

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**Лариса Черчик**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**Методичні вказівки до проведення практичних занять**

**ЛУЦЬК 2020**

**УДК 335.20**  
**Ч 50**

Рекомендовано вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол №\_\_ від \_\_.\_\_.2020р.)

**Рецензенти:**

**Павлова О.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.;

**Тендюк А.О.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету.

**Черчик Л. М.**

**Ч-50 Менеджмент персоналу.** Методичні вказівки до проведення практичних занять для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2020. 40 с.

**УДК 338.24(072)**

©Черчик Л.М., 2020

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020

## ЗМІСТ

Вступ	4
Тематичний план дисципліни	8
Теми практичних занять	12
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту персоналу</i>	12
Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу	13
Тема 2. Стратегія та політика управління персоналом організації	14
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	15
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	17
Тема 5. Служба персоналу та діловодство	21
Тема 6. Створення сприятливих умов праці. Соціальне партнерство	22
<i>Змістовий модуль 2. Складові політики управління персоналом</i>	24
Тема 7. Планування та формування персоналу	25
Тема 8. Регулювання та регламентування трудової діяльності персоналу.	29
Тема 9. Управління процесами руху персоналу	29
Тема 10. Управління робочим часом працівників	30
Тема 11. Оцінювання та атестація персоналу	31
Тема 12. Управління розвитком персоналу	32
Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу	34
Тема 14. Ефективність менеджменту персоналу	35
Рекомендована література	39

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері управління персоналом підприємства шляхом безперервного удосконалювання методів роботи з персоналом, використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків розробки та реалізації політики управління персоналом підприємства.

**Мета** вивчення дисципліни – оволодіння системою теоретично-методологічних аспектів та практичних інструментів менеджменту персоналу, які забезпечать отримання інтегральної, загальних та професійних компетенцій для здійснення ефективного управління персоналом в умовах професійної діяльності, що передбачає формування, стабілізацію та ефективне використання персоналу відповідно до прийнятої стратегії та розробленої політики її реалізації.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є:

- вивчення принципів та функцій менеджменту персоналу, основ планування, мотивування та контролювання персоналу, ресурсного забезпечення менеджменту персоналу, системи управління соціально-психологічними аспектами менеджменту персоналу, ефективності менеджменту персоналу, змісту процесів та технології управління персоналом;

- отримання навиків застосування ефективних інструментів при реалізації загальних та спеціальних функцій менеджменту персоналу, організації взаємодії та повноважень, прийняття рішень у менеджменті персоналу;

- формування мислення та практичних навичок щодо обґрунтування стратегії та політики управління персоналом, спрямованої на створення належних умов розвитку та ефективного використання потенціалу персоналу.

Результати навчання передбачають отримання таких **компетентностей**:

- інтегральної: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту персоналу, що передбачає використання різноманітних методів прийняття та реалізації управлінських рішень;

- загальних: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність виявляти та вирішувати проблеми; здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність до засвоєння нових знань; здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо; здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність висновковування і донесення власних висновків до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються; здатність до організування ефективних комунікацій в процесі управління.

- фахових: здатність обґрунтовувати стратегії управління персоналом; здатність розробляти заходи щодо реалізації обраної стратегії; здатність до засвоєння та вибору методів і прийомів, набуття практичних навиків обґрунтування політики управління персоналом підприємства; здатність до вибору методів і стилів управління персоналом; здатність до організування роботи з персоналом; здатність до формування основних елементів ресурсного забезпечення менеджменту персоналу (нормативного, наукового, методичного, інформаційного, фінансового забезпечення); здатність до управління конфліктами; здатність ідентифікувати місце і роль ділової культури в системі управління персоналом; здатність проявляти лідерські якості; здатність до формування сприятливого соціально-психологічного клімату; здатність виконувати основні функції та ролі працівника служби персоналу; здатність ведення діловодства в службі персоналу; здатність до вирішення питань щодо забезпечення сприятливих умов праці; здатність брати активну участь у формуванні ефективних соціально-трудова відносин та забезпеченні соціального партнерства; здатність розробляти програми гуманізації праці; здатність розробляти заходи щодо ОП, ТБ, захисту здоров'я працівників на виробництві; здатність до оброблення та аналізу інформації про персонал, прогнозування та оптимізації його складу, обґрунтування управлінських рішень; здатність організовувати залучення персоналу і здійснювати оптимізацію чисельності; здатність застосування форм і методів комплектування підприємства персоналом; здатність застосування психологічних і технологічних методів підбору й оцінки персоналу; здатність до розробки регламентів, норм та правил;

здатність до регулювання трудової активності, поведінки працівників; здатність застосовувати ефективні механізми та методи управління дисципліною; здатність формувати вимоги до персоналу відповідно посад та функцій; здатність аналізувати показники руху персоналу; здатність обґрунтовувати схеми руху персоналу з метою заповнення робочих місць; здатність керувати кваліфікаційним, міжпрофесійним і міжцеховим рухом персоналу; здатність до прийняття управлінських рішень щодо введення в посаду, адаптації, професійних переміщень, підвищення по службі, пониження, звільнення працівників; здатність до застосування ефективних підходів до адаптації персоналу; здатність до обґрунтування схем зайнятості персоналу в періоди змін; здатність аналізувати витрати та причини втрат робочого часу; здатність обґрунтовувати норми витрат робочого часу; здатність застосовувати методи нормування; здатність формувати графіки відпусток працівників; здатність до застосування ефективних підходів до планування робочого часу персоналу; здатність здійснювати облік робочого часу; здатність до планування професійного розвитку і навчання персоналу, розробки та реалізації механізмів професійно-кваліфікаційного росту (просування) працівників; здатність стимулювати професійний розвиток персоналу і організувати професійне навчання; здатність до планування трудової кар'єри, розробки схем професійного просування, кар'єрограм працівників; здатність до формування резерву керівників; здатність організувати та забезпечувати процес адаптації персоналу; здатність налагоджувати ефективну взаємодію працівників; здатність визначати та враховувати потреби та інтереси працівників при розробці системи мотивації; здатність розробляти систему стимулів; здатність здійснювати обґрунтований вибір систем оплати праці, розроблення системи преміювання; здатність до вибору та застосування психологічних і технологічних методів оцінки персоналу; здатність до формування системи атестації; здатність до проведення атестації працівників різних категорій; здатність до розробки процедури атестації та її складових; здатність забезпечувати організаційну, економічну та соціальну ефективність управління персоналом; здатність до обґрунтування інвестицій та поточних витрат на персонал; здатність застосовувати систему показників для оцінки ефективності менеджменту персоналу; здатність виявляти та вирішувати проблеми.

