: навіть начальники повинні вдосконалювати свої особистісні якості.

200 і більше балів. У вас владна натура. Ви не любите, коли думка оточення відрізняється від вашої. Щодо незгодних здатні застосовувати жорсткі заходи. Підлеглі, якщо вони у вас є, вас у кращому випадку побоюються. Якщо ж ви тільки мрієте стати начальником, вам варто переглянути свою позицію відносно колег. Навчіться зважати на думку інших людей, поважати їх – і тоді вам легше буде зрозуміти їх вчинки і керувати ними.

Ситуаційне завдання

Вивчіть описання організації. Відповідно до нього, необхідно: 1) виявити проблемні області в управлінні персоналом; 2) уявити, що вас узяти на роботу в цю організацію на посаду керівника новостворюваної кадрової служби. Розробіть організаційну та посадову структуру кадрової служби, розподіліть функції між співробітниками. Визначте першочергові заходи, які служба повинна реалізувати в короткостроковій та середньостроковій перспективі для зміни ситуації.

Організація ПАТ «Сибсад» – торгово-виробниче об'єднання з продажу і ремонту садово-городньої техніки та інвентарю. Термін роботи на ринку – 12 років. Чисельність персоналу – близько 350 осіб.

За час існування компанія досягла хороших фінансово-економічних показників з рівня прибутковості і на сьогодні займає стійке положення в своєму сегменті ринку. Компанія продовжує зростати, планується відкриття власного виробництва, сформована дилерська мережа, планується розширення каналів збуту.

Директор – харизматичний лідер, рішення приймає швидко і, як правило, одноосібно. Рішення обговорювати не звик, вважає, що іншим вони і так повинні бути зрозумілі. Має чітке уявлення про стратегію компанії, але не повідомляє про неї працівникам, тому навіть найближче оточення смутно уявляє собі перспективи розвитку. Директору часто не вистачає часу на вирішення поточних питань, що призводить до хаотичного управління.

Фахівці низової ланки досить кваліфіковані, але грамотних менеджерів небагато, тому вони часто працюють як фахівці, пускаючи організацію роботи підрозділів на самоплив. Часто у них просто не вистачає часу, щоб займатися власне управлінням, тому що вони постійно виконують невластиві їм функції і доручення директора. Межі відповідальності керівників підрозділів розділені нечітко, буває, що одне й те саме завдання дається відразу двом підрозділам, хоча вони вирішують різні завдання. Багато менеджерів зробили кар'єру в компанії і працюють практично з дня заснування.

У цілому атмосфера в колективі доброзичлива і творча. Директор заражає всіх своїм ентузіазмом. Проповідується стиль відкритих дверей, до керівника може зайти «поговорити» будь-який співробітник. Часто ідеї рядових співробітників активно підтримуються і реалізуються. Однак нерідко впровадження будь-якої ідеї гальмується на рівні керівників середньої ланки, тому що вони не розуміють її сенсу.

Деякі зони напруги спостерігаються щодо оцінки праці і принципів оплати. У компанії практично не буває премій, тільки оклади. Про величину окладів керівник домовляється під час прийому на роботу. Будь-яких систематичних переглядів зарплати немає. Зарплату можуть підвищити, якщо вимагати.

Плинність невелика, але кадри постійно потрібні, тому що компанія зростає. Керівники підрозділів самі займаються підбором персоналу, тому що відділ кадрів веде лише кадровий облік. Крім того, керівник бере активну участь у підборі, зустрічаючись з кандидатами на всі посади.

У компанії не прийнято оформляти регламентні, нормативні та розпорядчі документи. Крім наказів про прийом та звільнення, інших розпорядчих документів не складається. Немає Положень про підрозділи, посадових інструкцій, положень про систему мотивації, підбору та ін. Всі питання вирішуються в робочому порядку. Терміни (якщо вони ставляться) регулярно порушуються.

Все це знижує ефективність діяльності компанії і може привести до недостатньої конкурентоспроможності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема 2. Управління процесами адаптації

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте основні напрямки трудової адаптації.
2. У чому полягає порядок адаптації в організації. Чи завжди адаптація повинна здійснюватися в зазначеній послідовності?
3. Охарактеризуйте основні види адаптації.
4. Назвіть основні етапи адаптації.
5. У чому полягає такий етап адаптації, як оцінка рівня підготовленості новачка?
6. У чому полягає такий етап адаптації, як орієнтація?
7. У чому полягає такий етап адаптації, як дієва адаптація?
8. У чому полягає такий етап адаптації, як функціонування?
9. Назвіть основні елементи системи управління адаптацією.
10. Хто є суб'єктом адаптації в організації?
11. Чим загальна програма адаптації відрізняється від спеціалізованої?
12. Охарактеризуйте технологію процесу управління адаптацією.
13. Розкрийте інформаційне забезпечення процесу адаптації.

Практичне завдання

1. Ви – менеджер по персоналу. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, яка бажає стати торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вище, ніж у претендентів-чоловіків на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче викличе негативну реакцію з боку ряду ваших торгових агентів, серед яких жінок немає, а також може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

Пропонується залежно від кількості студентів у групі поєднати їх у пари, в яких один студент виступає в ролі керівника, а другий – у ролі підлеглого.

Необхідно визначити правильну стратегію виходу з психологічної ситуації.

Кожна пара моделює запропоновану ситуацію і пропонує стратегію виходу з неї, доводячи ефективність. Студенти спільно з викладачем ставлять питання, дають критичну оцінку тим, хто виступив, аналізують наявні упущення, неточності.

2. В організації гостро стоять проблеми адаптації нових працівників у зв'язку з розширенням виробничої діяльності та переходом на виробництво нової продукції.

Виникають питання. Які види адаптації виходять на перший план у цій ситуації? Які фактори мають найбільший вплив на адаптацію в цій ситуації?

Необхідно провести ранжування факторів методом попарних порівнянь чинників та заповнити табл. 1.

