

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»,  
«Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», спеціальності  
D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент»,  
«Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та  
D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

*Електронний ресурс*

**Рецензенти:**

**О. Ю. Мішин** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця;

**Т. Л. Слюніна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 11 від 25 червня 2025 року)*

У 67 **Управління персоналом** : методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», спеціальності D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» [Електронний ресурс] / уклад. Г. І. Писаревська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 62 с.)

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи студентів присвячено питанням практичної підготовки відповідно до кваліфікаційної характеристики спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», спеціальності D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти з навчальної дисципліни «Управління персоналом».

До кожної теми наведено анотований зміст дисципліни, понятійно-категоріальний апарат, питання до самоконтролю, тестові завдання, розрахунково-аналітичні завдання для самоконтролю, завдання до виконання самостійної роботи (індивідуальне науково-дослідне завдання), питання до екзамену.

Для студентів, а також викладачів і спеціалістів, які цікавляться питаннями управління персоналом.

**УДК 331.1(075.8)**

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2023

© Писаревська Г. І., уклад., 2025

## ВСТУП

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах, що обумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функції контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку, орієнтація підприємств на задоволення попиту покупців, підвищення уваги до якості товарів); зміна форм організації праці на підприємствах; підвищення освітнього та культурного рівня працівників; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу. У зв'язку з цим особливої актуальності на сучасному етапі набувають питання управління персоналом на підприємствах.

У цих умовах потрібен принципово новий тип працівника: висококваліфікований, схильний до інновацій, ініціативний, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, орієнтований на довгострокову співпрацю. Вочевидь відповідальний підхід до виконання посадових обов'язків для управлінця проявляється через усвідомлення конкретного завдання, визначення реальної мети, побудову доцільного плану, забезпечення необхідними ресурсами, залучення персоналу відповідної кваліфікації, системний контроль за виконанням та публічну презентацію досягнутих результатів.

Це обумовлює необхідність модернізації структури та змісту роботи служб управління персоналом, оскільки від їхньої діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів.

Автоматизація HR процесів знаходиться сьогодні на активній стадії свого розвитку. Однак у більшості підприємств автоматизована, як правило, лише функція кадрового обліку та адміністрування персоналу. У той час як за допомогою автоматизації HR процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики тощо. При цьому, одним із головних завдань є також зниження часового, емоційного, стресового навантаження безпосередньо на самих фахівців з пошуку персоналу. Для цього можна використовувати такі інструменти HR-діджиталізації як, наприклад, система управління кандидатами Applicant Tracking System (ATS) та система управління навчанням LMS Learning Management System (E-learning). Отже формування й розвиток digital-стратегії, інтегрованої з бізнес і HR-стратегіями стає необхідною умовою забезпечення сталого конкурентного становища компанії на ринку завдяки її трансформації в технологічну, digital-орієнтовану систему. В Україні діджиталізація HR-процесів є предметом професійного, ділового та комерційного інтересу менеджменту підприємств

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи студентів розроблені відповідно до змісту програми та робочої програми нормативної навчальної дисципліни «Управління персоналом», вивчення якої передбачено освітньо-професійними програмами «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та навчальними планами підготовки фахівців освітньо-професійної програми за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг» та D7 «Торгівля».

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» дозволяє вивчити особливості процесів управління, ознайомитись з нормативно-правовою базою вітчизняного ринку праці, зрозуміти методологічні основи управління кадрами, його функції та методи, проаналізувати сучасний ринок праці, набути практичних навичок щодо розвитку персоналу, прийняття управлінських рішень, ефективної організації роботи різних категорій працівників, а також створення та застосування управлінських структур які можна застосовувати на практиці.

*Кількість кредитів: 4,0.*

*Загальна кількість годин: 120 годин, денна форма навчання.*

*Нормативна / за вибором: нормативна.*

*Денна/заочна форма навчання: денна форма навчання.*

*Практичні заняття: 16 годин.*

*Самостійна робота: 72 години.*

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

*Метою викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування теоретичних знань і практичних вмінь у сфері управління персоналом і навичок щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємств та організацій*

**Основні завдання вивчення дисципліни «Управління персоналом»:**

- вивчити теоретичні та практичні аспекти управління персоналом;
- визначити сучасні підходи, принципи, методи та інструменти управління персоналом;
- дослідити джерела набору персоналу в організацію та методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- визначити сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- дослідити особливості проведення оцінювання працівників;
- визначити суть та напрямки професійного розвитку працівників;
- визначити суть та напрямки мотивації та стимулювання персоналу.

**Заплановані результати навчання з дисципліни «Управління персоналом»:**

Згідно з вимогами освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми студенти повинні досягти таких результатів навчання:

**Інтегральна компетентність** - Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у професійній діяльності або у процесі навчання у сфері управління персоналом, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

**Загальні компетентності**

ЗК4. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК5. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК7. Здатність працювати в команді.

**Спеціальні (фахові предметні) компетентності -**

**Програмні результати навчання**

ПРН3. Мати навички письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами.

ПРН4. Використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно-спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

ПРН6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.

### 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Таблиця 1

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усьог о	у тому числі					усьог го	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом</b>												
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	8	2	1			5						
Тема 2. Основні характеристики персоналу підприємства	8	2	1			5						
Тема 3. Організація наймання персоналу до підприємства	12	4	2			6						
Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	8	2	1			5						
Тема 5. Професійний розвиток персоналу	8	2	1			5						
Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу	8	2	1			5						
Тема 7. Управління процесами руху персоналу	8	2	1			5						
<b>Разом за розділом 1</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>8</b>			<b>36</b>						
<b>Розділ 2. Прикладні аспекти управління персоналом</b>												
Тема 8. Служба персоналу і кадрове діловодство	8	2	1			5						
Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	8	2	1			5						
Тема 10. Корпоративна культура та організаційна поведінка персоналу	8	2	1			5						
Тема 11. Стратегія і політика управління персоналом підприємства	12	4	2			6						
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	8	2	1			5						
Тема 13. Ресурсне забезпечення управління персоналом	8	2	1			5						
Тема 14. Ефективність управління персоналом	8	2	1			5						

<b>Разом за розділом 2</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>8</b>			<b>36</b>					
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>32</b>	<b>16</b>			<b>72</b>					

#### 4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Таблиця 2

№ з / п	Назва теми	Кількість годин	Форма контролю
1	Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	1	Захист практичного завдання, презентація
2	Тема 2. Основні характеристики персоналу підприємства	1	Захист практичного завдання, презентація
3	Тема 3. Організація наймання персоналу до підприємства	2	Захист практичного завдання, презентація
4	Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	1	Захист практичного завдання, презентація
5	Тема 5. Професійний розвиток персоналу	1	Захист практичного завдання, презентація
6	Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу	1	Захист практичного завдання, презентація
7	Тема 7. Управління процесами руху персоналу	1	Захист практичного завдання, презентація. контрольна робота
8	Тема 8. Служба персоналу і кадрове діловодство	1	Захист практичного завдання, презентація
9	Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	1	Захист практичного завдання, презентація
10	Тема 10. Корпоративна культура та організаційна поведінка персоналу	1	Захист практичного завдання, презентація
11	Тема 11. Стратегія і політика управління персоналом підприємства	2	Захист практичного завдання, презентація
12	Тема 12. Соціальне партнерство в організації	1	Захист практичного завдання, презентація
13	Тема 13. Ресурсне забезпечення управління персоналом	1	Захист практичного завдання, презентація, огляд нормативно-правової бази, огляд цифрових платформ
14	Тема 14. Ефективність управління персоналом	1	Захист практичного завдання, презентація, контрольна робота
	<b>Разом</b>	<b>16</b>	

## Завдання для самостійної роботи

Таблиця 3

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна)	Кількість годин (заочна)	Форма контролю
1	Опрацювання додаткової літератури та написання есе: «Місце та роль управління персоналом в системі управління організацією».	18	-	тести
2	Опрацювання додаткової літератури та написання есе: «Організація процесу управління корпоративною культурою на підприємстві».	18	-	тести
3	Опрацювання додаткової літератури та написання есе: «Сучасна практика залучення персоналу через соціальні мережі та job-портали».	18	-	тести
4	Опрацювання додаткової літератури та написання есе: «Міжнародна практика стандартизації управління персоналом».	18	-	тести
	<b>Разом</b>	<b>72</b>	<b>-</b>	

## 5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ, ПОТОЧНОГО І МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ, ТЕСТИ, РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНІ ЗАВДАННЯ)

### Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом

#### Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств

1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни.
2. Управління персоналом як складова менеджменту підприємства.
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

**Понятійно-категоріальний апарат:** управління персоналом, персонал, концепція управління персоналом, методи управління персоналом, етапи управління персоналом, функції управління персоналом, трудові ресурси, трудовий колектив, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Яке значення має знання методології навчальної дисципліни «Управління персоналом» для формування фахівців у галузі управління персоналом.
2. Наведіть основні методологічні аспекти управління персоналом як процесу, сфери практичної діяльності.
3. Опишіть функції управління персоналом.
4. Обґрунтуйте основні зв'язки управління персоналом з внутрішнім і зовнішнім середовищем.
5. Назвіть об'єкт, предмет, мета й завдання навчальної дисципліни «Управління персоналом».
6. Аспекти управління персоналом.
7. Наведіть основні етапи управління персоналом.
8. Поняття та етапи системи управління персоналом.
9. Методи управління персоналом.
10. Принципи управління персоналом.

### Тестові завдання:

1. *Виберіть вірний варіант відповіді: Що розуміється під частиною населення, що володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності:*

- A. Робоча сила;
- B. Трудові ресурси;
- C. Людський фактор;
- D. Персонал.

2. *В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:*

- A. Управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- B. Управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;
- C. Менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною;
- D. Управління кадрами, управління персоналом.

3. *Що характеризує визначення: «Сукупність та єдність методів, процедур, прийомів впливу на працівників з метою використання їх потенціалу у досягненні цілей організації»?*

- A. Процеси управління персоналом;
- B. Функції управління персоналом;
- C. Ключові компетенції керівного складу працівників підприємства;
- D. Вірна відповідь відсутня.

4. *Персонал підприємства — це:*

- A. Всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці;
- B. Сукупність кадрів однієї професійної групи;
- C. Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності.

5. *Визначення «людина розглядається як неповторний елемент соціальної організації в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника» — відноситься до концепції:*

- A. Управління людськими ресурсами;
- B. Управління персоналом;
- C. Управління кадровим потенціалом;
- D. Всі відповіді вірні.

## Ситуаційне завдання

### Еволюція основних ідей, що використовувались в управлінні персоналом

Проаналізувати зміст основних ідей, що використовувались в управлінні персоналом, а також наукові підходи та школи менеджменту, які формувались та функціонували в часи тієї чи іншої концепції, а саме:

1. Концепція використання трудових ресурсів.
2. Концепція управління персоналом.
3. Концепція управління людськими ресурсами.
4. Концепція управління людиною.