### **Політика курсу.**

*Відвідування занять* дає можливість отримати задекларовані загальні та фахові компетентності, вчасно і якісно виконувати завдання. За умови індивідуального навчального графіка студент має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових завдань та ІНДЗ. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом. Пропущені заняття можна відпрацьовувати у визначений час згідно графіка.

*Академічна доброчесність*: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

*Політика щодо дедлайнів* та перескладання: роботи, які здаються з порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Складання модулів відбувається лише раз відповідно до встановленого терміну, оскільки є можливість отримати бали на іспиті.

*Політика поточного оцінювання*. Бали поточного оцінювання (40 балів) розписано за всі види робіт в темах курсу. При цьому враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; списування та плагіат; несвоєчасне виконання завдань

*Форми контролю*: письмова контрольна робота, тести, розв'язування задач, розгляд ситуацій, виконання практичних завдань, розгляд кейсів, звіт за результатами бізнес-симуляції по другому змістовному модулі.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту персоналу**

#### **Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу**

Персонал організації як суб'єкт і об'єкт управління. Категорії персоналу. Поняття менеджменту персоналу (МП). Мета, завдання, предмет і об'єкт навчальної дисципліни. Методологічні аспекти та ключові поняття менеджменту персоналу. Методи дослідження актуальних проблем управління персоналом.

#### **Тема 2. Стратегія та політика управління персоналом організації**

Зміст та задачі стратегії та політики управління персоналом. Принципи та чинники, які впливають на вибір стратегії та політики управління персоналом. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації. Відмінності стратегії та політики менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці та корпоративної стратегії.

#### **Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

Нормативно-правове забезпечення МП. Науково-методичне забезпечення МП. Інформаційне забезпечення МП. Кадрове забезпечення МП. Технічне забезпечення МП. Фінансове забезпечення МП.

#### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**

Поняття соціальної групи, типи поведінки працівників, особливості формальних та неформальних груп, місце найманого працівника у формальній і неформальній групах. Психологічні особливості теорії поведінки особистості. Імідж і особисті риси керівника. Лідерство. Соціально-психологічні чинники трудової поведінки персоналу. Індивідуальні трудові спори. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації. Конфлікти в управлінні персоналом та методи управління ними. Комунікації в менеджменті персоналу.

#### **Тема 5. Служба персоналу та діловодство**

Загальні організаційні засади управління персоналом організації. Служби персоналу, завдання та напрями їх діяльності. Функції служб персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служб персоналу. Регламентація діяльності працівників служб управління персоналом. Діловодство у сфері МП: поняття, зміст робіт, організація,



номенклатура справ. Напрями роботи. Види документації. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу. Поняття та порядок укладання трудового договору, контракту. Правила ведення особових справ, трудової книжки.

## **Тема 6. Створення сприятливих умов праці. Соціальне партнерство**

Поняття, фактори й елементи умов праці, їх класифікація. Державне регулювання умов праці. Органи управління охороною праці. Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці. Поняття і види робочих місць, вимоги до їх організації. Нормування праці. Соціальне партнерство, його функції, форми і принципи функціонування. Трипаратизм. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

### **Змістовий модуль 2. Складові політики управління персоналом**

#### **Тема 7. Планування та формування персоналу**

Планування чисельності та складу персоналу: зміст, завдання та принципи. Основні методи прогнозування потреби у персоналі. Стратегічне та оперативне планування чисельності персоналу. Механізм залучення персоналу, його підбору та найму. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Джерела поповнення й оновлення персоналу, їх переваги і недоліки. Альтернативні засоби подолання дефіциту в персоналі. Трудовий договір і контрактна форма трудового договору. Аудит персоналу.

#### **Тема 8. Регулювання та регламентування трудової діяльності персоналу**

Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності персоналу. Методи управління персоналом. Регламентування посадових обов'язків. Контракт, посадова інструкція, наказ про розподіл функцій та обов'язків як засоби регламентування посадових обов'язків. Регламентування діяльності структурних підрозділів. Регламентування діяльності посадових осіб. Дисципліна, її суть та види. Механізми та методи управління дисципліною (організаційні, економічні, виховні, правові методи). Правила поведінки і дисциплінарні процедури. Управління трудовою дисципліною та поведінкою персоналу. Оцінка стану трудової дисципліни в організації. Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників.

## **Тема 9. Управління процесами руху персоналу**

Види, фактори та показники руху персоналу. Основні процеси руху персоналу. Адаптація. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців. Ротація персоналу. Припинення трудової угоди. Вивільнення персоналу.

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

Робочий час, основні причини його втрат і шляхи їх скорочення. Фактичний і проектний баланс робочого часу. Основні причини втрат робочого часу поняття, види, порядок встановлення. Законодавче регулювання робочого часу. Регулювання тривалості відпусток. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці та відпочинку. Поняття працездатності та її динаміка протягом робочого дня. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Облік робочого часу. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

## **Тема 11. Оцінювання та атестація персоналу**

Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу. Основні складові оцінки персоналу. Підходи до оцінки персоналу. Об'єктивні труднощі (проблеми) оцінки персоналу. Складові оцінки персоналу. Проблема та джерела збирання інформації. Методи збирання інформації. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів. Зміст, принципові відмінності і переваги методики комплексної оцінки. Визначення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня. Оцінка ділових якостей працівників. Оцінка складності функцій, що виконуються. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.

Атестація персоналу, її види, функції. Об'єкти та показники атестації. Основні фактори оцінки, які застосовуються при атестації. Організація і методи атестації. Етапи проведення атестації. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації.