Таблиця 1

Фактори адаптації

Фактори адаптації	Ранг	Фактори адаптації	Ранг
1. Добре заробляти		9. Брати активну участь в управлінні виробництвом	
2. Отримувати відпустку у зручний час		10. Мати надійне робоче місце	
3. Працювати в нормальних санітарно-гігієнічних умовах		11. Влада і вплив (право приймати рішення)	
4. Працювати в дружньому, згуртованому колективі		12. Просування по службі	
5. Отримати житло або поліпшити житлові умови		13. Відповідність інтересів на роботі і поза нею	
6. Підвищувати свою професійну майстерність		14. Спілкування з цікавими, ерудованими колегами	
7. Найбільш повно використовувати здібності і вміння		15. Мати спокійну роботу з чітко визначеним колом обов'язків	
8. Отримувати, відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення		16. Мати хороше забезпечення в старості	

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема 3. Кадрова політика організації

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттю «кадрова політика» і роз'ясніть, як ви його розумієте.
2. У чому полягає сучасний зміст поняття «кадрова політика»?
3. Дайте характеристику особливостям кожного типу кадрової політики.
4. Назвіть напрямки кадрової політики.
5. Що можуть зробити вищі керівники організації для розробки ефективної кадрової політики?

6. Які методи застосовуються під час підготовки аналітичної інформації для формування кадрової політики?
7. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
8. Що є кадровими стратегіями?
9. Які можуть бути кадрові стратегії, які вирішують завдання кадрової політики?
10. Як можна оцінити ефективність кадрової політики.

Практичне завдання

1. Проаналізуйте особливості кадрової політики декількох організацій. Зверніть увагу на структуру документів про кадрову політику, терміни дії документів, методи і способи вирішення поставлених завдань за ключовими напрямками тощо.

Як приклад можна використати документ компанії «Mottex»: https://mottex.ru/pics/uploads/docs/Mottex-Personnel_policy.pdf.

2. Розробіть схему етапів життєдіяльності конкретного суб'єкта господарювання та визначте тип кадрової політики, який повинен реалізовуватися на кожному з етапів для того, щоб забезпечувати її розвиток.

3. Здійснити аналіз стратегії організації, в якій ви працюєте (працювали) за такими критеріями: вид кадрової стратегії, характеристика персоналу, дії менеджера, практичний вибір управління персоналом.

Ситуаційне завдання

Компанія «ARIST» розпочала свій шлях зі створення виробів із пластику. Сьогодні «ARIST» випускає товари виробничого призначення, особлива увага приділяється виробництву високотехнологічної продукції. Успіхи корпорації багато в чому визначаються її стратегією. Під час формування стратегії особлива увага приділена науково-дослідним розробкам.

Чисельність працівників компанії становить 9 тис. осіб. Кадрова служба володіє широкими повноваженнями у прийнятті рішень щодо персоналу. В основі корпоративної культури лежить повага до працівників, заохочення ініціативи і розкриття творчого потенціалу. Характерною рисою компанії є тісний зв'язок інноваційних стратегій і політики управління людськими ресурсами, виходячи з чого найбільша увага приділяється активізації новаторської діяльності персоналу.

Також значна увага приділяється розвитку творчого потенціалу співробітників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи і долю корпорації в цілому. В основі концепції управління людськими ресурсами закладено ефективний механізм стимулювання персоналу.

Система навчання компанії «ARIST» передбачає залучення як власних, так і зовнішніх фахівців. За участю відомих фахівців та вчених організуються «круглі столи», на яких проводяться дискусії.

Особливо велика увага приділяється найму нових працівників. Для оцінки персоналу в компанії створений assessment center. Майбутні працівники, коли наймаються на роботу, проходять серйозну процедуру відбору, за підсумками якої відбираються найкращі з кращих. Фахівцями кадрової служби ведеться робота з адаптації персоналу у фірмі.

Працівники «ARIST» вважаються основним ресурсом холдингу, тому працювати в корпорації престижно.

Завдання:

1. Сформулюйте місію організації.
2. Дайте характеристику системі управління персоналом компанії.
3. Опишіть бажаного співробітника в компанії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема 4. Кадрова служба підприємства

Питання для обговорення

1. Які задачі стоять перед кадровою службою? Які функції повинні бути реалізовані в її діяльності?
2. Розкрийте зміст основних ролей.
3. Який склад та структура кадрових служб?
4. Як розрахувати чисельність співробітників кадрової служби персоналу? Які фактори її визначають?
5. Які вимоги висовують до керівника кадрової служби та менеджером з персоналу?
6. Які ключові компетенції повинні бути розвинуті у керівника та співробітників кадрової служби?
7. Які типи організаційної структури кадрової служби є найбільш розповсюджені?
8. Розкрийте досвід роботи кадрових служб у зарубіжних фірмах.
9. З якою метою проводиться оцінка ефективності кадрових служб? Як показники та методи оцінки використовують?

Практичне завдання

1. Заповніть матрицю розподілу відповідальності фахівців відділу кадрової служби за виконанням функцій з управління персоналом (див. табл. 2).

Розподіл функціональних взаємозв'язків управління здійснюється у вигляді матриці, яка показує, хто і якою мірою бере участь у виконанні певної функції управління, окремих видів робіт або яку участь бере в розробці або реалізації управлінського рішення. Вона також відображає обсяг і характер повноважень посадових осіб, що беруть участь у процесі

управління, коли області повноважень і відповідальності перетинаються. Функціональна матриця служить інструментом аналізу розподілу повноважень і відповідальності в конкретному структурному підрозділі. На підставі такого аналізу можна дати рекомендації щодо вдосконалення розподілу повноважень та відповідальності між учасниками управлінського процесу.

Для заповнення застосовуються такі умовні позначення:

- В – відповідальний, відповідає за проведення і кінцевий результат роботи;
- У – бере участь у проведенні роботи;
- К – контролює отримую інформацію про проведення процесу (роботи) і результатах.