### Методичні рекомендації

Аналізуючи етапи еволюції теорії управління персоналом, необхідно охарактеризувати їх та порівняти за такими критеріями, як:

- період існування;
- наукові підходи та школи менеджменту;
- наукові спрямування та ключові положення концепції;
- засновник теорії;
- основні ідеї, що використовувались в управлінні персоналом;
- тип управління;
- відношення до працівника.

### Тема 2. Основні характеристики персоналу підприємства

1. Структури та чисельність персоналу підприємства.
2. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
3. Компетенції та компетентності працівника: сутність, види.

**Понятійно-категоріальний апарат:** персонал, структура персоналу, штатна структура персоналу, організаційна структура персоналу, рольова структура персоналу, творчі ролі, поведінкові ролі, комунікативні ролі, посадовий (штатний) склад персоналу, штатний розклад, середньооблікова чисельність персоналу, професія, спеціальність, професійна придатність, кваліфікація, компетенції, компетентність.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### Питання до самоконтролю:

1. Класифікація персоналу за професійними категоріями.
2. Структура персоналу організації.

3. Структура та призначення Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

4. Поняття організаційної структури персоналу.

5. Поняття соціальної структури персоналу.

6. Поняття рольової структури персоналу.

7. Наведіть види творчих ролей персоналу підприємства.

8. Наведіть види комунікативних ролей персоналу підприємства.

9. Наведіть види поведінкових ролей персоналу підприємства.

10. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника. Професія. Спеціальність (спеціалізація). Професійна придатність. Кваліфікація. Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу.

11. Компетенції та компетентності працівника: сутність, види.

### Тестові завдання:

1. *На які групи за участю в процесі виробництва поділяється персонал?*

A. Виробничий персонал — робітників та управлінський — службовців;

B. Керівників та спеціалістів;

C. Керівників, службовців та допоміжний персонал;

D. Основний персонал — спеціалістів та допоміжний — робітників.

2. *До основних категорій персоналу підприємства належать:*

A. Робітники, спеціалісти, керівники;

B. Керівники, спеціалісти, службовці;

C. Службовці, основні робітники, керівники;

D. Інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

3. *Поняття «кадри» означає:*

A. Постійний штатний склад працівників;

B. Працівники апарату управління;

C. Оперативний персонал підприємства;

D. Працівники підприємства високої кваліфікації.

4. *Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності — це:*

A. Посада;

B. Професія;

C. Спеціальність;

D. Кваліфікація.

5. *Здатність до кваліфікованої праці певної професії — це:*

A. Загальна працездатність;

B. Спеціальна працездатність;

C. Професійна працездатність;

D. Кваліфікація працівника.

## Ситуаційне завдання

### **Визначення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня та компетентності працівників**

Необхідно розглянути та проаналізувати існуючі формати документів, що описують вимоги до кандидатів на посади. Визначити їх переваги та недоліки.

На основі аналізу існуючих форматів опису вимог до кандидатів на посади розробити документ, який дозволить найбільш ефективно здійснювати відбір кандидатів на самостійно обрану посаду.

### **Методичні рекомендації**

Для опису та представлення системи вимог до кандидатів на вакантні посади існують різні документи:

- посадова інструкція;
- модель компетенцій;
- модель робочого місця;
- професіограма.
- кваліфікаційна карта;

Вибір документу, що описує системи вимог до кандидатів на вакантні посади, має здійснюватися з урахуванням:

категорії персоналу (в разі набору управлінського персоналу необхідно враховувати ділові й особові якості кандидатів на вакантні посади, а значить, доцільним є розроблення карти компетенцій чи професіограми. Для набору представників робочих спеціальностей достатнім буде застосування кваліфікаційної карти)

розміру фінансових та часових витрат, які пов'язані із розробленням документу,

переваг та недоліків застосування різних інструментів опису системи вимог.

Під час розроблення документу, який дозволить найбільш ефективно здійснювати відбір кандидатів на посаду, дозволяється використовувати шаблони існуючих документів та вносити зміни у їх структуру чи окремі положення таким чином, щоб забезпечити підвищення загальної ефективності застосування даного документу під час відбору кандидатів на посади.

### **Тема 3. Організація наймання персоналу до підприємства**

1. Сутність та зміст процесу наймання персоналу на підприємство.
2. Планування потреби підприємства в персоналі.
3. Залучення персоналу до підприємства.
4. Відбір персоналу
5. Управління трудовою адаптацією.

**Понятійно-категоріальний апарат:** кадрове планування, наймання персоналу, формування персоналу, прогнозування потреби в персоналі, відбір

персоналу, залучення персоналу, посадова інструкція, модель компетенцій, кваліфікаційна карта, модель робочого місця, професіограма, резюме, трудова адаптація персоналу, рекрутинг.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### Питання для самоконтролю:

1. Обставини, з якими пов'язується необхідність планування потреби організації в кадрах.
2. Чинники, які зумовлюють потребу організації в кадрах.
3. Методи, за допомогою яких визначається потреба організації в персоналі.
4. Основні характеристики зовнішнього ринку праці.
5. Особливості внутрішнього ринку праці організації.
6. Назвіть особливості процесу відбору персоналу.
7. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
8. Етапи відбору та оцінювання кандидатів при прийомі на роботу.
9. Поняття та напрями трудової адаптації.
10. Інноваційні технології рекрутингу: вітчизняний та зарубіжний досвід.

### Тестові завдання:

1. *Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:*
  - A. Посадовою інструкцією;
  - B. Тарифно-кваліфікаційним довідником;
  - C. Колективним договором;
  - D. Статутом підприємства.
2. *До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:*
  - A. Адаптація;
  - B. Внутрішній конкурс;
  - C. Суміщення професій;
  - D. Ротація.
3. *До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:*
  - A. Курси навчання організації;
  - B. Списки очікування;
  - C. Центри зайнятості;
  - D. Самостійний пошук через засоби масової інформації.
4. *Що виступає як регламент вимог щодо кваліфікації працівників?*
  - A. Посадова інструкція;
  - B. Тарифно-кваліфікаційний довідник;
  - C. Положення про підрозділ;
  - D. Статут підприємства.
5. *Трудова адаптація працівників — це:*
  - A. Входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;

- B. Пристосування працівника до оточуючого середовища;
- C. Процес знайомства працівника з трудовим колективом;
- D. Поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

### Розрахунково-аналітичне завдання

#### Застосування методу за нормами часу

Служба УП заводу, яку очолює заступник директора з персоналу, містить кілька функціональних підсистем. Корисний фонд робочого часу одного працівника 1940 год. на рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, що не враховані у плановій трудомісткості, 1,15.

Розраховано річну трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби УП:

1) наймання, добору й обліку персоналу	11510 люд.-год.;
2) розвитку персоналу	8230 люд.-год.;
3) планування і маркетингу персоналу	13600 люд.-год.;
4) розробки засобів мотивації праці	10110 люд.-год.;
5) трудових відносин	5108 люд.-год.;
6) умов праці	6120 люд.-год.;
7) соціальної інфраструктури	11380 люд.-год.;
8) юридичних послуг	2070 люд.-год.

Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми служби УП та загальну планову чисельність всієї служби.

#### Методичні рекомендації

Чисельність працівників на основі норм часу визначається за формулою:

$$\mathcal{C} = \frac{T_3 \cdot K}{\Phi_p \cdot K_{\text{вн}}}, \quad (3.1)$$

де  $T_3$  – загальна трудомісткість всього обсягу робіт планового періоду, люд.-годин;

$\Phi_p$  – корисний фонд робочого часу одного працівника за аналізований період часу;

$K_{\text{вн}}$  – запланований коефіцієнт виконання норм;

$K$  – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості, наприклад, заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо).

Для розрахунку  $T_3$  необхідно знати склад робіт, що виконуються в аналізованому підрозділі, та витрати часу на їх виконання:

$$T_3 = K_p \cdot \sum_{i=1}^n H_i \cdot O_i, \quad (3.2)$$

де  $H_i$  – норма часу певного виду роботи, люд.-год.;

$O_i$  – обсяг даного виду роботи, що виконується протягом аналізованого періоду;

$K_p$  – коефіцієнт, що враховує трудомісткість робіт, які носять разовий характер і не охоплені нормативами.

#### **Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу**

1. Ділове оцінювання персоналу: сутність, види, методи.
2. Оцінювання керівників та спеціалістів на підприємстві..
3. Атестація персоналу.

**Понятійно-категоріальний апарат:** оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, ділове оцінювання персоналу, оцінка персоналу, система оцінювання персоналу, модель 360, асесмент-центр, метод шкалування, метод альтернативних характеристик, метод еталону, атестація персоналу.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Блоки, з яких складається система оцінки персоналу. Що визначається процедурою оцінювання?
2. Класифікація видів оцінки персоналу.
3. Визначення комплексної оцінки працівника. Формула комплексної оцінки та порядок її розрахунку.
4. Аналіз практичних можливостей використання найбільш поширених методів оцінювання персоналу. Чому широко використовується метод управління за цілями?
5. Специфіка оцінювання спеціалістів.
6. Прийоми, які застосовуються для оцінювання керівників.
7. Процедура атестації кадрів та рішення, які можуть бути прийняті за її підсумками.
8. Сутність та види ділового оцінювання персоналу.
9. Надайте характеристику методам оцінювання персоналу.
10. Сучасні методи оцінювання персоналу

#### **Тестові завдання:**

1. Розрізняють наступні види ділового оцінювання персоналу:
  - А. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне

оцінювання працівників організації;

В. Перевірочні іспити, співбесіда;

С. Атестація, оцінювання особистісних якостей працівника;

Д. Оцінювання знань, оцінювання умінь працівників.

2. *Які категорії працівників організацій підлягають атестації?*

А. Спеціалісти;

В. Керівники підрозділів;

С. Менеджери;

Д. Технічні виконавці.

3. *Атестація працівників буває таких видів:*

А. Підсумкова, проміжна, спеціальна;

В. Узагальнююча, проміжна, професійна;

С. Підсумкова, професійна, узагальнююча;

Д. Проміжна, кінцева, попередня.

4. *Ділова оцінка персоналу — це:*

А. Встановлення рівня кваліфікації працівника;

В. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу

вимогам посади чи робочого місця;

С. Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації;

Д. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

5. *Атестація персоналу — це:*

А. Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації;

В. Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв;

С. Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;

Д. Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

### Ситуаційні завдання

**Завдання 1.** Розробіть систему показників для оцінки результативності праці таких керівників та спеціалістів:

фінансовий директор;

головний інженер;

директор з персоналу;

начальник відділу постачання;

маркетолог;

системний адміністратор;

офіс-менеджер.

## **Завдання 2. Ситуаційне завдання «Вдосконалення системи оцінки персоналу»**

Відділ людських ресурсів Європейської штаб-квартири транснаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх відношення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою, – щорічна атестаційна співбесіда з керівником, заповнення спеціальних форм оцінки і плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить значну частку робочого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являються в центральному офісі. Усього було повернуто 70 з 154 розісланих співробітникам анкет.