## **Тема 12. Управління розвитком персоналу**

Суть розвитку персоналу, основні напрями та завдання управління ним. Планування й організація професійного навчання робітників. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників. Організація підготовки робітників на виробництві. Специфіка професійної перепідготовки робітників. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом. Трудова кар'єра та її планування. Методи і форми професійного навчання (інструктаж, стажування, учнівство, наставництво, лекції, ділові ігри, самостійна підготовка). Основні фактори, що мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні. Професійне навчання в зарубіжних країнах. Підвищення кваліфікації і перепідготовка. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації. Формування резерву керівників. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

## **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

Стимулювання і мотивація: сутність понять, взаємозв'язок і взаємозалежність. Потреби, інтереси, мотиви: сутність, види, взаємозв'язок і вплив на трудову поведінку. Теорії мотивації персоналу. Матеріальна, трудова і статусна мотивація. Методи нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація працівників. Макро- і мікроекономічні чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації і дієвість матеріальних стимулів. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів. Сучасні системи оплати праці.

## **Тема 14. Ефективність менеджменту персоналу**

Поняття ефективності МП. Внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні чинники впливу на ефективність МП. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації. Класифікація витрат на розвиток персоналу. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

## ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### *Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту персоналу*

Практичні заняття змістовного модуля 1 плануються з кожної теми, включають підготовку до практичних занять за вказаним планом; виконання контрольних завдань; виконання завдання дослідницького характеру; критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою. Застосовуються такі *форми та методи навчання*: тренінги; рольові та ділові ігри; презентація результатів дослідження, в т. ч. виступ на конференції, кейс-метод, міні-проекти, які готують студенти самостійно, а потім презентують для групи.

*Відвідування занять* дає можливість отримати задекларовані загальні та фахові компетентності, вчасно і якісно виконувати завдання. За умови індивідуального навчального графіка студент має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових завдань та ІНДЗ. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом. Пропущені заняття можна відпрацьовувати у визначений час згідно графіка.

*Академічна добросовісність*: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недобросовісності. Виявлення ознак академічної недобросовісності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

*Політика щодо дедлайнів та перескладання*: роботи, які здаються з порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку.

*Політика поточного оцінювання*. Бали поточного оцінювання розписано за всі види робіт в темах курсу. При цьому враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; списування та плагіат; несвоєчасне виконання завдань

*Форми контролю*: письмова контрольна робота, розгляд ситуацій, розв'язування задач, виконання практичних завдань, розгляд кейсів.

## **Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність усвідомлювати якості менеджера та функціональні особливості менеджменту персоналу як навчальної дисципліни, сфери науки та практичної професійної діяльності; здатність визначати мету, завдання, предмет, об'єкт менеджменту персоналу; здатність усвідомлювати та застосовувати в практичній діяльності принципи менеджменту персоналу; здатність визначати та ідентифікувати категорії персоналу згідно Класифікатора професій.

### ***Методичні вказівки до проведення практичного заняття***

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію учасників та спрямовані на отримання професійних практичних навиків та вмінь: активізацію пізнавальної діяльності, забезпечення активної міжособистісної взаємодії, групової роботи, виявлення менеджерських і лідерських якостей; усвідомлення власної позиції з питань, які розглядаються; формування цінностей, толерантного ставлення до співрозмовника.

### ***Питання для обговорення***

1. Персонал організації. Класифікація персоналу.
2. Поняття менеджменту персоналу, напрями його розвитку. Мета, завдання, предмет і об'єкт навчальної дисципліни.
3. Методологічні аспекти та ключові поняття менеджменту персоналу.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести діагностику особистісних та професійних якостей студентів.
4. Письмове контрольне опитування.

### ***Діагностика особистісних та професійних якостей студентів***

1. Вивчення особливостей якостей менеджера
2. Спроби систематизації якостей менеджера
3. Поведінський напрямок оцінки якостей менеджера
- 1.3.1. Уміння управляти собою

- 1.3.2. Наявність чітких особистих цінностей
- 1.3.3. Здатність встановлювати чіткі особисті цілі
- 1.3.4. Здатність постійного особистого саморозвитку
- 1.3.5. Навички вирішувати проблеми
- 1.3.6. Творчість та здатність до інновацій
- 1.4.7. Висока здатність впливати на оточуючих
- 1.3.8. Розуміння особливостей управлінської праці
- 1.3.9. Здатність керувати
- 1.3.10. Уміння навчати
- 1.3.11. Здатність формувати колектив

## **Тема 2. Стратегія та політика управління персоналом організації**

### ***Компетентності***

Здатність обґрунтовувати стратегії управління персоналом; здатність розробляти заходи щодо реалізації обраної стратегії; здатність до засвоєння та вибору методів і прийомів, набуття практичних навиків обґрунтування політики управління персоналом підприємства

### ***Питання для обговорення***

1. Стратегія управління персоналом організації та етапи її вибору.
2. Політика управління персоналом організації: види та особливості залежно від моделі ринку праці та корпоративної стратегії.

### ***Методичні вказівки до проведення практичного заняття***

Практичне заняття рекомендується проводити у формі модерації. Цей метод навчальної роботи передбачає роботу групами і дає можливість самостійної участі кожного студента в умовах вільної колегіальної атмосфери при вирішенні кейсів. Він сприятиме цілеспрямованому й ефективному розгляду підходів до обґрунтування стратегії та політики управління персоналом. Модерація як спосіб проведення обговорення кейсів, швидко призводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь у роботі, відчуючи при цьому свою повну відповідальність за результат.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Розглянути приклади узгодження стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації (вітчизняні підприємства та зарубіжні корпорації).
4. Підготуватися до модерації за результатами розв'язку кейсів.
5. Провести модерацію.
6. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до проведення модерації***

Проведення модерації передбачає такі етапи: підготовчий; технологічний; аналітично-підсумковий.

Підготовка до модерації: вибір модератора, яким може бути викладач або один із студентів; формування команд (рекомендовано 4-5 осіб), ознайомлення з кейсами, винесеними на обговорення, їх розподіл між учасниками, регламентом; підготовка командами візуального супроводу, презентацій із висвітленням своїх бачень щодо проблемної тематики.

Технологічний етап передбачає: вступне слово модератора та оголошення теми обговорення; виступи учасників; групова рефлексія.