У будь-якому рядку матриці відповідальності повинна бути одна буква «В».

Таблиця 2

Матриця відповідальності кадрової служби

Найменування роботи (процесу)	Начальник кадрової служби	Заступник начальника кадрової служби	Інспектор з кадрів (3 особи)
1. Планування кадрової роботи			
2. Підбір кандидатів за заявками підрозділів			
3. Ведення кадрового архіву			
4. Випуск наказів за кадрами			
5. Організація підготовки та перепідготовки персоналу			
6. Представлення організації в місцевих соціальних, муніципальних та інших органах			
7. Контроль за виконанням планів роботи щодо персоналу			
8. Управління кадровою службою			
9. Регулярне подання керівнику організації звітності за кадрами			

2. Середньооблікова чисельність працівників досить великого підприємства становить 4300 осіб. В апарат управління підприємства входить кадрова служба, яку очолює заступник директора з персоналу. Фактична чисельність функціональних її підсистем становить (осіб): управління наймом та обліком персоналу – 8; управління розвитком персоналу – 3; планування та маркетинг персоналу – 9; управління мотивацією поведінки персоналу – 7; управління трудовими відносинами – 3; управління соціальним розвитком – 8; правове забезпечення системи управління персоналом – 1; забезпечення нормальних умов праці – 5.

Необхідно:

- визначити загальну чисельність кадрової служби;
- розрахувати частку працівників служби у загальній чисельності працівників суб'єкта господарювання, порівняти отриманий показник із середніми даними вітчизняних та зарубіжних компаній;

- провести аналіз, які чинники впливають на чисельність працівників і склад ланок кадрової служби;
- розробити заходи щодо скорочення працівників в підсистемах кадрової служби або з їх додаткового залучення.

3. Розробіть функціональну матрицю розподілу обов'язків і відповідальності працівників кадрової служби з питань оцінки персоналу (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця відповідальності кадрової служби

Найменування функцій	Начальник кадрової служби	Заступник начальника кадрової служби	Головний спеціаліст	Провідний спеціаліст	Спеціаліст
Формування системи оцінки персоналу					
Відбір кадрів (проведення конкурсів)					
Аналіз плинності кадрів і розробка заходів щодо його зниження					
Оцінка адаптованості новоприйнятих працівників					
Оцінка потреби в навчанні					
Оцінка ефективності навчання					
Формування кадрового резерву					
Організація оціночних процедур (атестації, кваліфікаційних іспитів, оцінка ефективності)					
Регламентация оціночних процедур					

Умовні позначення:

- К – контролює виконання роботи;
- П – розробляє пропозиції, готує інформацію для виконання функції;
- Вик. – виконує основні види робіт.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема 5. Кадрове планування

Питання для обговорення

1. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?
2. Яка структура оперативного плану роботи з персоналом?
3. Роль маркетингу персоналу.
4. Який механізм планування та прогнозування потреби в персоналі?
5. Які показники кадрового планування?
6. Які методи визначення потреби в кадрах організації певних професійно-кваліфікаційних груп?

7. Як відбувається збір необхідної інформації для виконання розрахунків кадрових потреб?

Практичне завдання

1. Підприємство «Мотор» планує у наступному періоді збільшити обсяги власного виробництва. Необхідно визначити додаткову потребу у робочих. А отже потрібно розрахувати корисний фонд часу одного працівника. З цією метою необхідно:

- скласти баланс робочого часу одного робітника відповідно до Додатка А;
- провести аналіз використання робочого часу одного робітника за структурою фонду робочого часу;
- розробити відповідні заходи для «Мотор» щодо поліпшення використання робочого часу в плановому році.

2. У минулому році технологічна трудомісткість продукції склала 3500 тис. нормо-годин, фонд робочого часу – 220 днів по 8 годин, норми в середньому виконувалися на 120 %. Чисельність допоміжних робітників в основних цехах склала 15 % чисельності основних робітників. У допоміжних цехах працюють 50 % від числа робочих основних цехів. Робочі складають 70 % чисельності всього промислово-виробничого персоналу. У планованому періоді передбачається в результаті здійснення організаційно-технічних заходів знизити трудомісткість на 6 %. Визначте, якою має бути чисельність робітників на підприємстві в планованому періоді.

3. Визначте, який вплив на абсолютні та відносні перевитрати (економію) фонду заробітної плати мали зміни в чисельності персоналу та середньої заробітної плати, користуючись даними, наведеними в табл. 4.

Таблиця 4

Наявні вихідні дані

Показники	План	Факт	Виконання, %
Обсяг продукції, тис. грн	150000	157000	105
Фонд заробітної плати, тис. грн	22000	22888	104
Чисельність працюючих	2000	2040	102
Середньорічна заробітна плата, грн	11000	11 220	102

4. Розробіть комплекс маркетингу персоналу (4P – product (товар), price (ціна), place (місце збуту) та promotion (просування) для таких видів товару:

- а) посаду HR-менеджера у великій іноземній компанії;
- б) робоче місце рекрутера в кадровому агентстві.

Покажіть особливості позиціонування цих видів товару.

5. Напишіть текст оголошення про вакансії на посаду СММ-менеджера, використовуючи концепцію маркетингу персоналу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема 6. Професійна мобільність кадрів

Питання для обговорення

1. Назвіть приклади внутрішньої мобільності та зовнішньої?
2. У чому полягає сутність руху кадрів?
3. Як можна структурувати персонал організації?
4. На підставі яких показників можна отримати дані про рух робочої сили?
5. Які елементи включає процедура комплексної оцінки персоналу?
6. Назвіть два основних види ділової оцінки персоналу.
7. Коротко охарактеризуйте основні методи оцінки персоналу. Вкажіть переваги і недоліки методів оцінки персоналу.
8. Назвіть основні функції атестації.
9. Чим оцінка праці відрізняється від оцінки персоналу?
10. Хто є суб'єктами проведення атестації?
11. Охарактеризуйте основні види атестації персоналу.
12. Охарактеризуйте основні етапи атестації.
13. Наведіть приклади прямого та протилежного впливу компенсації на співробітників.
14. Основні позиції в управлінні компенсацією.
15. Які основні форми тарифної системи оплати праці.