Проведене опитування дало наступні результати:

65 % співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;

50 % співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити роботу, оскільки не мають інформації, необхідної для цього;

45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним відображенням заздалегідь прийнятого рішення;

12 % співробітників затверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заздалегідь заповнену форму;

68% співробітників вважають, що результати атестації використовуються тільки для підвищення окладу;

75 % керівників, які проводили атестацію, зауважили про недостатність часу для її підготовки і проведення;

25 % керівників зазначили, що відчувають складність у випадках, коли необхідно критикувати працівників, що проходять атестацію, і регулярно завищують атестаційні оцінки.

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?

2. Які причини сформованої в колективі ситуації?

3. Які заходи для удосконалення системи оцінки персоналу можна запропонувати провести відділу людських ресурсів штаб-квартири корпорації?

### **Тема 5. Професійний розвиток персоналу**

1. Управління діловою кар'єрою персоналу

2. Професійне навчання персоналу

3. Управління мобільністю кадрів.

4. Планування та підготовка кадрового резерву.

**Понятійно-категоріальний апарат:** розвиток персоналу, організаційний розвиток, професійний розвиток, коучинг, наставництво, підвищення кваліфікації, професійне навчання персоналу, первинна професійна підготовка кадрів, форми навчання персоналу, методи навчання персоналу, планування трудової кар'єри, управління діловою кар'єрою, ділова кар'єра, модель кар'єри, кар'єрограма, кадровий резерв.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### Питання до самоконтролю:

1. Сутність та зміст поняття «розвиток персоналу організації».
2. Основні завдання розвитку персоналу організації.
3. Характеристика людського капіталу на особистістному, мікро- й макроекономічному рівнях.
4. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві.
5. Сутність та зміст поняття «підвищення кваліфікації робітника».
6. Професійна перепідготовка робітників на виробництві.
7. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою.
8. Сутність та зміст поняття «трудова кар'єра».
9. Роль планування трудової кар'єри в забезпеченні розвитку персоналу організації.
10. Основні форми підготовки резерву керівників організації.

### Тестові завдання:

1. *Законодавством передбачено такі види професійного навчання:*
  - A. Підготовка нових працівників, ротація, підвищення кваліфікації;
  - B. Самоосвіта, перепідготовка, навчання суміжним професіям;
  - C. Підготовка нових працівників, перепідготовка, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації;
  - D. Всі зазначені варіанти.
2. *Форми підвищення кваліфікації персоналу є такі:*
  - A. Самоосвіта, профорієнтація, основана на стандартах і програмах;
  - B. Внутрішня та зовнішня, організована та не організована, професійно орієнтована, основана на стандартах і програмах;
  - C. Внутрішня та зовнішня, загальна, організована та неорганізована, основана на стандартах і програмах;
  - D. Немає вірної відповіді.
3. *Кар'єра в управлінні персоналом—це:*
  - A. Поступове просування особи у будь якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей тощо;
  - B. Це просування вперед за вибраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення;
  - C. Послідовне зайняття посад у межах однієї організації;
  - D. Переміщення працівника на вищі посади через реалізацію потреби у самоствердженні.
4. *Існують такі типові моделі ділової кар'єри:*
  - A. «Трамплін», «сходи», «дерево», «перетин шляхів»;

- В. «Сходи», «спуск», «змія», «павутиння»;
- С. «Трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;
- Д. «Вертикальна», «горизонтальна», «східчаста», «центральна».
- 5. *Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:*
  - А. Тільки горизонтальне переміщення;
  - В. Тільки вертикальне переміщення;
  - С. Горизонтально-вертикальне переміщення;
  - Д. Відцентрове переміщення.

### Розрахунково-аналітичне завдання

#### Завдання 1. Визначення ефективності навчання персоналу

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма «Росна» провела навчання персоналу в кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного фахівця в області маркетингу – 10 000 грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу склала 15 000 грн. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Ефект навчання становить 3/4 вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

#### Методичні рекомендації

Останнім часом більшість закордонних фірм усе більше уваги приділяють моделям «корисності». З їх допомогою можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки працівника в результаті тих або інших заходів. Найчастіше оцінюються програми підвищення кваліфікації й інші форми навчання. Оцінка ефективності окремих кадрових програм визначається впливом їх на результативність діяльності працівників та організації в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, економія ресурсів тощо).

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції можна визначити за допомогою методики американської компанії «Хоніуелл» за наступною формулою:

$$E = T \cdot H \cdot P \cdot K - H \cdot B, \quad (5.1)$$

де Т – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності праці працівників, років;

Н – кількість навчених працівників, осіб;

Р – вартісна оцінка розходжень у результативності праці кращих і середніх працівників, тис. грн;

К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражений у частках);

В – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

У даній формулі у визначенні ефекту важливу роль відіграє «вартісна оцінка розходжень у результативності праці». Вона представляє собою співвіднесення (різницю) оцінок цінності для організації результатів праці (можуть бути враховані продуктивність праці, якість роботи, економія ресурсів тощо) «кращих» та «середніх» працівників, що виконують однакову роботу.

У результаті навчання працівників необхідним вмінням та посилення мотивації цей розрив можна скоротити на величину коефіцієнта К. Зазвичай ефект навчання становить 3/4 вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

### **Завдання 2.**

Підприємство, чисельність працівників якого складає 350 осіб, уклало з коучинг-компанією договір на проведення циклу бізнес-тренінгів для своїх співробітників. За звітний період навчання пройшло 120 осіб. Оцінювання індивідуальної результативності працівників, що проводиться через три місяці після навчання, показало підвищення ефективності праці у 100 працівників підприємства. Розрахуйте результативність діяльності служби управління персоналом, направленої на навчання співробітників підприємства.

### **Методичні рекомендації**

Показник, що характеризує результативність діяльності служби персоналу, спрямованої на навчання співробітників ( $P_{\text{навч}}$ ), напряду залежить від відсотку працівників, що підвищили якість та ефективність роботи після навчання:

$$P_{\text{навч}} = \frac{P_1}{P_2} \cdot 100\% , \quad (5.2)$$

де  $P_1$  – кількість працівників, що підвищили якість та ефективність роботи після навчання, осіб;

$P_2$  – кількість працівників, що пройшли навчання за звітний період, осіб.

## **Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу**

1. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: основні поняття.
2. Матеріальна мотивація персоналу.
3. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

**Понятійно-категоріальний апарат:** мотивація персоналу, потреби, інтереси, мотив, стимул, стимулювання, методи мотивації, мотиваційні моделі, матеріальна мотивація персоналу, оплата праці, тарифна сітка, тарифна система, преміювання, грейдингова система, нематеріальна мотивація.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### Питання до самоконтролю:

1. Обґрунтуйте взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви».
2. Розкрийте сутність понять «внутрішньої» та «зовнішньої» мотивації, співвідношення й відмінності між ними.
3. Взаємозв'язок між мотивацією персоналу й кінцевими результатами діяльності.
4. Дайте розгорнуте визначення матеріальної мотивації персоналу.
5. Наведіть основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
6. Розкрийте сутність та зміст функцій заробітної плати.
7. Механізм реалізації основних функцій заробітної плати.
8. Обґрунтуйте мотиваційну роль нормування праці.
9. Обґрунтуйте чинники, що зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності.
10. Розкрийте сутність гуманізації праці та її роль у мотивації персоналу.

### Тестові завдання:

1. У загальному розумінні мотивація – це:
  - A. Сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій;
  - B. Відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
  - C. Спонукальні причини поведінки та дій людини, які виникають під впливом її потреб й інтересів;
  - D. Спонукування до дії, спонукальна причина.
2. Виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу (годину, день, місяць) – це:
  - A. Тарифна сітка;
  - B. Тарифна ставка;
  - C. Тарифний розряд;
  - D. Грейд.
3. Мотивація персоналу в організації передбачає такі дії:
  - A. Встановлення цілей і задач організації;
  - B. Контроль виконання задач;

C. Організація трудового процесу в організації;

D. Матеріальне та моральне стимулювання.

4. Які існують теорії мотивації?

A. Процесуальні;

B. Образні;

C. Навчальні;

D. Немає вірної відповіді.

5. Реальна заробітна плата - це:

A. Сума грошей, яку отримує працівник після сплати податків;

B. Вартість відпрацьованого працівником робочого часу;

C. Купівельна спроможність номінальної заробітної плати;

D. Сума коштів, які нараховані працівнику за відпрацьований робочий час (виконаний обсяг робіт) за визначений період.

## Ситуаційні завдання

### Ситуаційне завдання 1

Наталя Петренко – менеджер відділу продажу у великій торговельній компанії «Галатея». Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив росту. Наталя задумала шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла. У зв'язку з цим у Наталі знизилася мотивація. Її керівник також бачив, що лояльність (відданість) до компанії в Наталі практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії вона сприймає позитивно. Її поведінка на нарадах більше мала деструктивний характер і вона не приховувала свій внутрішній протест проти деяких завдань, поставлених перед нею керівництвом, тому що вона вважала їх неправильними.

В інших менеджерів відділу і лояльність, і мотивація спостерігається досить високі. Але разом із тим, професійні дані Наталі вищі, ніж у інших. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні два роки навіть вищі, ніж у інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розставатися з Наталею, але необхідно, щоб Наталя змінила своє ставлення до компанії та до роботи.

Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності до компанії, щоб професійні якості Наталі спрямовувалися на користь розвитку «Галатеї».

### Ситуаційне завдання 2

У агентстві нерухомості «Бісмарк» розроблена система рангів для успішних працівників, які забезпечують прибуток підприємства – звання срібного, золотого

і платиного маклерів. Працівники, які заслужили такі ранги, отримують значки з відповідного металу. Їх успіх широко пропагується в компанії. Визначіть, який вид мотивації використовується? На які потреби особистості спрямований даний вплив? У чому його дієвість і очікувані результати?

### **Тема 7. Управління процесами руху персоналу**

1. Методи та організація процесу вивільнення персоналу.
2. Управління плинністю персоналу на підприємстві.

**Понятійно-категоріальний апарат:** мобільність персоналу, рух персоналу, управління мобільністю персоналу, плинність персоналу, ротація кадрів, вивільнення персоналу, скорочення персоналу.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Поняття мобільності та руху персоналу. Види руху персоналу організації.
2. Наведіть негативні наслідки плинності кадрів та позитивні наслідки плинності кадрів.
3. Обґрунтуйте фактори, які викликають рух персоналу.
4. Наведіть формули, за якими розраховуються основні показники руху кадрів.
5. Основні процеси руху персоналу.
6. Обґрунтуйте заходи щодо скорочення плинності кадрів.
7. Аналіз стану плинності кадрів.
8. Поняття ротації кадрів.
9. Поняття та причини вивільнення персоналу.
10. Наведіть методи скорочення персоналу.

#### **Тестові завдання:**

1. Як розраховується коефіцієнт, плинності кадрів?