Аналітично-підсумковий етап модерації передбачає: заключне слово модератора та учасників обговорення щодо результатів роботи над кейсами, оцінювання роботи учасників груп.

## **Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність до формування основних елементів ресурсного забезпечення менеджменту персоналу (нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного, фінансового забезпечення)

### ***Питання для обговорення***

1. Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу.
2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
3. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу.
4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.

5. Технічне забезпечення менеджменту персоналу.
6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

### ***Методичні вказівки до проведення практичного заняття***

Практичне заняття рекомендується проводити з використанням кейс-методу, при якому на прикладі конкретної ситуації забезпечується пояснення нових теоретичних положень теми та формуються навички прийняття управлінських рішень в умовах обмеженості інформації.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення з використанням кейс-методу.
  - 2.1. Розглянути основні положення Кодексу законів про працю (КЗпП) України, Класифікатора професій, Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників
  - 2.2. Розглянути приклади Колективних договорів, Положень про структурні підрозділи організації, Правил внутрішнього трудового розпорядку, Посадових інструкцій
  - 2.3. Розглянути основні Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП)
  - 2.4. Розглянути особливості інформаційного забезпечення менеджменту персоналу
3. Виконати практичні завдання.
4. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до застосування кейс-методу***

Використання методу передбачає самостійну роботу студентів над ситуаційним завданням, пошук матеріалу для виконання аналітичних та аналітично-ситуаційних задач, складання індивідуального алгоритму прийняття управлінського рішення, і дозволяє отримати навички майбутніх менеджерів діяти за обставинами.

Етапи виконання завдань.

1. Пошук новітніх даних про компанію та її безпосереднє середовище.
2. Індивідуальний аналіз проблемної ситуації.
3. Робота над кейсом в аудиторії.
4. Визначення основних завдань для аналізу.
5. Розподіл студентів по малих групах.



6. Аналіз проблемної ситуації в малих групах.
7. Презентація результатів аналізу кожної малої групи.
8. Загальна дискусія.
9. Вибір спільного рішення проблемної ситуації.
10. Підбиття підсумків викладачем.

#### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**

##### ***Компетентності***

Здатність до ефективної взаємодії в формальних і неформальних групах; здатність до управління конфліктами; здатність до вибору методів і стилів управління персоналом; здатність ідентифікувати місце і роль ділової культури в системі управління персоналом; здатність проявляти лідерські якості; здатність до формування сприятливого соціально-психологічного клімату; здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо; здатність до організування ефективних комунікацій в процесі управління

##### ***Питання для обговорення***

1. Соціальні групи, типи поведінки працівників.
2. Імідж і особисті риси керівника. Стили керівництва.
3. Лідерство. Соціально-психологічні чинники трудової поведінки персоналу.
4. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
5. Конфлікти в управлінні персоналом та методи управління ними.
6. Комунікації в менеджменті персоналу.

##### ***Методичні вказівки до проведення практичного заняття***

Практичне заняття проводиться з використанням таких інтерактивних технік як ділова та рольова гра, діагностування, тренінг. При цьому отримуються професійні практичні навички та вміння групової роботи, виявлення лідерських якостей, якостей виконавця, інформаційних ролей менеджера.

Протягом ділової гри студенти здійснюють різноманітні взаємодії: переговори, дискусії, публічні презентації матеріалів. Створюються передумови щодо освоєння ефективного комунікативного досвіду та

розвитку комунікативної компетентності.

Проведення заняття методом ділової гри включає такі етапи: підготовчий, ігровий, дискусійний, заключний. Підготовчий етап включає опис ситуації, формулювання проблеми, визначення ролей. Ігровий етап включає проведення відповідних розрахунків, обговорення отриманих результатів або основних ключових моментів управлінської ситуації. Найважливішою частиною цього етапу постає презентація управлінського рішення та його захист. Дискусійний етап включає міжгрупову дискусію для прийняття спільного рішення. Заключний етап передбачає оцінку дій та рішень, прийнятих у процесі гри.

Рольові ігри використовуються з метою формування вмінь прийняття управлінського рішення в конкретній ситуації, навичок поведінки у великих і малих групах, конструктивної взаємодії, управління конфліктами. Для рольових ігор створюються штучні умови, ролі виконують лише частина студентів, решта виступає в якості спостерігачів, які приймають участь в аналізі гри «акторів», самої ситуації.

### ***Навчальні завдання***

#### ***Практичне заняття 1***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Діагностика особистісних якостей керівника
4. Тренінги: «Виявлення комунікаційних проблем», «Ефективна комунікація»
5. Діагностика особистісних та групових проблем
6. Тренінг з управління конфліктами: «Діагностика конфлікту», «Побудова карти конфлікту»

#### ***Практичне заняття 2***

3. Рольова гра на тему «Телефонна бесіда: узгодження позицій договору».
4. Ділова гра «Переговори».
5. Рольова гра «Конфлікт».
6. Дебати на тему «Стилі керівництва».
7. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні рекомендації до підготовки та проведення переговорів.***

Формуються групи для проведення рольової та ділової ігор. Вибирається (призначається) тема (проблема).

Процес планування переговорів поділяють на три етапи: підготовка до переговорів; безпосереднє ведення переговорів; аналіз результатів, підсумки. Перша фаза: уточнення позицій учасників переговорів, формування порядку денного, вироблення правила взаємовідносин, первинний облік інформації. Друга фаза: пошук альтернатив, завдання – зменшити розбіжності. Тут виявляються комунікативні здібності, знання та навички учасників переговорів. До найбільш явних показників завершення обговорення належать: досягнення мети або межі; припинення поступок; зменшення розбіжностей; зниження темпу; постановка практичних запитань. Третя фаза: досягнення домовленості або укладання угоди. Якщо навіть загалом щось не вдалося, доцільно: підкреслити взаємні вигоди переговорів; уточнити питання, по яких не дійшли згоди; поцікавитись, чи задоволені процедурою переговорів партнери і висловити своє задоволення; щиро подякувати іншу сторону за участь.

Після проведення переговорів доцільно за участю всієї переговорної команди обговорити такі питання: що сприяло успіхові переговорів; які труднощі виникали, як вони долалися; що не було враховано при підготовці до переговорів та з яких причин; які несподіванки виникали в ході проведення переговорів; якою була поведінка партнера на переговорах; які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах.