Практичне завдання

1. В організацію за певний період було прийнято 60 осіб, звільнено – 50 осіб, з них за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни – 20 осіб. Облікова чисельність на кінець періоду – 600 осіб, число працівників, що пропрацювали весь звітний період, – 550 осіб, середньооблікова чисельність – 580 осіб. Необхідно визначити коефіцієнт обороту з прийому, з вибуття, коефіцієнт плинності, коефіцієнт сталості складу, коефіцієнт заміщення.
2. Заповнити табл. 5, що характеризує дані про рух робочої сили. На підставі проведеного аналізу дайте відповідь на питання:
 1. Збільшується або зменшується чисельність персоналу в динаміці?
 2. Простежте співвідношення прийнятих і звільнених працівників.
 3. Визначте стадію розвитку організації.
 4. Зробіть висновок про укомплектованість штатів на початок і кінець року.
 5. Визначте основні причини звільнення працівників.

Показники руху кадрів на підприємстві

Показники руху	20X1	20X2	20X3
Чисельність персоналу на початок року, ос.	45		
Чисельність персоналу на кінець року, ос.			
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.			
Прийнято на роботу, ос.	69	84	80
Вибуло, ос., зокрема:			
– за власним бажанням	18	32	46
– звільнено за порушення	0	5	7
– з об'єктивних причин	0	3	2
Загальний коефіцієнт обороту, %			
Коефіцієнт стабільності кадрів			
Коефіцієнт обороту з прийому працівників, %			
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників, %			
Коефіцієнт заміщення			
Коефіцієнт плинності кадрів, %			

3. Підприємство під час розподілу премії використовує ключові показники ефективності. У табл. 6 представлені ключові показники ефективності і умова отримання премії за КРІ одного з фахівців підприємства. Базова ставка фахівця – 20 тис. грн. Премія може нараховуватися до 40 % до базової ставки.

Визначте заробітну плату спеціаліста в квітні за таких умов:

1. Виконання планового завдання – 95 %.
2. Виконання додаткових завдань – 45 %.
3. Дотримання термінів поставок – 65 %.

Таблиця 6

КРІ фахівця підприємства

КРІ	Розрахунок показника	Критерії оцінки (умова отримання премії)	Питома вага в змінній частині (у %)
КРІ 1. Виконання планового завдання	Відсоток виконання плану	90 % і більше виконання плану – 100 % премії; 89 % до 60 % – премія 80 %; менше 60 % – премія за КРІ не виплачується.	50
КРІ 2. Виконання додаткових завдань	Відсоток виконання додаткових завдань	80 % і більше виконання додаткових завдань – 100 %; премія 79 % до 60 % – премія 80 %; 59 % до 50 % – премія 50 %; менше 50 % – премія за КРІ не виплачується.	35
КРІ 3. Дотримання термінів поставок	Відсоток	90 % і більше дотримання термінів поставок – 100 % премії; 89 % до 70 % – премія 80 %; 69 % до 50 % – премія 50 %; менше 50 % – премія за КРІ не виплачується.	15

4. В організації з'явилася вакантна посада керівника одного з відділів. На посаду претендує кілька осіб. Необхідно дати оцінку якостей у балах кожному з претендентів на посаду. Вибрати з претендентів кращого, визначити середній бал у кожного з претендентів.

Вибирається експертна комісія з 5–6 осіб, яка буде соціограму за кожним претендентом на основі листа оцінки ділових та особистісних якостей (в табл. 7 наведено приклад такого листа оцінки). Порівняння результатів побудови соціограм дозволяє вибрати одного з претендентів на посаду начальника відділу кадрів.

Таблиця 7

Лист оцінки ділових та особистих якостей

№	Ділові та особисті якості	Бали	№	Ділові та особисті якості	Бали
1.	Принциповість	4	26.	Знання в області економіки	4
2.	Почуття обов'язку	5	27.	Знання в області організації і управління	5
3.	Принциповий підхід до справи	5	28.	Знання в області психології	5
4.	Підприємливість	5	29.	Знання в галузі соціології	5
5.	Воля	4	30.	Знання в галузі педагогіки	4
6.	Наполегливість	5	31.	Конкретні знання в області виконуваної роботи	5
7.	Здатність доводити справу до кінця	4	32.	Загальна освіта	4
8.	Вимогливість до себе	5	33.	Культурний рівень	5
9.	Вимогливість до підлеглих	5	34.	Ставлення до підвищення своєї ділової кваліфікації	5
10.	Почуття відповідальності	5	35.	Ставлення до підвищення кваліфікації підлеглих	4
11.	Продуктивність праці	4	36.	Здоров'я	5
12.	Якість праці	5	37.	Працездатність	5
13.	Рішучість	5	38.	Почуття власної гідності	5
14.	Енергійність	5	39.	Справедливість	5
15.	Працьовитість	5	40.	Чесність	5
16.	Здатність створити згуртований колектив	4	41.	Самовладання і витримка	4
17.	Сумлінність	4	42.	Здатність знаходити вихід зі складних ситуацій	5
18.	Дисциплінованість	5	43.	Комунікабельність	5
19.	Здатність підтримувати високу дисципліну в колективі	5	44.	Моральна стійкість	5
20.	Самостійність у прийнятті рішення	5	45.	Скромність	5
21.	Турбота про людей	4	46.	Почуття гумору	4
22.	Ініціатива	5	47.	Авторитет як фахівця	5
23.	Новаторство	5	48.	Авторитет як керівника	4
24.	Досвід роботи	4	49.	Авторитет як вихователя	4
25.	Знання в області техніки і технології	5	50.	Авторитет як людини	5