- A. Відношення надлишкової плинності до середньоспискової чисельності працівників за звітний період;
- B. Відношення надлишкової плинності до чисельності прийнятих за звітний період;
- C. З числа тих, що вибули за звітний період, віднімається чисельність прийнятих;

D. Відношення необхідної плинності до чередньооблікової чисельності працівників за звітний період.

2. *Мобільність персоналу—це:*

A. Переведення працівників на іншу роботу;

B. Звільнення працівника з роботи;

C. Зміна працівником робочого місця в професійній структурі, переміщення в межах організації чи на інше підприємство;

D. Переміщення на вищу посаду в межах організації.

3. *Під плинністю кадрів в організації розуміють:*

A. Обмін працівниками між організаціями;

B. Сукупність звільнень працівників з різних причин;

C. Розірвання трудового договору (контракту) з працівниками;

D. Звільнення працівників за власним бажанням з організації.

4. *До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:*

A. Удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників;

B. Техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові;

C. Організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі;

D. Покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов.

5. *Сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби допомагають особам, що звільняються, в працевлаштуванні за рахунок організації в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах—це:*

A. Сутність управління плинністю кадрів;

B. Регулювання вивільнення персоналу;

C. Аутплейсмент;

D. Зміст управління мобільністю персоналу.

### **Розрахунково-аналітичне завдання**

**Завдання 1. Обчислення показників, що характеризують рух та плинність персоналу**

На основі даних статистичної звітності (табл. 7.1) проаналізуйте стан та плинність кадрів підприємства за допомогою наступних показників:

необхідна та надлишкова плинність;

коефіцієнт плинності персоналу;

частковий коефіцієнт плинності та коефіцієнт інтенсивності плинності керівників підприємства;

коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;

коефіцієнт обороту кадрів з вибуття;

Таблиця 7.1

## Вихідні дані для розрахунку

Категорія	Усього	Протягом року:						
		Прийнято на роботу	Усього вибуло	Переведено у інші організації	У зв'язку з переходом на навчання, призовом до армії, виходом на пенсію	З них:		
						За власним бажанням	За нестачі, розкрадання	За прогули та порушення трудової дисципліни
Середньо-обліковий склад	950	40	26	8	2	10	4	2
Керівники	35	2	7	2	2	2	1	0
Спеціалісти	180	10	5	5	0	0	0	0
Допоміжні працівники	98	18	10	0	0	8	1	1
Основний персонал	637	10	4	1	0	0	2	1

## Методичні рекомендації

*Показник необхідної плинності* представляє собою загальну кількість працівників, які вибули з об'єктивних причин – переведення до інших організацій, вибуття у зв'язку з навчанням, виходом на пенсію, призовом до армії та іншими соціальними і міграційними явищами. Така плинність відбувається безперервно, але не вимагає якихось особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби, оскільки сприяє своєчасному оновленню колективу.

*Показник надлишкової плинності* характеризує кількість звільнених працівників з суб'єктивних причин, не пов'язаних з виробничою та загальнодержавною потребою – за власним бажанням, за прогули, за порушення трудової дисципліни, за нестачі та розкрадання.

*Коефіцієнт плинності персоналу* визначається як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньооблікової чисельності працюючих.

*Частковий коефіцієнт плинності* розраховується як відношення кількості звільнених за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням у професійній групі до середньооблікової кількості працівників даної групи.

*Коефіцієнт інтенсивності плинності ( $K_{in}$ )* розраховується як відношення часткового коефіцієнта у даній групі до коефіцієнта плинності по підприємству в цілому. Показує наскільки відхиляється частковий коефіцієнт плинності від її середнього рівня та дозволяє встановити вплив на процес плинності різних факторів. Так, наприклад,  $K_{in} = 1$  свідчить про середній по відношенню до

підприємства рівень плинності у даній групі працівників;  $K_{in} < 1$  – про стабільність групи;  $K_{in} > 1$  – про підвищену плинність.

*Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття* розраховується як відношення кількості прийнятих працівників у підприємство за певний період до середньооблікової чисельності працівників.

*Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття* розраховується як відношення кількості працівників, що вибули з підприємства за певний період, до середньооблікової чисельності працівників.

**Завдання 2.** Середньооблікова чисельність працівників за звітний період склала 1000 осіб. Протягом року прийнято на роботу 50 осіб, вибуло 65 осіб, з них звільнено за порушення трудової дисципліни 27 чоловік, за власним бажанням 25 осіб. Визначити коефіцієнти обороту кадрів з прийняття, вибуття та плинності персоналу.

**Задача 3.** Середньооблікова чисельність працівників за рік склала 600 осіб. Протягом року звільнено за власним бажанням 37 осіб, за порушення трудової дисципліни 5 осіб, вийшли на пенсію 11 осіб, вступили до навчальних закладів та призвані до Збройних Сил України 15 осіб, переведені на інші посади та до інших підрозділів підприємства 30 осіб. Розрахуйте необхідну та надлишкову плинність персоналу за звітній період.

## Розділ 2. Прикладні аспекти управління персоналом

### Тема 8. Служба персоналу і кадрове діловодство

1. Організація кадрової служби підприємства.
2. Кадрове діловодство.

**Понятійно-категоріальний апарат:** кадрова служба, відділ кадрів, кадрове діловодство, особові документи, трудова книжка, електронний документообіг.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Назвіть основні функції та завдання кадрової служби в сучасних умовах.
2. Які основні професійно-кваліфікаційні вимоги до керівника сучасної кадрової служби?
3. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби.
4. Напрями вдосконалення діяльності кадрової служби в сучасних умовах.
5. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.
6. Характеристика номенклатури справ з кадрового діловодства.
7. Механізм документаційного забезпечення обліку та руху кадрів.
8. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання і зберігання особових справ працівників.
9. Комп'ютеризація кадрового діловодства.
10. Поняття та значення електронного документообігу.

#### **Тестові завдання:**

1. *Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу?*
  - А. Можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам;
  - В. Можливість не виконувати певні управлінські рішення;
  - С. Право залучати додаткові ресурси;
  - Д. Можливість додаткового заохочення.
2. *Відділ персоналу підприємства не має право:*
  - А. Заохочувати працівників за високопродуктивну працю;
  - В. Контролювати використання працівників у відповідності до їх професій, спеціальностей та кваліфікації;
  - С. Вимагати від менеджерів інформацію про роботу з персоналом;

D. Репрезентувати з питань своїх обов'язків підприємство у інших організаціях.

3. *Влаштуваючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:*

- A. Паспорт, документи про освіту, резюме;
- B. Заяву та особовий листок по обліку кадрів;
- C. Трудову книжку, результати медичного обстеження;
- D. Паспорт, посвідчення водія, заяву.

4. *Яким є головне призначення відділу персоналу?*

A. Збільшення порушень технологічної та виробничої дисциплін на підприємстві;

B. Своєчасне забезпечення підприємства потрібною кількістю і якістю працівників;

C. Наявність резерву підготовлених працівників;

D. Збільшення плинності персоналу.

5. *Що розуміють під документом, який представляє з себе затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловиробництві відділу, і в якому обов'язково вказуються терміни зберігання документів?*

- A. Номенклатура справ;
- B. Особова справа;
- C. Посадова інструкція;
- D. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

### Ситуаційне завдання

#### **Функціональний розподіл праці підсистем системи управління персоналом підприємства**

Скласти схему функціонального розподілу праці підсистем та посадових осіб системи управління персоналом шляхом визначення ступеня участі окремих підрозділів та керівників у виконанні завдань (функцій управління). Для цього використовуються умовні позначення:

В – відповідає за виконання функції, організує її виконання;

І – надає вихідну інформацію, необхідну для виконання функції;

У – приймає участь у виконанні даної функції;

Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ;

П – погоджує підготовлений документ або окремі питання в процесі виконання функції;

К – контролює.

Підсистеми та посадові особи системи управління персоналом підприємства та завдання, які вирішуються, представлені у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

## Підсистеми та посадові особи системи управління персоналом підприємства

№	Завдання, які вирішуються підсистемами	Підсистеми та посадові особи системи управління персоналом підприємства													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Планування чисельності персоналу														
2	Організація та проведення підбору, відбору та найму персоналу														
3	Аналіз плинності персоналу														
4	Організація проф. навчання персоналу														
5	Планування та управління кар'єрою														
6	Розробка пропозицій щодо заохочення персоналу														
7	Ведення трудових книжок та особових справ працівників														
8	Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу														
9	Нормування трудових процесів														
10	Управління конфліктами														
11	Забезпечення умов праці, економічної та інформаційної безпеки														

де 1 – директор підприємства;

2 – заступник директора з управління персоналом;

3 – відділ розвитку персоналу;

4 – відділ найму та обліку персоналу;

5 – відділ маркетингу персоналу;

6 – відділ організації виробництва та управління;

7 – відділ організації праці та заробітної плати;

8 – відділ непрямого матеріального та нематеріального стимулювання;

9 – відділ соціологічних досліджень;

10 – відділ по роботі з профспілками та громадськими організаціями;

11 – прес-центр;

12 – адміністративно-господарський відділ;

13 – юридичний відділ;

14 – служба безпеки.

## Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

1. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.
2. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.

**Понятійно-категоріальний апарат:** особистість, індивідуальність, мотив, переконання, спрямованість особистості, характер людини, управління опорам змінами, стрес, стросостійкість, фрустрація, криза, керівник, лідер, група, трудовий колектив, соціальна структура колективу, комунікативний процес, ділове спілкування, конфлікт, модель конфлікту, управління конфліктами. Соціально-психологічний клімат.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### **Питання до самоконтролю:**

1. Сутність соціально-психологічних методів управління.
2. Поняття групи та трудового колективу.
3. Сутність функцій і ролей, які виконує керівник.
4. Поняття комунікативного процесу в управлінні.
5. Поняття стресостійкості в управлінні персоналом. Управління стресом на робочому місці.
6. Поняття, види та функції конфлікту.
7. Методи розв'язання конфліктів та умови їх використання.
8. Ознаки та критерії, які характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації.
9. Прояви впливу соціально-психологічного клімату організації на ефективність трудової діяльності.
10. Основні механізми регуляції соціально-психологічного клімату.

### **Тестові завдання:**

1. Що таке соціальна група?
  - A. Це відносно стала сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності і норми поведінки;
  - B. Об'єднання громадян для досягнення певних політичних цілей;
  - C. Це сукупність людей згрупованих в залежності від розміру заробітної плати;
  - D. Неформальна група колективу підприємства, що протидіє керівництву.
2. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та

*взаємодопомоги–це:*

- A. Трудовий колектив;
- B. Соціальна група.
- C. Неформальна організація;
- D. Номінальна група.