### ***Методичні вказівки до проведення дебатів***

Мета – усвідомлене закріплення знань та особливостей застосування певного стилю керування, формування навиків ведення спорів, відстоювання власної позиції у груповій взаємодії.

Завдання – формування навиків збору необхідної інформації, її обробки, формування презентаційних матеріалів у стислій формі, їх подачі, вмінь дотримуватись регламенту, чути і усвідомлювати позицію інших, формувати аргументи, відстоюючи власну думку, підтримувати конструктивну полеміку.

Підготовка до дебатів включає такі етапи:

1) збори учасників майбутніх дебатів, формування команд, ознайомлення з темою та сценарієм дебатів, регламентом. Створюється шість команд, які представлятимуть певний стиль керування

(демократичний, автократичний, ліберальний) з позитивної сторони і з негативної сторони, відповідно вони формулюють тезу і антитезу, які будуть відстоювати у формі полеміки;

2) самостійна робота членів команд по формуванню тези, антитези, системи аргументів для обґрунтування позиції; презентація цих матеріалів;

3) підготовка матеріалів, розподіл ролей між учасниками, в тому числі – суддівської команди.

### ***Методика проведення рольової гри «Конфлікт»***

Мета виконання завдання. Формування у студентів навиків оцінки конфліктної ситуації на основі використання спеціальних методик і вмінь приймати адекватні рішення щодо урегулювання конфлікту.

Порядок проведення гри.

Студенти формують ігрові групи по 4 особи. В кожній групі 2 учасники грають роль конфліктуючих, 1 – роль менеджера і 1 медіатора (під час гри студенти повинні помінятися ролями).

Після цього викладач дає такі настанови:

- конфліктуючим – визначає предмет конфлікту і напрямок конфліктної взаємодії, який вони повинні розіграти (напрямок конфліктної взаємодії не повинні знати інші учасники гри);

- менеджеру і медіатору – повідомляється предмет конфлікту і дається рольова установка щодо оцінки глибини конфлікту між умовними конфліктуючими сторонами (методом переговорів з ними, спостереженням за їх поведінкою, спираючись на тестові позиції), і прийняття рішення щодо вирішення конфлікту.

На підготовку до ігрової взаємодії учасникам дається 5 хвилин. На ігрову взаємодію відводиться 10-15 хвилин.

В кінці інсценізації обговорюється представлена ігрова ситуація.

#### **Приклади ігрових ситуацій**

1. Конфлікт щодо постійного запізнення на роботу одного з працівників.

2. Конфлікт щодо поширення неправдивих чуток про одного з працівників у колективі.

3. Конфлікт щодо термінів відпустки, які в працівників співпадають, а це суперечить організації виробничого процесу.

## **Тема 5. Служба персоналу та діловодство**

### ***Компетентності***

Здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел; здатність до організування роботи з персоналом; здатність виконувати основні функції та ролі працівника служби персоналу; здатність ведення діловодства в службі персоналу

### ***Питання для обговорення***

1. Служба персоналу, завдання й напрями діяльності. Функції служби персоналу.
2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служби персоналу.
3. Регламентація діяльності працівників служби персоналу.
4. Діловодство у сфері менеджменту персоналу: поняття, зміст робіт, організація, номенклатура справ.

### ***Методичні вказівки до проведення практичного заняття***

Практичне заняття рекомендується проводити з використанням інтерактивних технік навчання, зокрема, розв'язання ситуаційних вправ (яке активно спонукає учасників ретельно аналізувати факти та нюанси ситуації, навчає обирати правильну стратегію і вдосконалювати та захищати її в навчальній аудиторії) та методу «ПРЕС» (який допомагає навчитися знаходити вагомні аргументи і формулювати свою думку відносно спірного питання; розбиратись у своїх ідеях, а також формулювати їх у вигляді чіткої та логічної структури).

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання питань 1-3, згідно наведеного прикладу-ситуації:
  - 3.1. Розглянути приклади Положень про службу персоналу (відділ кадрів), його структуру, функції, посадові інструкції окремих працівників
  - 3.2. Розглянути приклади трудового договору, Контракту
  - 3.3. Заповнити документи особової справи: Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4х6 см. Особова картка.

Автобіографія. Копії документів про освіту, науковий ступінь, учене звання, підвищення кваліфікації. Документи, на основі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо). Копії наказів (розпоряджень) про прийом (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з цих наказів. Матеріали проведення атестації. Опис документів.

3.4. Розглянути правила оформлення організаційно-розпорядчої документації в кадровому діловодстві.

4. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до проведення обговорення за технологією «ПРЕС»***

Метод «Прес» має таку структуру та етапи:

1. Позиція (Я вважаю, що ... ) (висловіть свою думку, поясніть, у чому полягає ваш погляд).

2. Обґрунтування (Так є, тому, що...) (наведіть причину появи цієї думки, тобто на чому ґрунтуються докази на підтримку вашої позиції).

3. Приклад (Наприклад, ...) (наведіть факти, які демонструють ваші докази, вони підсилять вашу позицію).

4. Висновки (Отже (тому), я вважаю...) (узагальніть свою думку, зробіть висновок про те, що необхідно робити; тобто, це є заклик прийняти вашу позицію).

## **Тема 6. Створення сприятливих умов праці. Соціальне партнерство**

### ***Компетентності***

Здатність до вирішення питань щодо забезпечення сприятливих умов праці; здатність брати активну участь у формуванні ефективних соціально-трудових відносин та забезпеченні соціального партнерства; здатність розробляти програми гуманізації праці; здатність розробляти заходи щодо ОП, ТБ, захисту здоров'я працівників

### ***Питання для обговорення***

1. Поняття, фактори й елементи умов праці. Класифікація факторів формування умов праці.

2. Державне регулювання умов праці. Органи управління охороною праці.
3. Управління умовами праці. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

### ***Методичні вказівки до проведення практичного заняття***

Практичне заняття проводиться з використанням кейс-методу та групового обговорення. Використання цих технологій дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності а також створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних та професійних якостей.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання, згідно наведеного прикладу-ситуації. Напрями впливу умов праці на працівника. Атестація робочих місць за умовами праці. Розробка плану підприємства з покращення умов праці. Відповідно Карти або паспорта робочого місця визначити, на які доплати, надбавки та інші преференції може претендувати працівник, та які відповідні дії (заходи) повинно розробити керівництво підприємства.
4. Письмове контрольне опитування.