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема 7. Керування конфліктами та стиль керівництва

Питання для обговорення

1. Чим конфлікт відрізняється від конфронтації?
2. Перелічіть основні умови виникнення конфлікту.
3. Охарактеризуйте концептуальну модель конфлікту Р. Даренфорда.
4. Що таке асоціальна домінування, конфліктогенні чинники?
5. Охарактеризуйте основні етапи розвитку конфлікту.
6. Чим відрізняється повне і часткове вирішення конфлікту?
7. Охарактеризуйте позитивні та негативні наслідки конфлікту.
8. У чому полягає ефективне управління конфліктами в організації?
9. Які методи вирішення конфліктів ви знаєте?
10. Назвіть загальні рекомендації для керівника з вирішення конфліктів.
11. Чим адміністративні методи відрізняються від виховних міжособистісних способів впливу?
12. Які методи управління конфліктами є найбільш ефективними для російських організацій?
13. Дайте визначення поняттю «стиль керівництва».
14. Які класичні стилі керівництва виділяють?
15. Які стилі керівництва виділили Р. Блейк і Д. Мутон?
16. Як пов'язані між собою стилі керівництва, виділені К. Левінім і Р. Блейком і Д. Мутоном?

Практичне завдання

1. Сформулюйте рекомендації для керівників та підлеглих у вирішенні конфліктів «по вертикалі». Що не рекомендується робити і які спроби зробити для вирішення таких конфліктів?
2. Проаналізувати реалізацію функцій управлінської діяльності керівника вашої організації за критеріями: прийоми прийняття рішення, спосіб доведення рішення до виконавців, розподіл відповідальності, ставлення до ініціативи, ставлення до підбору кадрів, ставлення до недоліків власних знань, стиль спілкування, характер відносин з підлеглими, ставлення до дисципліни, відношення до дії на підлеглих.

Ситуаційне завдання

1. Ви працюєте начальником відділу маркетингу на підприємстві. Підлеглий інколи ігнорує ваші вказівки. Робить все по-своєму, практично не звертає уваги на зауваження. Що ви будете робити з цим підлеглим у подальшому?
2. Між двома вищими підлеглими (колегами) виник конфлікт. Цей конфлікт постійно заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертався до вас та просив розібратися, а також підтримати його позицію. Необхідно вибрати та обґрунтувати свій варіант поведінки в цій ситуації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

Тема 8. Мотивуючі фактори кадрового менеджменту

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттям «мотивація в загальному розумінні» і «трудова мотивація».
2. Чим мотив відрізняється від стимулу?
3. У чому полягає різниця інтенсивною та екстенсивною мотивацією?
4. Назвіть основні способи мотивації.
5. Чим внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої?
6. Що таке мотивація роботи?
7. Перерахуйте основні елементи мотивації роботи.
8. Назвіть основні етапи мотиваційного процесу.
9. Які альтернативні моделі трудової мотивації ви знаєте?
10. Охарактеризуйте основні положення соціальної моделі.
11. Назвіть основні принципи моделі самоактуалізації.
12. Яку концепцію мотивації персоналу ви вважаєте найбільш сучасною і чому?
13. У чому суть спрощеної моделі мотивації і поведінки персоналу?
14. Якими мотивами ви керуєтеся під час навчання у вузі?

Практичне завдання

1. Необхідно скласти анкету, що включає не менше 15 питань, яка могла б за допомогою соціологічного дослідження в різних організаціях дати відповідь на питання про існуючу в цій організації системи мотивації.

2. Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчить, що менеджера стимулює до хорошої роботи певний комплекс мотивів (Додаток Б):

Необхідно з наведених мотивів вибрати 10, які, як ви вважаєте, є важливими для менеджера. Провести їх ранжування та визначити пріоритетність кожного. Для цього доцільно використати метод попарних порівнянь (табл. 8 та 9).

Таблиця 8

Матриця попарних порівнянь мотивів

Найменування мотиву	Номер експерта										Сумарне значення, бали
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Таблиця 9

Зведена матриця попарних порівнянь

Найменування мотиву	Номер експерта										Середньо-арифметичне значення, бали	Ранг функції
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

3. Вивчіть показники задоволеності працею працівників в організації (табл. 10). Запропонуйте програму заходів для підвищення задоволеності працею.

Таблиця 10

Показники задоволеності працею працівників в організації

Аспекти праці	Повністю задоволений	В основному задоволений	Швидше не задоволений	Повністю не задоволений	Важко відповісти
Фізичні умови праці	46	14	8	32	–
Зміст роботи	38	32	18	12	–
Стиль керівництва безпосереднього начальника	10	26	19	15	30
Взаємини в колективі	43	29	15	7	6
Використання свого досвіду, здібностей і інтелекту	20	14	34	23	9
Режим робочого часу	24	16	38	22	–

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

Тема 9. Підготовка кадрів і кар'єра

Питання для обговорення

1. Назвіть основні цілі професійного навчання.

2. Які чинники можуть мотивувати співробітників на активну участь у програмі професійного навчання?
3. За якими критеріями можна класифікувати основні види навчання?
4. Назвіть основні етапи планування підвищення кваліфікації.
5. Чому не існує єдиного універсального методу навчання персоналу?
6. Охарактеризуйте методи навчання на робочому місці. Назвіть недоліки і переваги внутрішньофірмового навчання.
7. Охарактеризуйте методи навчання поза робочим місцем. Назвіть недоліки і переваги зовнішнього навчання.
8. Що відносять до основних факторів ефективності навчання?
9. Дайте визначення поняттю кар'єри. Яка мета планування кар'єри в організації?
10. Чим професійна кар'єра відрізняється від внутрішньоорганізаційної?
11. Перерахуйте основні завдання науково обгрунтованої розстановки кадрів.
12. Хто повинен планувати просування по службі працівника?
13. Який взаємозв'язок мотивації персоналу і просування по кар'єрній шкалі?
14. Які етапи включає процес планування індивідуальної кар'єри?
15. Охарактеризуйте основні етапи кар'єри менеджера. Назвіть основні періоди кар'єри.
16. Вкажіть переваги планування кар'єри для працівника і організації.
17. Яким чином управління діловою кар'єрою впливає на результати діяльності організації?