3. *Які основні принципи побудови нормальних соціально-психологічних відносин у колективі?*

A. Свобода висловлювань та ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага;

B. Організованість, структурність, згуртованість, солідарність, інформованість;

C. Свобода висловлювань та ініціативи, структурність, згуртованість;

D. Інформованість, справедливість, організованість, здоровий глузд.

4. *Первинною функцією трудового колективу є:*

A. Виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства;

B. Підготовка та виховання майбутніх спеціалістів;

C. Утворення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу;

D. Мотивація працівників.

5. *За результатом впливу на діяльність організації конфлікти поділяються на:*

A. Конструктивні та функціональні;

B. Дисфункціональні та деструктивні;

C. Конструктивні та деструктивні;

D. Позитивні та негативні.

### Розрахунково-аналітичне завдання

#### Визначення стабільності колективу

Визначте рівень стабільності колективу  $K_{cm}$  штампувального цеху машинобудівного заводу (середньооблікова чисельність 150 робітників) за грудень поточного року, виходячи з наведених нижче даних. За 23 робочих дня місяця, що минув, в цеху мали місце такі порушення: 15 прогулів, 45 запізнь, 12 випадків залишення робочого місця до закінчення робочого дня, 30 більш дрібних порушень трудового розпорядку, 3 випадки порушення громадського порядку. Два робітника звільнилися за власним бажанням. При цьому втрати від прогулів склали 45 людино-днів, втрати від відпусток з дозволу адміністрації – 8 людино-днів. Величина коефіцієнту неприйняття заходів ( $H_3$ ) у грудні оцінена у 3 пункти. Нормативний коефіцієнт стабільності по підприємству складає 0,9. Динаміка стабільності за шість місяців, що передують грудню, характеризується такими даними (табл. 9.1):

Таблиця 9.1

## Динаміка показника стабільності колективу

Показник стабільності	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

## Методичні рекомендації

Оцінка рівня стабільності колективу виконується шляхом розрахунку величини коефіцієнта стабільності ( $K_{см}$ ) та порівняння отриманого значення з нормативним по підприємству. В ідеалі  $K_{см}$  дорівнює 1. Фактична величина  $K_{см}$  розраховується за допомогою наступної формули:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{Ч_{пр} + Ч_{зап} + Ч_{вр} + Ч_{тр} + Ч_{гп} + Ч_{а} + Ч_{зв}}{Ч_{облік}}\right) + \frac{(В_{пр} + В_{відп} + В_{з}) * 10H_3}{Ч_{облік} * Д}, \quad (8.1)$$

де  $K_{см}$  – коефіцієнт стабільності трудового колективу;

$Ч_{пр}$  – число випадків прогулу;

$Ч_{зап}$  – число випадків запізнень на роботу;

$Ч_{вр}$  – число випадків відходу з роботи до закінчення робочого дня;

$Ч_{тр}$  – число інших порушень трудового розпорядку;

$Ч_{зр}$  – число випадків порушень громадського порядку;

$Ч_{а}$  – число випадків порушень громадського порядку, що потягли за собою арешт до декількох діб;

$Ч_{зв}$  – число осіб, що звільнилися по ініціативі адміністрації й за власним бажанням;

$В_{пр}$  – втрати від прогулів (люд./дн.);

$В_{відп}$  – втрати внаслідок відпусток з дозволу адміністрації (люд./дн.);

$В_{з}$  – втрати від затримки працівників органами охорони правопорядку (люд./дн.);

$H_3$  – коефіцієнт, який устанавлюється службою персоналу за фактами неприйняття керівником підрозділу заходів впливу на порушників;

$Ч_{облік}$  – середньооблікова чисельність працюючих на перше число місяця, що настає за звітним;

$Д$  – кількість робочих днів у звітному місяці.

Отримане значення  $K_{см}$  треба занести до відповідної таблиці і порівняти із середнім значенням за попередній період. Якщо воно вище за середнє за період, що передував звітному місяцю, то його варто оцінити як позитивне. Якщо ж залишилося на попередньому рівні або зменшилося – як негативне.

Але цього ще недостатньо для остаточного висновку. Щоб зробити такий висновок, отриманий шляхом розрахунку  $K_{см}$  порівнюють із нормативним  $K_{см}$  по підприємству й аналізують характер динаміки. Для цього доцільно побудувати графік.

## Ситуаційні завдання

### Ситуація 1

Вихідні дані. Між двома вашими підлеглими (колегами) виник конфлікт, що заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас із проханням розібратися й підтримати його позицію.

Постановка завдання. Виберіть і обґрунтуйте свій варіант поведінки в цій ситуації:

- а) припинити конфлікт на роботі й порекомендувати дозволити конфліктні взаємини в неслужбовий час;
- б) попросити розібратися в конфлікті фахівців лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, функцією якої це є;
- в) особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту й знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;
- г) з'ясувати, хто з членів колективу служить авторитетом для конфліктуючих, і спробувати через нього впливати на цих людей.

### Ситуація 2

Вихідні дані. Підлеглий (колега) ігнорує Ваші поради й вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте.

Постановка завдання. Як Ви будете поводитися із цим підлеглим (колегою) надалі:

- а) розібравшись у мотивах завзятості й бачачи їхню неспроможність, застосувати звичайні адміністративні міри покарання;
- б) в інтересах справи спробувати викликати колегу на відверту розмову, спробувати знайти з ним загальну мову, настроїти на діловий контакт;
- в) звернутися до колективу – нехай зверне увагу на неправильне поведіння колеги і застосує заходів суспільного впливу;
- г) спробувати розібратися в тім, чи не робите ви якихось помилок у взаєминах із цим підлеглим (колегою), потім вирішити, як діяти.

### Ситуація 3

Вихідні дані. У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Постановка завдання. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі:

- а) встановити контакт із прихильниками нового стилю й, не приймаючи до уваги докази прихильників старого порядку, вести роботу із впровадження нововведень, впливаючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших;

б) спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників попереднього стилю роботи, супротивників новацій, впливати на них переконанням у процесі дискусії;

в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися й запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки, опираючись на підтримку адміністрації, профспілки й т.д.;

г) вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові стратегічні завдання спільної трудової діяльності, опираючись на кращі досягнення та трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

#### **Ситуація 4**

Вихідні дані. Вас недавно призначили керівником трудового колективу, у якому Ви кілька років були рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі зненацька спізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно й чекає на Вас.

Постановка завдання. Як Ви почнете бесіду при зустрічі:

а) незалежно від свого запізнення відразу ж зажадаєте його пояснень про запізнення на роботу;

б) вибачитесь перед ним і почнете бесіду;

в) привітаєтесь, поясните причину свого запізнення й запитаете про: "Як Ви думаєте, чого можливо чекати від керівника, що так само часто спізнюється, як і Ви?";

г) скасуєте бесіду й перенесете її на інший час.

#### **Ситуація 5**

Вихідні дані. Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з Ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге встаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травми. Винуватець дзвонить Вам додому по телефону й з тривогою запитує, що ж їм тепер робити?

Постановка завдання. Як Ви відповісте на дзвінок:

а) "Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі й зробіть усе, що потрібно";

б) "Повідомте про те, що трапилося, вахтерові. Складіть акт на поломку встаткування, потерпілий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося";

в) "Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду й розберуся";

г) "У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте лікаря".

#### **Ситуація 6**

Вихідні дані. Одного разу Ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалася найбільше.

Постановка завдання. Яка й чому:

- а) перший: "Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості";
- б) другий: "Все це дріб'язок. Головне в оцінці людей – це ділові якості, ретельність. Кожний повинен робити те, що йому належить";
- в) третій: "Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його";
- г) четвертий: "Це правильно, але все-таки кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія".

### **Ситуація 7**

Вихідні дані. Ви начальник відділу. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати кілька бригад відповідно до свого штатного розкладу.

Постановка завдання. Яким шляхом Ви підете й чому:

- а) візьметесь за діло самі, вивчите всі списки й особисті справи працівників відділу, запропонуєте свій проект на зборах колективу;
- б) запропонуєте вирішувати це питання відділу кадрів, оскільки це їхня робота;
- в) щоб уникнути конфліктів, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію з комплектування нових бригад;
- г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

### **Ситуація 8**

Вихідні дані. Ви недавно почали працювати начальником сучасного відділу у великій промисловій організації, прийшовши на цю посаду з іншої організації. Ще не всі знають Вас особисто. До обідньої перерви цілих дві години. Ідучи по коридору, Ви бачите трьох працівників вашого відділу, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Вертаючись через 20 хвилин, Ви бачите ту ж картину.

Постановка завдання. Як Ви себе поведете:

- а) зупинитесь, дасте зрозуміти працівникам, що Ви - новий начальник відділу. Мимохідь зауважите, що бесіда їх затяглася й пора б братися до роботи;
- б) запитаете, хто їхній безпосередній начальник. Викличете його до себе в кабінет;
- в) спочатку поцікавитесь, про що йде розмова. Потім назвете себе й запитаете, чи немає в них будь-яких претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте пройти в відділ, на робоче місце;
- г) насамперед назвете себе, поцікавтеся, як йдуть справи в їхній бригаді, як завантажені роботою, що заважає працювати. Візьмете цих працівників на замітку

## **Тема 10. Корпоративна культура та організаційна поведінка персоналу**

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
2. Формування та соціальний розвиток колективу.

### 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємств.

**Понятійно-категоріальний апарат:** корпоративна культура, особистість, організаційна поведінка, соціальний розвиток колективу, формальні групи, неформальні групи, управління корпоративною культурою.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
2. Назвіть чинники формування організаційної поведінки особистості.
3. Формування та соціальний розвиток колективу.
4. Сутність, елементи, ознаки, класифікація колективів.
5. Процес створення трудового колективу та його етапи.
6. Формальні групи. Види формальних груп.
7. Неформальні групи та причини їх формування. Які особливості неформальних груп?
8. Фактори, що впливають на ефективне функціонування групи.
9. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємств
10. Поняття, рівні, мета та задачі корпоративної культури.

#### **Тестові завдання:**

1. *Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів у роботі та вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:*
  - A. Роз'єднаних;
  - B. Згуртованих;
  - C. Жіночих;
  - D. Розчленованих.
2. *Відповідність професійних і моральних якостей працівників складає основу:*
  - A. Соціальної сумісності працівників;
  - B. Психологічної сумісності працівників;
  - C. Групової згуртованості;
  - D. Соціально-психологічної сумісності працівників.
3. *До психологічних характеристик колективу належать:*
  - A. Характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу;
  - B. Групові норми, цінності, правила поведінки;
  - C. Згуртованість, рівень конфліктності, статус членів групи;
  - D. Морально-психологічний клімат, групові норми, цінності.
4. *Основні принципи побудови «здорових» соціально-психологічних відносин у трудовому колективі:*

- A. Ініціативність, солідарність, інформованість, взаємоповага;
  - B. Дисципліна, децентралізація управління;
  - C. Взаємопорозуміння, внутрішньо колективна сумісність;
  - D. Принциповість, об'єктивність, стратегічність.
5. *Згуртованість* — *єдність поведінки членів колективу, побудована на:*
- A. Поєднанні колективних та індивідуальних цінностей норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності;
  - B. Спільності мети робітників;
  - C. Спільності методів діяльності;
  - D. Спільності інтересів цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час.