## **Змістовий модуль 2.**

### **Складові політики управління персоналом (бізнес-симуляція)**

#### **Методичні вказівки до проведення практичного заняття**

Практичні заняття змістовного модуля 2 проводяться у формі бізнес-симуляції, яка передбачає створення віртуального підприємства, поділ навчальної групи на підрозділи згідно класичного підходу до формування організаційної структури підприємства і виконання функцій працівника певного відділу з урахуванням особливостей діяльності віртуального підприємства та працівників обраного підрозділу.

Посади в межах відділу вибираються з використанням Класифікатора професій. Розробляється Положення про підрозділ та штатний розпис. Результатом роботи мають бути практичні розробки відповідно до завдань кожної теми модуля. Розробки виконуються самостійно учасниками групи (мета – навик роботи в групі, навик взаємодії, розуміння відповідальності за своєчасність та якість виконання завдань), доповідаються на практичному занятті, обговорюються з метою визначення найдосконаліших варіантів рішень. Робота групи та участь в ній кожного студента оцінюються за кожним елементом завдання.

*Політика поточного оцінювання.* Бали поточного оцінювання розписано за темами курсу. При цьому враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; списування та плагіат; несвоєчасне виконання завдань

*Форми контролю:* письмова контрольна робота, розгляд ситуацій, розгляд кейсів, виконання практичних завдань бізнес-симуляції та формування звіту.



## **Тема 7. Планування чисельності та складу персоналу. Відбір та наймання персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність до оброблення та аналізу інформації про персонал, прогнозування та оптимізації його складу, обґрунтування управлінських рішень; здатність організувати залучення персоналу і здійснювати оптимізацію чисельності; здатність застосування форм і методів комплектування підприємства персоналом; здатність застосування психологічних і технологічних методів підбору й оцінки персоналу.

### ***Питання для обговорення***

1. Планування чисельності та складу персоналу, його зміст, завдання та принципи.
2. Механізм організації залучення персоналу, його підбору та найму.
3. Оптимізація чисельності персоналу.
4. Методи професійного підбору кадрів.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Здійснити розрахунок:
    - структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації;
    - балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.
  - 3.1. Розробити власне резюме на посаду працівника відділу.
  - 3.2. Розробити оголошення про вакансію.
  - 3.3. Розробити штатний розпис підрозділу використанням Класифікатора професій.
4. Провести рольову гру «Співбесіда».
5. Підготуватися до обговорення тем: «Класичні методи пошуку і підбору персоналу», «Сучасні агресивні методи пошуку і підбору персоналу».
6. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до п. 3***

*Планування персоналу* є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Планування персоналу охоплює: прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями); вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили); аналіз стану робочих місць підприємства; розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Для визначення потрібної чисельності працівників, їх професійного і кваліфікаційного складу вихідними даними є виробнича програма, норми виробітку і часу, заплановане підвищення продуктивності праці, структура робіт. У випадку укрупнених розрахунків загальна потреба підприємства в кадрах визначається відношенням обсягу виробництва до запланованого виробітку на одного працюючого.

Точніші розрахунки чисельності необхідно робити окремо за певними категоріями персоналу робітників-відрядників на основі показників трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм; робітників-почасовиків – з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості, нормованих завдань, фонду робочого часу; учнів – з урахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових строків навчання.

#### ***Приклади використання методики***

Задача 1. Визначити необхідну кількість робітників, якщо виробничою програмою підприємства на рік заплановано виготовити 50 000 одиниць виробів; норма часу на виготовлення одиниці продукції 1 год 30 хв; коефіцієнт виконання норм 1,07.

При плануванні робочого часу на кожного працівника на рік слід використати такі дані: 104 вихідних дні, 10 свят, 42 дні чергової відпустки, 2 дні невиходів на роботу по хворобі, 2 дні невиходів на роботу з інших причин.

### Розв'язання

Визначимо планову чисельність робітників, використовуючи метод за трудомісткістю виробничої програми, згідно з яким планова чисельність робітників ( $Ч_p$ ) визначається за формулою:

$$Ч_p = T_{\text{сум}} / (\Phi_d \times k_{\text{вн}}),$$

де  $T_{\text{сум}}$  – сумарна трудомісткість виробничої програми, нормо-год.;

$\Phi_d$  – дійсний фонд часу роботи одного робітника, год.;

$k_{\text{вн}}$  – коефіцієнт виконання норм.

$$T_{\text{сум}} = 1,5 \times 50000 = 75000 \text{ (год.)}$$

$$\Phi_d = (365 - 104 - 10 - 42 - 2 - 2) \times 8 = 1640 \text{ (год.)}$$

$$Ч_p = 75000 / (1640 \times 1,07) = 43 \text{ (чол.)}$$

Таким чином, необхідна кількість працівників становить 43 особи.

Задача 2. За наведеними нижче даними розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу із застосуванням формули Розенкранца.

Види робіт	К-сть дій з виконання виду роботи	Час виконання однієї дії, год
А	200	0,75
Б	180	1
В	450	0,25
Місячний фонд робочого часу одного робітника за контрактом, год		180
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,2
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності робітників		1,1
Час на роботи, що не враховані у планових розрахунках, год		120
Фактична чисельність робітників підрозділу, осіб		15

### Розв'язання

Формула Розенкранца має вигляд:

$$\times_{\text{АОВ}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{вн}} + \frac{t_p}{T} \times \frac{\hat{E}_{\text{вн}}}{\hat{E}_{\text{об}}},$$

де  $Ч_{\text{АВП}}$  – чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної професії тощо;

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, які визначають завантаження певної категорії спеціалістів;

$m_i$  – середня кількість дій (розрахунків, обробка замовлень, переговорів тощо) в межах  $i$ -го виду робіт за встановлений період часу

(наприклад, за рік);

$t_i$  – час, необхідний для виконання одиниці в межах  $i$ -го виду робіт;