Практичне завдання

1. Розрахуйте середньорічні витрати підприємства на підвищення кваліфікації персоналу, якщо відомо, що із загальної чисельності персоналу 5 % – вище керівництво, 15 % – менеджери, 15 % – фахівці, решта – робочі. Періодичність підвищення кваліфікації для вищого керівництва – один раз у три роки, для менеджерів і фахівців – один раз у п'ять років, для робітників – один раз у 7 років. Витрати на одного керівника складають 20 тис. грн; на менеджера – 10 тис.; на спеціаліста – 8 тис.; на робітника – 5 тис. Загальна чисельність персоналу – 1500 осіб. Примітка: можливо округлення до цілого числа. За отриманими даними складіть таблицю.

2. Молодий фахівець закінчив заклад вищої освіти і вступив на роботу в організацію (наприклад, ТОВ СП «Нібулон»). Йому необхідно зорієнтуватися у своєму теперішньому та майбутньому трудовому житті. Необхідно розробити особистий план кар'єри.

Ситуаційне завдання

Завданнями проведення організаційного навчання персоналу є: придбання специфічних знань, розвиток необхідних навичок та здібностей, розвиток

відповідного ставлення до змін, що відбуваються в організаційному середовищі. Під час проведення навчання персоналу використовуються різні методи, які спрямовані на вирішення перерахованих завдань.

Необхідно визначити, який з методів, наведених в табл. 11, може бути найкращим для вирішення кожного з трьох завдань: 1) придбання знань; 2) розвиток здібностей; 3) зміна ставлення.

Таблиця 11

Використання методів навчання

Метод навчання	Придбання знань	Розвиток здібностей	Змін відносин
1. Інструктаж			
2. Наставництво			
3. Консультування			
4. «Сидячи поруч»			
5. Менторський підхід			
6. Демонстрація прийомів роботи			
7. Метод ускладнювальних завдань			
8. Спеціальний підбір завдань			
9. «Залишення напризволяще»			
10. Робота під керівництвом фахівця			
11. Ситуаційний аналіз			
12. Моделювання ситуацій			
13. Поради молодих фахівців			
14. Огляд зворотного зв'язку			
15. Круглі столи			
16. Дискусії			
17. Участь у спеціальних проєктах			
18. Робочі групи			
19. «Мозкова атака»			
20. Навчальні фільми			
21. Експериментування			
22. Стажування			
23. Участь у науково-практичних конференціях			
24. Ділові гри			
25. Тренінги			
26. Дистанційне навчання			
27. Лекції			
28. Самостійне вивчення спеціальної літератури			

ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ

Доповідь – це вид самостійної роботи, де автор розкриває суть проблеми, наводить різні власні погляди на неї. Під час підготовки доповіді необхідно дотримуватися певної послідовності: 1) підбір та вивчення основних джерел за темою, необхідні джерела інформації вказані в розділі «Рекомендована література»; обробка та систематизація матеріалу, поділ та систематизація матеріалу в необхідній послідовності; 3) підготовка висновків та узагальнень; 4) розробка плану доповіді; 5) написання доповіді; 6) виступ з результатами доповіді.

Тематика:

1. Управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах.
2. Форми і методи залучення, професійного відбору та найму персоналу.
3. Професійна і соціальна адаптація персоналу.
4. Оцінка і атестація персоналу на підприємстві.
5. Планування кар'єри: управління просуванням по службі.
6. Організація та стимулювання праці працівників.
7. Психологічні аспекти кадрової роботи.
8. Кадровий менеджмент та його роль у сучасному світі.
9. Персонал підприємства як об'єкт управління.
10. Кадрове планування на підприємстві.
11. Кадрова політика організації.
12. Конфлікти в організації: методи і засоби їх вирішення.
13. Оцінка ефективності роботи персоналу.
14. Професійний розвиток і навчання персоналу.
15. Організація та структурування кадрової служби.
16. Сутність мотивації та сучасні підходи до стимулювання праці.
17. Рух і звільнення персоналу.
18. Управління трудовими відносинами в організації.
19. Формування кадрового складу в організації.
20. Проблеми управління персоналом і їх рішення.
21. Зарубіжний досвід організації кадрового менеджменту.
22. Технології планування персоналу.
23. Поліпшення якості трудового життя персоналу.
24. Мотивація і оплата праці персоналу.
25. Методи відбору кандидатів на вакантні посади в сучасних компаніях.
26. Дослідження ринку робочої сили.
27. Оформлення трудових відносин в організації.
28. Матеріальне і моральне стимулювання діяльності персоналу в організації.