### *Ситуації завдання*

#### **Аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу (за Ф. Фідлером)**

Мета – набуття навичок аналізу соціально-психологічного клімату трудового колективу за допомогою методики Ф. Фідлера.

Завдання – провести аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу віртуальної організації за допомогою методики Ф. Фідлера. Вихідні дані для розрахунку містяться у табл. 10.1

Таблиця 10.1

Результати опитування членів трудового колективу  
за методикою Ф. Фідлера

Критерії	Опитувані										Загальна оцінка за критерієм	Середня оцінка за критерієм
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Життєрадісність	4	5	2	5	4	4	2	4	5	1		
Добррозичливість	3	5	3	4	3	3	4	4	5	2		
Порозуміння	5	4	1	5	4	4	3	4	5	3		
Взаємна повага	4	5	3	4	4	4	5	5	4	2		
Командоутворення	3	4	3	3	3	4	4	4	5	2		
Справедливість	3	5	2	5	3	5	3	5	5	3		
Енергійність	3	5	2	5	3	3	2	4	4	4		
Підтримка	5	5	1	4	4	2	3	5	5	3		
Відчуття гордості	4	3	1	4	3	4	4	4	4	2		
Спільні інтереси	4	4	1	3	2	4	5	3	5	1		
Розвиток	2	5	2	3	3	3	4	3	4	2		
Довіра	3	5	3	4	4	5	4	4	5	2		
Самореалізація	5	5	1	5	3	2	4	4	5	3		

## Методичні рекомендації

Методика Ф. Фрідлера використовується для оцінки соціально-психологічної атмосфери у трудовому колективі, в її основу покладено метод семантичного диференціала. Опитувані оцінюють атмосферу у трудовому колективі за певними критеріями, присвоюючи їм бали від 1 (позитивна оцінка) до 8 балів (негативна оцінка). На основі індивідуальних профілів складається середній профіль, що й характеризує психологічну атмосферу.

### Тема 11. Стратегія і політика управління персоналом підприємства

1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств
2. Стратегії управління персоналом підприємства
3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

**Понятійно-категоріальний апарат:** кадрова політика, активна кадрова політика, пасивна кадрова політика, реактивна кадрова політика, відкрита кадрова політика, закрита кадрова політика, стратегія управління персоналом, авторитарне керівництво, демократичне керівництво, ліберальне керівництво.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### **Питання до самоконтролю:**

1. Сутність і зміст поняття «стратегія управління персоналом».
2. Сутність і зміст поняття «політика управління персоналом».
3. Сутність і зміст пасивної політики управління персоналом.
4. Характеристика реактивної політики управління персоналом.
5. Превентивна політика управління персоналом.
6. Підтипи активної політики управління персоналом.
7. Основна відмінність відкритої та закритої політики управління персоналом. Умови ефективності закритої та відкритої політики управління персоналом.
8. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на формування політики управління персоналом.
9. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики. Внутрішні документи підприємства, що регулюють кадрову політику.
10. Як впливає стиль керівництва на кадрову політику? Авторитарне керівництво. Демократичне керівництво. Ліберальне керівництво.

**Тестові завдання:**

1. *Кадрова політика організації—це:*
  - A. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації;
  - B. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу;
  - C. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку;
  - D. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
2. *Кадрова політика поділяється на такі типи:*
  - A. Активна та реактивна;
  - B. Пасивна та превентивна;
  - C. Закрита та відкрита;
  - D. Всі названі варіанти.
3. *У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?*
  - A. Пасивної;
  - B. Активної;
  - C. Відкритої;
  - D. Превентивної.
4. *До внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, не відносяться:*
  - A. Цілі підприємства;
  - B. Стиль управління, якісні характеристики трудового колективу;
  - C. Умови праці;
  - D. Перспективи розвитку ринку праці, взаємини з профспілкою.
5. *Кадрова стратегія повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації — науковців, дослідників, розроблювачів при реалізації:*
  - A. Стратегії фокусування;
  - B. Стратегії диференціації;
  - C. Комбінованої стратегії;
  - D. Стратегії лідерства в низьких витратах.

**Ситуаційні завдання:****Завдання 1. Вибір стратегії управління персоналом підприємства**

Завдання вирішується групами по 3-4 особи. Кожна група, маючи в своєму розпорядженні основні характеристики стратегії організації, має сформулювати основні елементи стратегії управління персоналом, які, на її погляд, відповідають даній стратегії організації (табл. 11.1). Після виконання цього завдання всіма групами кожна з них докладає про результати своєї роботи.

## Методичні рекомендації

Стратегія управління персоналом реалізується службою управління персоналом і лінійними керівниками як органічна частина загальної стратегії організації. Стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, тому фахівці служби управління персоналом залучені до розробки стратегії організації. Адже саме персонал має, по-перше, реалізувати ту чи іншу стратегію організації по всіх її складових, по-друге, випробувати обґрунтованість і продуктивність вибраної стратегії на собі.

Кадрова стратегія визначає суттєві кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій у людські ресурси тощо. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу.

Таблиця 11.1

### Взаємозв'язок стратегії організації та управління персоналом

Тип стратегії	Характерні риси стратегії організації	Характерні риси стратегії управління персоналом
Стратегія підприємництва	Робота переважно на основі проєктів з високим ступенем фінансового ризику	
Стратегія динамічного зростання	Ступінь ризику в роботі організації порівняно невисокий. Робота будується в основному за відладженими, стандартними схемами. Критерії оцінки результатів діяльності пов'язані із збільшенням об'ємів і зростанням ефективності	
Стратегія максимізації прибутку	Суть даної стратегії розкривається в її назві. Основні зусилля в управлінні зосереджені на пошуку резервів скорочення витрат і зниження собівартості продукції. Вся увага - зростанню продуктивності	
Стратегія виживання	Головна мета – врятувати організацію від банкрутства. Всіма заходами скорочуються витрати. Аналізуються можливості скорочення збиткових видів бізнесу і проєктів. Продається частина активів. Разом з тим ставиться завдання пошуку можливостей зростання	
Стратегія ліквідації	Продаж більшої частини активів. Скорочення обсягів виробництва і послуг. Спроб врятувати підприємство не робиться	

## Тема 12. Соціальне партнерство в організації

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

**Понятійно-категоріальний апарат:** соціальне партнерство, трипартизм, соціальна політика підприємства, колективний договір, соціальний діалог.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### **Питання до самоконтролю:**

1. Сутність соціального партнерства з функціонального погляду.
2. Зміст форм соціального партнерства.
3. Характеристика сторін соціального партнерства.
4. Сторони соціального діалогу в Україні. Законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання соціального діалогу в Україні.
5. Міжнародні нормативно-правові акти з питань регулювання соціального діалогу.
6. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
7. Розгорнуте визначення колективного договору. Зміст функцій, які має виконувати колективний договір.
8. Стадії формування та укладення колективного договору.
9. Законодавчі вимоги до розробки колективного договору.
10. Структура колективного договору.

### **Тестові завдання:**

*1. Соціально-трудові відносини – це:*

- A. Взаємодія суб'єктів соціально-трудових відносин залежно від власності на засоби виробництва;
- B. Поведінка роботодавців та найманих працівників на ринку праці залежно від попиту та пропозиції робочої сили;
- C. Взаємозалежність і взаємодія суб'єктів цих відносин, яка виникає в процесі праці і спрямована на регулювання якості трудового життя;
- D. Взаємодія організацій роботодавців та організацій найманих працівників щодо вирішення конфліктів у сфері праці мирним шляхом;
- E. Поведінка роботодавців та держави на зміни, що відбуваються у соціально-економічній політиці держави.

*2. Соціальна політика передбачає:*

А. Певний ступінь регулювання державою соціально-економічної сфери суспільства;

В. Заходи щодо соціальної захищеності громадян суспільства;

С. Заходи щодо забезпечення для громадян гідних умов життя та праці;

Д. Зв'язок соціального розвитку суспільства з економічним розвитком;

Е. Усе наведене разом.

*3. Нормальне функціонування системи соціального партнерства забезпечується передусім таким:*

А. Регулярністю консультацій і системністю контролю;

В. Добровільністю прийняття зобов'язань і відповідальністю за їх виконання;

С. Рівноправністю і рівноцінністю сторін переговорів;

Д. Високою компетентністю сторін соціального партнерства;

Е. Усім наведеним разом.

*4. Колективний договір укладається:*

А. На будь якому підприємстві;

В. На підприємствах незалежно від форм власності;

С. На підприємствах, які мають статус юридичної особи;

*5. Стадії укладання колективного договору:*

А Підготовка проекту;

В. Обговорення і прийняття проекту;

С. Підписання і реєстрація колективного договору;

Д. Схвалення і набрання чинності;

Е. Усе перелічене

## Ситуаційні завдання

### Завдання 1

За даними статистичних бюлетенів «Оплата праці та соціально-трудова відносина» на офіційному сайті Державної служби статистики України (<http://ukrstat.gov.ua>) зробити аналіз стану укладання та виконання колективних договорів за видами економічної діяльності.

### Завдання 2

За даними статистичних бюлетенів «Оплата праці та соціально-трудова відносина» на офіційному сайті Державної служби статистики України (<http://ukrstat.gov.ua>) зробити аналіз стану укладання та виконання колективних договорів за регіонами України.

### Завдання 3

За «Інформацією про стан соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні» на офіційному сайті Федерації професійних спілок України зробити аналіз загального стану та діяльності профспілок у сучасних умовах.

### Тема 13. Ресурсне забезпечення управління персоналом

1. Нормативно-правова база управління персоналом.
2. Інформаційна база управління персоналом.
3. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.
4. Фінансове забезпечення управління персоналом (витрати на персонал).

**Понятійно-категоріальний апарат:** нормативно-правове забезпечення управління персоналом, кодекс законів про працю, організаційно-розпорядче забезпечення управління персоналом, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про службу персоналу, посадові інструкції, кадрове забезпечення системи управління персоналом, інформаційне і комунікаційне забезпечення системи управління персоналом організації, діджитал-інструменти, автоматизація діловодства і документообігу.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Призначення нормативно-правової бази управління персоналом.
2. Назвати закони України, які виступають нормативно-правовою базою управління персоналом.
3. Які документи належать до нормативно-правової бази управління персоналом і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
4. Визначення понять «інформаційне забезпечення» та «інформаційна система» управління персоналом.
5. Основні тенденції у галузі управління персоналом, характерні для зарубіжних фірм і компаній.
6. Технічне забезпечення управління персоналом.
7. Фінансове забезпечення управління персоналом.
8. Кадрове забезпечення управління персоналом.
9. Що включає організаційно-розпорядче забезпечення в управлінні персоналом?
10. Діджиталізація в управлінні персоналом

#### **Тестові завдання**

1. Які документи регулюють діяльність підприємства в цілому?
  - А. Устав, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку;
  - В. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції,

контракти;

- C. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти;
- D. Діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.