$T$  – робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний період календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_i$  – час на різні роботи, що їх неможливо врахувати в попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ( $K_{нрч}$ ) розраховують за формулою:

$$K_{нрч} = K_{др} * K_в * K_n,$$

де  $K_{др}$  – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часі, необхідному для визначення процесу ( $\sum m_i \times t_i$ ); як правило, знаходиться в межах 1,2-1,4;

$K_в$  – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня; здебільшого дорівнює 1,12;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку фактичної чисельності в облікову.

$$K_{нрч} = 1,2 \times 1,12 \times 1,1 = 1,48.$$

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{фрч}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу підрозділу до часу, розрахованого як ( $\sum m_i \times t_i$ ):

$$K_{фрч} = \frac{T \times \eta}{\sum_{i=1}^n (m_i \times t_i)},$$

$$K_{фрч} = (180 \times 5) / (200 \times 0,75 + 180 \times 1 + 450 \times 0,25) = 6,1$$

Тоді чисельність АУП становитиме:

$$\times = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i \times t_i)}{T} \times K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \times \frac{\hat{E}_{нрч}}{\hat{E}_{фрч}},$$

$$\text{Ч} = (200 \times 0,75 \times 180 \times 1 + 450 \times 0,25) / 180 \times 1,48 + 120 / 180 \times 1,48 / 6,1 = 3,6 \text{ } 0,2 = 3,8 \approx 4.$$

Таким чином, відповідно до заданого навантаження розрахункова чисельність адміністративно-управлінського персоналу по підрозділу становить 4 особи.

## **Тема 8. Регулювання та регламентування трудової діяльності персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність до розробки регламентів, норм та правил; здатність до регулювання трудової активності, поведінки працівників; здатність застосовувати ефективні механізми та методи управління дисципліною; здатність формувати вимоги до персоналу відповідно посад та функцій; здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність управління робочим часом працівників.

### ***Питання для обговорення***

1. Регулювання трудової діяльності працівників організації: завдання, чинники, методи.
2. Регламентування посадових обов'язків.
3. Регламентування діяльності структурних підрозділів.
4. Механізми та методи управління дисципліною.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Розробити положення про підрозділ, посадові інструкції згідно штатного розпису, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників відділу, сформувати особові справи кожного працівника.
  - 3.2. Розробити трудові регламенти з урахуванням специфіки підрозділу.
4. Підготуватися до обговорення тем: «Правила поведінки і дисциплінарні процедури», «Механізми та методи управління дисципліною».
5. Письмове контрольне опитування.

## **Тема 9. Управління процесами руху персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність аналізувати показники руху персоналу; здатність обґрунтовувати схеми руху персоналу з метою заповнення робочих

місць; здатність керувати кваліфікаційним, міжпрофесійним і міжцеховим рухом персоналу; здатність до прийняття управлінських рішень щодо введення в посаду, адаптації, професійних переміщень, підвищення по службі, пониження, звільнення працівників; здатність до застосування ефективних підходів до адаптації персоналу; здатність до обґрунтування схем зайнятості персоналу в періоди змін

### ***Питання для обговорення***

1. Розміщення персоналу, його принципи. Форми трудового переміщення.
2. Поняття та види руху персоналу. Чинники, що викликають рух персоналу. Ротація працівників: поняття, види, організаційні форми, позитивні наслідки.
3. Управління плинністю персоналу. Показники стану плинності персоналу. Основні причини і мотиви плинності персоналу. Заходи зменшення плинності персоналу.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Розробити положення про ротацію персоналу.
  - 3.2. Розробити схеми руху персоналу з метою заповнення робочих місць з урахуванням специфіки підрозділу; схеми зайнятості персоналу в періоди змін.
  - 3.3. Підготувати службове подання щодо підвищення по службі, пониження, звільнення працівників підрозділу.
  - 3.4. Розробити Положення про адаптацію працівників до умов внутрішнього середовища підприємства.
4. Розрахунок і аналіз коефіцієнтів руху персоналу.
5. Письмове контрольне опитування.

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

### ***Компетентності***

Здатність аналізувати витрати та причини втрат робочого часу; здатність обґрунтовувати норми витрат робочого часу; здатність

застосовувати методи нормування; здатність формувати графіки відпусток працівників; здатність до застосування ефективних підходів до планування робочого часу персоналу; здатність здійснювати облік робочого часу.

### ***Питання для обговорення***

1. Робочий час. Фактичний і проектний баланс робочого часу.
2. Основні причини втрат робочого часу поняття, види, порядок встановлення.
3. Законодавче регулювання робочого часу.
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці та відпочинку.
5. Поняття працездатності та її динаміка протягом робочого дня.
6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
7. Облік робочого часу.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Заповнити таблиці обліку робочого часу.
  - 3.2. Розробити графіки відпусток.
  - 3.3. Провести фотографію свого робочого дня.
  - 3.4. Розробити традиційні та гнучкі графіки роботи (гнучкий робочий день, режим «змінного обсягу робочого часу», режим «ступінчастого графіка», режим «стислого робочого тижня»).
4. Тренінг «Тайм-менеджмент особистого часу студента».
5. Письмове контрольне опитування.

## **Тема 11. Оцінювання та атестація персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність до вибору та застосування психологічних і технологічних методів оцінки персоналу; здатність до формування системи атестації; здатність до проведення атестації працівників різних категорій; здатність до розробки процедури атестації та її складових.

### ***Питання для обговорення***

1. Поняття, сутність, види та методи оцінки персоналу.
2. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.
3. Атестація персоналу: сутність, види, функції. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Вибрати методику оцінки персоналу, адаптувавши її до специфіки відділу.
  - 3.2. Застосувати обрану методику для оцінки працівників підрозділу. Результати оформити.
  - 3.3. Розробити Положення про атестацію персоналу підприємств, розписавши Процедуру проведення атестації персоналу.
4. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань***

Положення про атестацію персоналу підприємства може мати таку структуру: загальні положення; види, терміни проведення атестації; склад та повноваження атестаційної комісії; порядок підготовки та проведення атестації, результати атестації; виконання рішень атестаційної комісії. Розробляються такі документи: Графік проведення атестації, Подання на атестацію працівника, Атестаційний лист, Протокол засідання атестаційної комісії, Бюлетень для таємного голосування.