29. Переваги молодих фахівців як особливої категорії робочої сили.
30. Професійне навчання і підвищення кваліфікації.
31. Кадровий резерв у системі управління персоналом.
32. Оплата праці співробітників.
33. Організація праці та її вдосконалення.
34. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу.
35. Джерела найму персоналу.
36. Співбесіда як найбільш ефективний метод відбору персоналу.
37. Оформлення надання та оплати відпустки.
38. Особливості регулювання праці окремих категорій працівників.
39. Облік робочого часу.
40. Структура і штат підприємства.
41. Ведення кадрової документації.
42. Прийом на роботу робітників.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Соціально-економічна сутність кадрового менеджменту.
2. Цілі, принципи та етапи кадрового менеджменту.
3. Моделі кадрового менеджменту.
4. Поняття кадрової політики. Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах.
5. Цілі і зміст кадрової політики підприємства.
6. Етапи та види кадрової політики підприємства.
7. Критерії оцінки кадрової політики підприємства.
8. Сутність кадрового планування, його основні цілі та завдання.
9. Етапи кадрового планування. Види планування.
10. Основні показники планування персоналу. Потреба в персоналі.
11. Завдання і функції кадрових служб на підприємстві.
12. Структура кадрової служби.
13. Основні напрямки роботи кадрової служби підприємства.
14. Поняття набору персоналу, фактори, що впливають на набір.
15. Джерела набору персоналу і їх види.
16. Відбір персоналу. Методи відбору.
17. Співбесіда як найбільш поширений метод відбору персоналу.
18. Поняття кадрового резерву, мета його створення.
19. Етапи формування кадрового резерву. Зовнішній і внутрішній кадровий резерв.
20. Професійний розвиток персоналу і його значущість у сучасному світі.
21. Професійне навчання, його цілі і завдання.
22. Методи професійного навчання.
23. Підвищення кваліфікації персоналу.
24. Поняття атестації персоналу. Цілі і завдання атестації персоналу.
25. Принципи і етапи проведення атестації.
26. Документальне оформлення атестації на підприємстві.
27. Сутність мотивації персоналу.
28. Мотиви праці.
29. Етапи мотивації як процесу.
30. Стимулювання як основа мотивації.
31. Оцінка працівника як особистості.
32. Міжособистісні відносини в трудовому колективі.
33. Підбір керівника для різних колективів.
34. Трудові конфлікти і прийоми їх вирішення.
35. Дисципліна праці.
36. Дисциплінарні відносини.
37. Методи управління дисциплінарними відносинами на підприємстві.

38. Права і обов'язки працівників.
39. Прийом на роботу. Правила прийому на роботу.
40. Порядок оформлення документів під час прийому на роботу.
41. Оформлення трудових відносин в організації. Трудовий договір.
42. Мета складання та зміст трудового договору.
43. Правила оформлення трудового договору.
44. Звільнення і вивільнення персоналу.
45. Правила і порядок звільнення.
46. Документальне оформлення звільнення.
47. Законодавче регулювання звільнення.
48. Поняття відпустки. Види відпусток.
49. Законодавче регулювання питань, пов'язаних з відпусткою.
50. Документальне оформлення відпустки.
51. Відповідальність за порушення трудового законодавства.
52. Поняття робочого часу.
53. Табелі обліку робочого часу.
54. Час відпочинку.
55. Законодавче регулювання.
56. Оплата праці на підприємстві.
57. Форми оплати праці.
58. Законодавчі основи кадрового діловодства.
59. Значення кадрового діловодства для сучасної організації.
60. Основні документи кадрової служби.
61. Зарубіжний досвід організації кадрового менеджменту.

КОМПЛЕКСНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ГАЛУЗІ ЗНАНЬ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"»

Протягом періоду навчання для студентів освітньої програми «Менеджмент в сфері охорони здоров'я в галузі знань "Управління та адміністрування"» передбачено підготовку 1 комплексної контрольної роботи.

Вона включає такі завдання (кожен студент обирає свій медичний заклад та готує контрольну роботу на його матеріалах):

Завдання 1. Заповнити таблицю та провести аналіз забезпеченості кадрами КНП ММР «_____» за період з X по X + 1 роки.

Категорії персоналу	Чисельність в X році	Чисельність в X+1 році		Відхилення (+,-)				Виконання плану, %
		Потреба	Факт	До потреби		Від X р.		
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %	
Лікарський персонал								
Середній медперсонал								
Молодший медперсонал								
Спеціалісти (немедики)								
Інший персонал								
Всього								

Завдання 2. Заповнити таблицю та провести аналіз укомплектованості персоналом у КНП ММР «_____» за період з X по X + 1 роки.

Категорії персоналу	Затверджено посад за штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення	
			+/-	Куп
X				
Лікарський персонал				
Середній медперсонал				
Молодший медперсонал				
Спеціалісти-немедики				
Інший персонал				
Кількість посад всього				
X+1				
Лікарський персонал				
Середній медперсонал				
Молодший медперсонал				
Спеціалісти-немедики				
Інший персонал				
Кількість посад всього				

«Кадровий менеджмент»

Завдання 3. Заповнити таблицю та провести аналіз структури персоналу КНП ММР «_____» за віком, освітою та стажем роботи за період з X по X + 1 роки.

Категорії персоналу	X рік		X + 1 рік	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Всього працівників				
Віковий склад персоналу:				
до 25				
від 25 до 40				
від 41 до 50				
від 51 до 60				
старше 60				
Освітній склад персоналу:				
середня загальна				
середня спеціальна				
вища				
За стажем роботи на підприємстві, років:				
до 3				
від 3 до 10				
від 10 до 20				
від 20 до 30				
понад 30				

Завдання 4. Заповнити таблицю та провести аналіз гендерної структури персоналу за період з X по X + 1 роки.

Категорії персоналу	X рік		X + 1 рік	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Чоловіки				
Жінки				
Всього				

Завдання 5. Заповнити таблицю та провести аналіз руху робочої сили КНП ММР «_____» за період з X по X + 1 роки.

Назва показника	X	X + 1
Середньооблікова чисельність персоналу		
Прийнято на роботу		
Кількість звільнених за рік, у тому числі:		
– за власним бажанням		
– за угодою сторін		
– за порушення трудової дисципліни		
– закінчення строкового договору		
Коефіцієнт обороту з прийому, %		
Коефіцієнт обороту з вибуття, %		
Коефіцієнт загального обороту, %		
Коефіцієнт плинності, %		

Завдання 6. Заповнити таблицю та провести аналіз використання робочого часу КНП ММР « _____ » за період з X по X + 1 роки.

Показники	X		X + 1		Відхилення	
	факт	план	факт	абсолютне	відносне, %	від плану, %
Фонд робочого часу всього, тис. год						
Відпрацьовано всього, тис. год						
Невиходи на роботу, в т. ч.:						
– щорічні відпустки						
– тимчасова непрацездатність						
– навчальні відпустки						
Втрати робочого часу, тис. год, в т. ч.						
– неявки з дозволу адміністрації						
– прогули						
Номінальний фонд робочого часу						
Активний фонд робочого часу						
Корисний фонд робочого часу						

Завдання 7. Заповнити таблицю та провести аналіз структури загальної заробітної плати на КНП ММР « _____ » за період з X по X + 1 роки.