2. *Про який тип документу йде мова? Яка угода між членами трудового колективу та адміністрацією укладається один раз на рік в організації?*

- A. Колективний договір;
- B. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- C. Особова картка;
- D. Посадова інструкція.

3. *Про який документ йде мова? Він належить до категорії актів централізованого регулювання і представляє з себе документ якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці:*

- A. Кодекс законів про працю;
- B. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- C. Колективний договір;
- D. Положення про підрозділ.

4. *Яким є організаційно-регламентуючий документ, в якому характеризуються основні принципи утворення і функціонування структурного підрозділу?*

- A. Положення про підрозділ;
- B. Кодекс законів про працю;
- C. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- D. Колективний договір.

5. *Необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби:*

- A. Кадрове забезпечення;
- B. Робоча сила;
- A. Трудовий потенціал;
- B. Кадри.

### Ситуаційне заняття

Сформулювати перелік нормативно-правових документів (законів, указів, постанов, положень, класифікаторів, інструкцій тощо), які використовуються у сфері управління персоналом, із зазначенням вирішуваних завдань. Результати занести у табл.

Таблиця 13.1

#### Нормативно-правові документи в сфері управління персоналом

№	Назва нормативно-правового документу	Тип вирішуваного завдання з управління персоналом

## Тема 14. Ефективність управління персоналом

1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
2. Організаційна ефективність управління персоналом.
3. Економічна ефективність управління персоналом.
4. Соціальна ефективність управління персоналом.

**Понятійно-категоріальний апарат:** ефект, ефективність, ефективність управління персоналом, продуктивність праці, економічна ефективність управління персоналом, витрати на персонал, соціальна ефективність управління персоналом, організаційна ефективність управління персоналом.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття здійснюється за такими видами завдань:

### **Питання до самоконтролю:**

1. Сутність економічної ефективності управління персоналом та чинники, які її визначають.
2. Основні показники економічної ефективності управління персоналом.
3. Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Ефективність витрат на персонал.
4. Шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві.
5. Сутність організаційної ефективності управління персоналом.
6. Основні показники організаційної ефективності управління персоналом.
7. Сутність соціальної ефективності управління персоналом.
8. Основні показники соціальної ефективності управління персоналом.
9. Задоволеність працівників підприємства.
10. Укомплектованість кадрового складу.

### **Тестові завдання**

1. *Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:*
  - A. Економічна ефективність управління персоналом;
  - B. Соціальна ефективність управління персоналом;
  - C. Організаційна ефективність управління персоналом;
  - D. Загальна ефективність управління персоналом.
2. *Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства є:*
  - A. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;
  - B. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу;
  - C. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається

різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу);

D. Ваш варіант відповіді.

3. *Виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства:*

A. Економічна ефективність управління персоналом;

B. Соціальна ефективність управління персоналом;

C. Організаційна ефективність управління персоналом;

D. Загальна ефективність управління персоналом.

4. *Показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є:*

A. Плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників;

B. Надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу;

C. Рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу;

D. Ваш варіант відповіді.

5. *Показниками для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є:*

A. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі, середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника;

B. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому;

C. Ступінь задоволеності персоналу роботою;

D. Ваш варіант відповіді.

### **Розрахунково-аналітичне завдання**

#### **Оцінка ефективності проекту впровадження нової посади**

На малому підприємстві роботу з найму персоналу, разом з основною роботою, виконує директор. При цьому він витрачає до 15% фонду корисного часу на цю роботу. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора у доходах підприємства складає 30%. Директор вважає, що введення посади фахівця з найму дозволить йому заощадити час, який він витрачає на організацію найму і зосередитися на вирішенні головних задач підприємства.

Доходи підприємства складають 200 тис. грн. на рік. Поточні витрати – 120 тис. грн. на рік. Одноразові витрати – 50 тис. грн. на рік. Корисний фонд часу директора складає 1920 год. на рік. Передбачувана заробітна плата нового фахівця з найму складає 12 тис. грн. на міс. Єдиний соціальний податок на заробітну плату – 35,6%.

Визначити економічну ефективність введення посади фахівця з найму.

#### **Методичні рекомендації**

Оцінка економічної ефективності введення посади здійснюється шляхом визначення індексу доходності інвестицій (ІД), який представляє собою відношення сумарного доходу від проекту до сумарних витрат на проект. Якщо  $ІД > 1$ , проект вважається економічно вигідним.

Для визначення сумарного доходу необхідно підсумувати доходи організації та додатковий дохід ( $ДонД$ ) від введення посади спеціаліста з найму. Для визначення  $ДонД$  необхідно:

1) Визначити річну економію часу директора внаслідок введення посади ( $E$ ), годин:

$$E = \frac{\Phi P \cdot \Phi P_n}{100\%}, \quad (14.1)$$

де  $\Phi P$  – фонд робочого часу, год.;

$\Phi P_n$  – відсоток фонду робочого часу, який витрачається на роботу з найму, год.

2) Визначити дохід, який приносить директор за рік ( $Др$ ), грн:

$$Др = \frac{ДО \cdot ДОд}{100\%}, \quad (14.2)$$

де  $ДО$  – доходи організації, грн;

$ДОд$  – частка директора в доходах організації, %.

3) Визначити дохід, що приносить директор за одну годину роботи ( $Дч$ ), грн/год.:

$$Дч = \frac{Дг}{\Phi P}; \quad (14.3)$$

4) Додатковий дохід, що принесе директор у разі введення посади спеціаліста з найму, складе:  $ДонД = Дч \cdot E$ .

5) Для визначення сумарних витрат ( $СумЗ$ ) на проект необхідно підсумувати річні поточні ( $\Pi$ ) та одноразові витрати ( $Од$ ) організації, річну заробітну плату ( $ЗП$ ) спеціаліста та розмір податку з неї ( $Нзп$ ):

$$СумЗ = \Pi + Од + ЗП + Нзп.$$

6) Розрахунок  $ІД$ , який представляє собою відношення сумарного доходу від проекту до сумарних витрат на проект. Якщо  $ІД > 1$ , проект вважається економічно вигідним.

## **6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО- ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ)**

*Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)* виконується самостійно при консультуванні викладачем протягом вивчення дисципліни у відповідності до графіка навчального процесу. ІНДЗ виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами за час навчання та придбання практичних навичок їх застосування при вирішенні проблем формування зовнішніх відносин між країнами.

*Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)* припускає наявність наступних елементів наукового дослідження:

- практичну значущість, що полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Причому реальною вважається робота, яка виконана відповідно до наявних проблем підприємства, на основі даних за низку років і результати якої повністю або частково можуть бути впроваджені у практику;

- комплексний системний підхід до розкриття теми роботи, який полягає в тому, що предмет дослідження розглядається під різними точками зору – з позиції теоретичної бази і практичних напрацювань, умов його реалізації, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення, тобто в тісному взаємозв'язку і єдиній логіці викладу;

- застосування сучасної методології, яка полягає в тому, що при виконанні аналізу та обґрунтуванні шляхів удосконалення окремих аспектів предмета й об'єкта дослідження студент повинен використовувати відомості про новітні досягнення досліджень, застосовувати різноманітні підходи й критерії визначення та обґрунтування вибору системи й окремих аспектів управління персоналом.

У процесі виконання ІНДЗ, разом з теоретичними знаннями та практичними навичками за фахом, студент повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи й уміння творчо мислити, навчитися вирішувати науково-прикладні актуальні завдання.

**Тема індивідуального науково-дослідного завдання (ІНДЗ):**

«Удосконалення управління персоналом на підприємстві».

**Мета роботи:** закріплення і поглиблення системи теоретичних знань та оволодіння практичними навичками у сфері управління персоналом, що дозволяють майбутнім фахівцям успішно розв'язувати певні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом в Україні.

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

#### **I РОЗДІЛ: ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

1. Розглянути поняття, функції, методи управління персоналом та досвід управління персоналом на вітчизняних та зарубіжних.
2. Розглянути один з напрямів управління персоналом (відбір, оцінку, розвиток, мотивацію персоналу тощо).

#### **II РОЗДІЛ: ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА**

3. Проаналізувати тенденції вітчизняного ринку праці і як вони впливають на процес управління персоналом на підприємствах. Дати опис та відобразити графічно динаміку змін.
4. Уточнити, які закони регулюють управління персоналом. Виділити, що не прописано в даних нормативно-правових актах та над чим ще необхідно працювати.
5. Провести аналіз стану управління персоналом віртуальної організації, специфіку діяльності якої визначає студент, провести розрахунок трудових показників та відобразити графічно динаміку змін

#### **III РОЗДІЛ: РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА**

6. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо вирішення гострих проблем, виявлених в аналітичному розділі, та регламентації соціально-трудова відносин на підприємстві.

### **ВИСНОВОК**

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

Обсяг індивідуального завдання – до 30-40 аркушів друкованого тексту зі списком літератури і додатками (за необхідності).

**ІНДЗ відправляється викладачу на перевірку у 2-х файлах (WORD, PDF).**

**Захист ІНДЗ здійснюється у вигляді презентації (POWER POINT, CANVA).**

*Титульний аркуш.* Повинен містити назву університету; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; контрольна з вказівкою теми дослідження; прізвище, ініціали студента, навчальна дисципліна, номер академічної групи; дату подання контрольної роботи викладачеві на перевірку; прізвище, ініціали викладача.

У *вступі* необхідно відзначити актуальність дослідження, його мету та завдання, методи дослідження та аналізу.

*Теоретична частина.* Містить наукове дослідження відповідно до змісту завдання.

*Практична частина* передбачає апробацію теоретичного питання на конкретному прикладі (підприємства, організації тощо).

*Рекомендаційна частина.* Містить розробку рекомендацій щодо удосконалення досліджуваної проблеми на підприємстві.

У *висновках* формулюють основні результати дослідження, перелік пропозицій і рекомендацій щодо управління персоналом. Обсяг висновків – до 10 відсотків від загального обсягу роботи.

*Список літератури.* Відомості про джерела, які включені до списку, необхідно давати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням праць.

У *додатки* можуть бути включені матеріали, що є копією документів, звітів, або розрахункові таблиці, узагальнюючі схеми чи діаграми. За наявності кількох додатків оформлюється окрема сторінка

«ДОДАТКИ», номер якої є останнім, що відноситься до обсягу ІНДЗ.