## **Тема 12. Управління розвитком персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність до планування професійного розвитку і навчання персоналу, розробки та реалізації механізмів професійно-кваліфікаційного росту (просування) працівників; здатність стимулювати професійний розвиток персоналу і організувати професійне навчання; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність виявляти та вирішувати



проблеми; здатність до планування трудової кар'єри, розробки схем професійного просування, кар'єрограм працівників; здатність до формування резерву керівників

### ***Питання для обговорення***

1. Суть розвитку персоналу, основні напрями та завдання управління ним.
2. Планування й організація професійного навчання робітників організації.
3. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців.
4. Планування трудової кар'єри та кадрового резерву.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Розробити Положення про професійне навчання робітників, включаючи можливості організації підготовки робітників на виробництві, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.
  - 3.2. Розробити плани підвищення кваліфікації робітників.
  - 3.3. Розробити Положення про професійне навчання керівників і фахівців, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.
  - 3.4. Розробити Положення про трудову кар'єру та її планування в організації, схему професійного просування, кар'єрограми працівників.
  - 3.5. Розробити Положення про формування резерву керівників.
4. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань***

Положення про професійне навчання робітників може включати такі елементи: загальні положення, види професійного навчання кадрів на виробництві, види професійного навчання кадрів на виробництві, навчально-виробнича база, планування та облік навчальної роботи, кваліфікаційна атестація, фінансування витрат на професійне навчання кадрів на виробництві.

Положення про професійне навчання керівників і фахівців, професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації, плани-

графіки підвищення кваліфікації працівників формуються за подібною схемою.

### **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

#### ***Компетентності***

Здатність налагоджувати ефективну взаємодію працівників; здатність визначати та враховувати потреби та інтереси працівників при розробці системи мотивації; здатність розробляти систему стимулів; здатність до мотивації відповідно до корпоративної стратегії та культури підприємства; здатність здійснювати обґрунтований вибір систем оплати праці, розроблення системи преміювання

#### ***Питання для обговорення***

1. Поняття мотивації та стимулювання.
2. Теорії мотивації персоналу. Змістові теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації.
3. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці.
4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності. Гуманізація праці як основна ланка нематеріальної мотивації праці.

#### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Підготуватися до дискусії на тему: «Важливість комплексного використання видів мотивації персоналу».
4. Розробити комплексну програму мотивації та стимулювання працівників підприємства.
5. Розробити програму гуманізації праці персоналу організації.
6. Письмове контрольне опитування.

#### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань***

Комплексна програма мотивації та стимулювання працівників підприємства включає матеріальне стимулювання персоналу, методи нематеріального стимулювання персоналу, трудову та статусну мотивацію.

Стимулюючу роль має вибір системи оплати праці, система

преміювання, що включає: показники та умови преміювання; визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати; перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню; визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє *трудова мотивація*. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці.

*Статусна мотивація* є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною, суспільно значущою.

Розвиток *виробничої демократії* реалізується за двома напрямками: застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

*Гуманізації праці* включає такі складові: збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

*Політика в галузі кар'єри* персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Сучасними дієвими формами мотивації розвитку персоналу є регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу, сприятливий режим робочого часу, моделі гнучкої організації робочого часу; застосування гнучких графіків робочого часу, інформованість колективу.

## **Тема 14. Ефективність менеджменту персоналу**

### ***Компетентності***

Здатність забезпечувати організаційну, економічну та соціальну ефективність управління персоналом; здатність до обґрунтування інвестицій та поточних витрат на персонал; здатність застосовувати систему показників для оцінки ефективності менеджменту персоналу; здатність виявляти та вирішувати проблеми.

### ***Питання для обговорення***

1. Поняття ефективності управління персоналом.
2. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.
3. Класифікація витрат на розвиток персоналу.
4. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.
5. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.
6. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Виконати завдання.
  - 3.1. Розробити систему критеріїв для аналізу складових та оцінки ефективності обраної стратегії та політики управління персоналом.
  - 3.2. Розглянути кейси щодо ефективності менеджменту персоналу організації.
  - 3.3. Підібрати та апробувати методики оцінки економічної та соціальної ефективності управління персоналом.
  - 3.4. Оцінити інвестиційні та поточні витрати на персонал та визначити їх ефективність.
4. Письмове контрольне опитування.

### ***Методичні вказівки до виконання практичних завдань***

#### ***Організаційна ефективність управління персоналом***

Показники організаційної ефективності управління персоналом:

стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників; ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу; рівень ритмічності виробництва; якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність управління персоналом досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках: високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література); підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень; організація та обслуговування робочих місць; створення сприятливих умов праці; ефективний моніторинг ритмічності виробництва; звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

#### *Економічна ефективність управління персоналом*

Основним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння економічно важливих показників діяльності з запланованим або бажаним рівнем.

Основні показники: загальної продуктивності, продуктивності праці, виконання плану з прибутку, рентабельність товарної та реалізованої продукції, рентабельність витрат на персонал.

У процесі оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва.

#### *Соціальна ефективність управління персоналом*

Рівень соціальної ефективності управління персоналом характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи у трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою.

Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є : динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників; гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу); стабільність кадрового складу; стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;

можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування; рівень соціального страхування; соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності управління персоналом можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
2. Економіка праці і соціально-трудова відносина. Практикум : підручник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 340 с.
3. Економіка праці і соціально-трудова відносина. Теоретичний курс : підручник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 410 с.
4. Кодекс законів про працю України // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / Відпр. ред. В. М. Вакуленко, О. П. Товстенко. К. : Юрінком Інтер, 2007. 1040 с.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015. 550 с.
8. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. К. : Кондор, 2013. 218 с.
9. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
10. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
11. Черчик Л. М., Бортнік С. М. Менеджмент персоналу та підприємницької діяльності : Конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. 70 с.
12. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

**Навчально-методичне видання**

Черчик Лариса Миколаївна

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

Методичні вказівки до проведення практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до \_\_\_\_\_. Формат А 4. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум. друк.арк.\_\_\_\_ Обл. вид. арк.  
Тираж 50 прим. Зам.