Показники	X		X + 1	
	Сума, тис. грн	Питом вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %
Основна заробітна плата				
Додаткова заробітна плата				
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати				
Загальна заробітна плата				
Облікова кількість працівників на кінець періоду, осіб				

Завдання 8. Заповнити таблицю та провести аналіз структури основної заробітної плати на КНП ММР « _____ » за період з X по X + 1 роки.

Показники	X		X + 1	
	Сума, тис грн	Питома вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %
Лікарський медперсонал				
Середній медперсонал				
Молодший медперсонал				
Інший персонал				
Разом				

«Кадровий менеджмент»

Завдання 9. Заповнити таблицю та провести аналіз структури додаткової заробітної плати на КНП ММР «_____» за період з X по X + 1 роки.

Показники	X		X + 1	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Лікарський медперсонал				
Середній медперсонал				
Молодший медперсонал				
Інший персонал				
Разом				

Завдання 10. Заповнити таблицю та провести аналіз структури інших заохочувальних та компенсаційних виплат на КНП ММР «_____» за період з X по X + 1 роки.

Показники	X		X + 1	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Лікарський медперсонал				
Середній медперсонал				
Молодший медперсонал				
Інший персонал				
Разом				

Завдання 11. Провести анонімне анкетування в медичному закладі, провести розподіл лікарського персоналу за ступенем задоволеності своєю працею (у %), зробити висновки.

Умови праці	Повністю	Частково	Ні
Розмір заробітку			
Режим роботи			
Різноманітність роботи			
Самостійність у роботі			
Необхідність вирішення нових проблем			
Відповідність роботи особистим здібностям			
Можливість посадового просування			
Рівень організації праці			
Оснащеність			
Відносини з колегами			
Відносини з безпосереднім керівником			

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, А.М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
2. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
3. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ / О. С. Мороз. – Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с.
4. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. – 210 с.
5. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
6. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. – К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 323 с.
7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
8. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К. : Кондор, 2015. – 304 с.
9. Селютін В. М. Управління персоналом : практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 188 с.
10. Stoian O., Petrychenko S., Netudykhata K., Buzhykov R. General analysis of the polyclinic personnel management system components // Administrative and socio-economic systems : scientific and practical aspects of sustainable development : monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. – P. 132–141.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс робочого часу одного робочого на рік

№	Показники	У звітному році		Фактичне виконання у звітному році, %	У плановому році	
		За планом	Фактично		Кількість	% до факту
1	2	3	4	5 = (гр. 4/3)*100	6	7 = (гр. 6/4) *100
1	Календарний фонд часу, дні	365	365	100,0	365	100
2	Кількість неробочих днів	?	?	?	?	?
	У тому числі вихідних	107	107	100,0	104	?
	святкових	10	10	100,0	5	
3	Номінальний фонд робочого часу, дні (стор. 1 – стор. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на роботу, дні, всього	?	?	?	?	?
	У тому числі чергові і додаткові відпустки	18,2	19,5	?	?	?
	навчальні відпустки	1,4	1,6	?	?	?
	відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами	0,8	0,8	?	?	?
	неявки через хворобу	6,1	6,0	?	?	?
	інші неявки, дозволені законом	2,4	2,8	?	?	?
	неявки з дозволу адміністрації	1,2	1,0	?	?	?
	цілозмісних простої (за звітом)	–	0,5	–	–	–
прогули (за звітом)	–	0,2	–	–	–	
5	Корисний фонд робочого часу, дні (стор. 3 – стор. 4)	?	?	?	?	?
6	Номінальна тривалість робочого дня, год	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Втрати часу у зв'язку зі скороченням тривалості робочого дня, годин, всього	0,03	0,04	?	?	?
	У тому числі перерви для годуючих матерів	0,01	0,01	?	?	?
	скорочений робочий день для підлітків	0,02	0,01	?	?	?
	внутрішньозмісній простої (за звітом)	–	0,02	–	–	–
8	Середня тривалість робочого дня, год (стор. 6 – стор. 7)	?	?	?	?	?
9	Корисний фонд робочого часу одного робітника, год (стор. 8 – стор. 5)	?	?	?	?	?

Перелік мотивів

1. Престиж, задоволення.
2. Влада і вплив.
3. Присутність елемента змагальності.
4. Можливість самореалізації як особистості.
5. Високий життєвий рівень, який забезпечується оплатою праці.
6. Можливість для кар'єри.
7. Самостійність.
8. Умови для реалізації своїх ідей.
9. Цікава діяльність.
10. Тривала відпустка.
11. Короткий робочий день.
12. Гнучкий робочий графік.
13. Визнання.
14. Здоровий робочий клімат.
15. Надійне робоче місце.
16. Гарне забезпечення в старості.
17. Хороший стиль управління.
18. Хороші санітарно-гігієнічні умови праці.
19. Ступінь автоматизації праці.
20. Перспектива на отримання житла.
21. Згуртований колектив.
22. Спокійна робота з чітко визначеним колом обов'язків.

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

**Ганна Леонідівна
НОРД,**

**Костянтин Леонтійович
НЕТУДИХАТА**

«Кадровий менеджмент»

для студентів другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 «Менеджмент»

Методичні рекомендації

Випуск 349

Редактор *А. Бурмус*. Технічний редактор *О. Петроченко*.
Комп'ютерна верстка *Н. Кардаш*.
Друк *С. Волинець*. Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна*.

Підп. до друку 10.09.2021.
Формат 60x84¹/₁₆. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 2,33. Обл.-вид. арк. 1,49.
Тираж 15 пр. Зам. № 6371.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.