## **7. ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (ЕКЗАМЕН)**

### **Теоретичні питання**

1. Поняття, функції та методи управління персоналом. Основні зв'язки управління персоналом з внутрішнім і зовнішнім середовищем.
2. Класифікація персоналу за професійними категоріями.
3. Структура персоналу організації.
4. Сутність і зміст поняття «стратегія управління персоналом».
5. Сутність і зміст поняття «політика управління персоналом». Активна політика управління персоналом. Пасивна політика управління персоналом. Реактивна політика управління персоналом. Превентивна політика управління персоналом.
6. Основна відмінність відкритої та закритої політики управління персоналом. Умови ефективності закритої та відкритої політики управління персоналом.
7. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на формування політики управління персоналом.
8. Призначення нормативно-правової бази управління персоналом. Назвати закони України, які виступають нормативно-правовою базою управління персоналом.
9. Документи, які належать до нормативно-правової бази управління персоналом і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
10. Структура та призначення Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
11. Визначення понять «інформаційне забезпечення» та «інформаційна система» управління персоналом.
12. Основні тенденції у галузі управління персоналом, характерні для зарубіжних фірм і компаній.
13. Технічне забезпечення управління персоналом.
14. Фінансове забезпечення управління персоналом.
15. Джерела коштів на оплату праці.
16. Сутність соціально-психологічних методів управління.
17. Сутність функцій і ролей, які виконує керівник.
18. Методи розв'язання конфліктів та умови їх використання.
19. Ознаки та критерії, які характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації. Прояви впливу соціально-психологічного клімату організації на ефективність трудової діяльності. Основні механізми регуляції соціально-психологічного клімату.
20. Основні функції та завдання кадрової служби в сучасних умовах.
21. Основні професійно-кваліфікаційні вимоги до керівника сучасної кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби.
22. Напрями вдосконалення діяльності кадрової служби в сучасних умовах.

23. Характеристика номенклатури справ з кадрового діловодства.
24. Механізм документаційного забезпечення обліку та руху кадрів.
25. Обставини, з якими пов'язується необхідність планування потреби організації в кадрах. Чинники, які зумовлюють потребу організації в кадрах.
26. Методи, за допомогою яких визначається потреба організації в персоналі.
27. Основні характеристики зовнішнього ринку праці.
28. Особливості внутрішнього ринку праці організації.
29. Властивості ринку праці щодо формування кадрового ресурсу.
30. Роль держави в регулюванні ринку праці.
31. Сутність та зміст поняття «розвиток персоналу організації». Основні завдання розвитку персоналу організації.
32. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві.
33. Сутність та зміст поняття «підвищення кваліфікації робітника».
34. Професійна перепідготовка робітників на виробництві.
35. Сутність та зміст поняття «трудова кар'єра». Роль планування трудової кар'єри в забезпеченні розвитку персоналу організації.
36. Основні форми підготовки резерву керівників організації.
37. Види руху персоналу організації. Фактори, які викликають рух персоналу.
38. Негативні та позитивні наслідки плинності кадрів.
39. Формули, за якими розраховуються основні показники руху кадрів.
40. Основні процеси руху персоналу.
41. Стадії адаптації персоналу.
42. Чинники, які впливають на ефективність трудової діяльності.
43. Основні методи управління трудовою поведінкою працівників.
44. Сутність адміністративних методів управління персоналом.
45. Сутність та значення економічних методів управління персоналом. Засоби, які використовуються в процесі застосування економічних методів управління персоналом.
46. Сутність та значення правових методів управління персоналом.
47. Сутність та значення соціально-психологічних методів управління персоналом.
48. Сутність та значення регламентування посадових обов'язків.
49. Сутність та структура посадової інструкції.
50. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.
51. Сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці. Установлення раціональних режимів праці й відпочинку. Аналіз ефективності використання робочого часу залежно від режимів праці.
52. Визначення умов праці. Елементи умов праці. Чинники, які впливають на формування умов праці. Характеристика заходів щодо поліпшення умов праці.
53. Система оцінки персоналу. Класифікація видів оцінки персоналу.
54. Визначення комплексної оцінки працівника. Формула комплексної оцінки та порядок її розрахунку.
55. Аналіз практичних можливостей використання найбільш поширених

методів оцінювання персоналу. Чому широко використовується метод управління за цілями?

56. Специфіка оцінювання спеціалістів.

57. Прийоми, які застосовуються для оцінювання керівників.

58. Процедура атестації кадрів та рішення, які можуть бути прийняті за її підсумками.

59. Поняття мотивації персоналу. Взаємозв'язок між мотивацією персоналу й кінцевими результатами діяльності.

60. Розгорнуте визначення матеріальної мотивації персоналу. Основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.

61. Сутність та зміст функцій заробітної плати. Механізм реалізації основних функцій заробітної плати.

62. Мотиваційна роль нормування праці.

63. Чинники, що зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності.

64. Сутність гуманізації праці та її роль у мотивації персоналу.

65. Сутність соціального партнерства з функціонального погляду.

66. Зміст форм соціального партнерства.

67. Характеристика сторін соціального партнерства.

68. Розгорнуте визначення колективного договору. Зміст функцій, які має виконувати колективний договір.

69. Стадії формування та укладення колективного договору.

70. Законодавчі вимоги до розробки колективного договору.

71. структура колективного договору.

72. Сутність економічної ефективності управління персоналом та чинники, які її визначають.

73. Основні показники економічної ефективності управління персоналом.

74. Сутність організаційної ефективності управління персоналом та основні показники організаційної ефективності управління персоналом.

75. Сутність соціальної ефективності управління персоналом та основні показники соціальної ефективності управління персоналом.

## 8. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТА

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів з дисципліни «Управління персоналом» передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись у наступних формах:

1. Поточний контроль проводиться у формі усного опитування, поточного тематичного тестування, виступів, написання індивідуального науково-дослідного завдання або оцінки виконання завдань на практичних заняттях.

2. Проміжний контроль здійснюється після вивчення логічно завершеної частини робочої програми дисципліни у формі контрольної роботи.

3. Підсумковий семестровий контроль у формі екзамену проводиться з метою оцінки результатів вивчення дисципліни студентами. Загальна оцінка за дисципліною складається та виставляється за виконання практичних завдань, самостійної роботи, контрольних робіт та підсумкового семестрового контролю (екзамен).

### **Контроль активності на практичних заняттях:**

Оцінювання проводиться за такими критеріями:

1. розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2. ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

3. уміння поєднувати теорію з практикою при розв'язанні задач, проведення статистичного аналізу при виконанні завдань, віднесених до самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

4. логіка, структура, стиль, викладання матеріалу в письмових роботах і при виступі в аудиторії, вміння обґрунтувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

### **Проміжний контроль**

Проміжний контроль знань передбачає виявлення рівня опанування лекційного матеріалу та вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестів, теоретичних питань та ситуаційного завдання, яке містить практичні задачі різного рівня складності.

### Проведення підсумкового контролю

Підсумковий контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: лекційний (теоретичний) матеріал та розрахунково-аналітичне завдання (ситуаційне завдання). Підсумковий контроль проводиться у письмовій формі, після того як розглянуто весь теоретичний матеріал та виконані контрольні роботи. Студент вважається допущеним до екзамену на підставі:

Для денної форми навчання – наявності всіх виконаних практичних завдань, написання контрольних робіт та написання індивідуального науково-дослідного завдання.

Критерії оцінки знань:

**Екзамен** проводиться в письмовій формі, регламент – 2 академічні години.

60 % – атестації результатів роботи студента в навчальному періоді; 40 % – результати екзамену.

Екзаменаційний білет складається з:

- 10 тестових завдань;
- 3 теоретичні запитання;
- розрахунково-аналітичне завдання або ситуаційне завдання.

### Схема нарахування балів

Поточний контроль, самостійна робота														ІНДЗ	Контроль на робота, передбаче на навчальним планом	Разом	Іспит	Сума
Розділ 1							Розділ 2											
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14		КР1, КР2	60	40	100
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	20			

T1, T2 ... T12 – теми розділів.

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка	
	для чотирирівневої шкали оцінювання	для дворівневої шкали оцінювання
90-100	відмінно	зараховано
70-89	добре	
50-69	задовільно	
1-49	незадовільно	не зараховано

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

**Законодавчі акти та нормативні документи**

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, №254/96-ВР. Документ 254к/96-вр, чинний, поточна редакція - від 01.01.2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кодекс законів про працю України. ВВР України від 10.12.1971. №322-VIII. Документ 322-08, поточна редакція від 02.05.2025. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Закон України «Про колективні договори і угоди». ВВР від 23.02.2023. № 2937-IX. Набирає чинності, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-IX#Text>
4. Закон України «Про оплату праці». ВВР від 24.03.1995. №108/95-ВР. Документ 108/95-вр, поточна редакція від 24.08.2024. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Закон України «Про освіту» ВВР від 05.09.2017 № 2145-VIII, поточна редакція від 02.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
6. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». ВВР. 03.03.1998 р. №137. Документ 137/98-вр, поточна редакція від 13.11.2024. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>
7. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». ВВР. 09.07.2003 № 1058-IV. Документ 1058-15, поточна редакція від 04.04.2025. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
8. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». Відомості Верховної Ради (ВВР). 22.05.2003. Документ 851-IV, поточна редакція від 31.12.2023. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
9. Закон України «Про охорону праці» Відомості Верховної Ради (ВВР). 14.10.1992. Документ 2694-XII, поточна редакція від 04.04.2025. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
10. Закон України «Про зайнятість населення». ВВР. 5.07.2012. Документ 5067-VI, поточна редакція від 02.05.2025. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
11. Класифікатор професій ДК 003:2010 Із змінами і доповненнями, внесеними наказами Міністерства економіки України від 16 січня 2024 року N 1410, від 13 грудня 2024 року N 27751. URL: [http://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=433](http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433)

**Основна література**

1. Балабанова, Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020.

466с.

4. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. 252 с.

5. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

6. Герасименко О.О. Менеджмент персоналу: практикум. Київ: 7БЦ, 2023. 200 с.

7. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

8. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

10. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.

11. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

12. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

13. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / За заг. ред. Драган О. І. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <http://surl.li/aorjhb>

14. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / За заг. ред. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://surl.li/seqwor>

15. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

16. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

### Допоміжна література

1. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №1 (31). С. 97-106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391> DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716

2. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

4. Безсмертний Ю. Актуальні проблеми управління персоналом. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2019. 240 с.

5. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
6. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності. 2022. Випуск III (87). С. 85-96.
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. №12, С. 46-51.
9. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
10. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
11. Михайлова Л.І., Михайлов А.М. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів ВНЗ . Суми : Литовченко Є. Б. [вид.], 2020. 283 с.
12. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колект. монографія / [М. В. Семикіна та ін.] ; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф. [вид.], 2021. 439 с.
13. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2(8). С. 88-93.
14. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270.
15. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. 400 с.
16. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г.М. Захарчин і д-ра екон. наук Й.С. Ситника ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 279 с.
17. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
18. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
19. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
2. Підбір персоналу в Україні. URL: <https://www.work.ua/employer/>
3. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Сайт Міністерства соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
5. ATS система та HRM платформа в одному рішенні. URL: <https://hurma.work/>
6. HR-Лига Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. Офіційний сайт: URL : <https://hrliga.com/index.php?module=books&cid=4>
7. Kadrex– Кадровий експерт. Професійні видання. URL: <https://kadrex.profprensa.com/>
8. Премія HR-бренд– головна щорічна премія в Україні. URL: <https://hr-brand.com/>

Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

**Писаревська Ганна Іллівна**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методичні рекомендації

до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», спеціальності D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2025. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 1,0. Обсяг 2,84 Мб. Зам. № 235/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна