

Міністерство освіти і науки України
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова
Інститут управління та економіки освіти
Кафедра управління та євроінтеграції

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

методичні рекомендації до підготовки та проведення
семінарських занять

для студентів
спеціальності 0306 «Менеджмент організацій та адміністрування»

Київ – 2013

УДК 378.016:005.95
ББК 65.050.2р30
У 67

*Друкується за рішенням науково-методичної ради
Інституту управління та економіки освіти
НПУ ім. М.П. Драгоманова
(протокол № 3 від 14 березня)*

Рецензенти: *Чепуренко Я.О.* – кандидат історичних наук;
Коновалова С.О. – кандидат економічних наук.

У 67 Управління персоналом: методичні рекомендації до підготовки і проведення семінарських занять для студентів спеціальності 0306 «Менеджмент організацій та адміністрування» / Укл. Ю. Е. Щербакова. – К.: Вид-во НПУ ім.М.П.Драгоманова 2013. – 27 с.

Видання містить методичні рекомендації з підготовки і проведення семінарських занять, які передбачають засвоєння актуальних теоретичних засад управління персоналом організації та оволодіння практичними навичками роботи з персоналом. Студенти мають змогу ознайомитися з тематичним планом дисципліни, з переліком тем лекційних та семінарських занять. План кожного семінарського заняття включає питання для обговорення на семінарі, практичне завдання з теми, контрольні запитання щодо засвоєння теоретичного та практичного блоків та літератури для підготовки. Додається список питань до іспиту. Методичні рекомендації призначені для студентів, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент організацій та адміністрування».

Окремі елементи навчального видання можуть бути використані на аудиторних заняттях з управління персоналом зі студентами інституту соціальної роботи та управління спеціальності «соціальна допомога».

© Щербакова Ю.Е., 2013
©Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова

ПЕРЕДМОВА

В умовах трансформаційної економіки особливого значення набувають питання підготовки фахівців у галузі управління персоналом підприємств та організацій для народного господарства України. При цьому велика роль не тільки використовуваного зарубіжного, а й наявного накопиченого досвіду вітчизняними структурними підрозділами за роки переходу нашої держави до ринкових відносин. Робота з персоналом — найважливіша функція управлінської діяльності менеджера. Серед багатьох проблем кадрової роботи найбільш насущними є: науковий підхід до організації управління персоналом; розробка методик проведення якісного відбору претендентів на відповідні посади; кваліфіковане узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями організації; аналіз і оцінка роботи персоналу і т.д.

Обличчя сучасного керівника визначають уявлення про працю і системи мотивації, що впливають з них, ставлення працівників до роботи. Мінливі уявлення про зміст і характер праці, вільний час і якість життя висувають нові вимоги до управління кадрами. Особливо зростає актуальність підготовки управлінських кадрів усіх рівнів.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом» є система взаємопов'язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна є органічним продовженням дисциплін «Менеджмент», «Теорія організацій», а також виступає підґрунтям до вивчення таких дисциплін управлінського циклу як «Адміністративний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент».

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічне підґрунтя управління персоналом.

Змістовий модуль 2. Процедури і технології управління персоналом.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» полягає в тому, щоб студенти засвоїли теоретико-методологічні засади феномену управління персоналом та науково-практичні аспекти функціонування системи управління персоналом як цілісності, забезпеченої єдністю окремих елементів.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління персоналом» є: визначення місця функції управління персоналом у системі управління організацією; сформулювати теоретичне бачення та практичні навички у питаннях формування ефективної системи управління персоналом у організації; формування та аналізу стану кадрової політики організації; проектування систем управління персоналом; створення ефективної команди як відкритої соціальної системи; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організації набору і відбору персоналу в організації; навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників; управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців; атестування персоналу та використання його результатів у систем мотивування; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- зміст понять “трудові ресурси”, “персонал”, “кадри”, “управління персоналом”, “робоча сила”, “людський фактор”, “трудовий потенціал”, “формування персоналу”, “стабілізація і використання персоналу”, “розвиток персоналу”;

- сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом та системи управління трудовими ресурсами;
- принципи та методи організації пошуку, підбору та відбору персоналу;
- організаційно-правову регламентацію кадрових процесів;
- сучасні тенденції розвитку соціального партнерства в організації;
- різновиди професійної підготовки та перепідготовки робітників;
- особливості мотиваційного процесу трудової діяльності;
- принципи та методи атестації персоналу та використання її результатів;

вміти :

- володіти термінологією кадрового процесу;
- користуватися правовою базою для здійснення сучасної кадрової політики у конкретних ситуаціях;
- володіти алгоритмом планування роботи з персоналом;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;
- володіти методикою проведення співбесід, телефонних розмов, анкетування, інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації;
- орієнтувалися в питаннях безпеки персонал;

що забезпечують формування таких компетенцій:

- планувальна: планування розвитку організації та її конкурентоспроможності; моніторинг і впровадження нововведень; планування особистої роботи;
- організаційна: організування колективної праці по досягненню мети організації; організація раціональних робочих місць; розподіл повноважень; формування первинного трудового колективу та керівництво; підтримання організаційної культури; забезпечення охорони праці та техніки безпеки;
- мотиваційна: розроблення ефективних систем мотивації та оплати праці; розроблення системи мотивації власників підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- контрольна: контролювання охорони праці та техніки безпеки; контроль виконання рішень та підтримання виконавчої дисципліни;
- координаційна: управління конфліктами; регулювання поведінки персоналу в процесі діяльності підприємства.
- дослідницька: навчання персоналу.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ п/п	Назви теоретичних блоків	Кількість годин							
		Всього	Аудиторних	Лекцій	Семинарських	Практичних	Лабораторних	Індивідуальних	Самостійна робота
	Модуль 1. Теоретико-методологічне підґрунтя управління персоналом	70	38	14	16			8	32
1.	Управління персоналом в системі менеджменту організацій	2	2	2					
2.	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	2	2	2					
3.	Кадрове планування в організації. Нормативно-правова регламентація управління кадровими процесами	2	2	2					
4.	Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	2	2	2					
5.	Маркетинг персоналу	2	2	2					
6.	Управління персоналом як соціальна система. Персонал як об'єкт управління	4	2		2				2
7.	Основи нормування праці	4	2		2				2
8.	Сучасні тенденції в управлінні персоналом	3	2		2				1
9.	Кодекс законів про працю в Україні	4	2		2				2
10.	Організація оплати праці	6	2		2				4
11.	Конфліктологічні засади кадрового менеджменту	4	2		2				2
12.	Соціальне партнерство в організації	4	2		2				2
13.	Роль профспілок в управлінні персоналом	4	2	2					2
14.	Організування діяльності та функціонування служб персоналу. Трудове законодавство про персонал	8	6	2				4	2
15.	Професійний профіль менеджера з персоналу: етичний вимір	3	2		2				1
16.	Тест за темами модулю	16	4					4	12
	Модуль 2. Процедури і технології управління персоналом	74	42	16	16			10	32
17.	Формування колективу організації	4	2	2					2

18.	Організація набору та відбору персоналу	4	2		2				2
19.	Адаптація персоналу. Управління процесом вивільнення персоналу.	4	2	2					2
20.	Оцінювання персоналу в організації та атестація персоналу	4	2	2					2
21.	Мотивація і стимулювання праці	6	4	2	2				2
22.	Кейс з проблем підбору персоналу та організації його роботи	5	5		2			3	
23.	Кейс з проблем штатного розпису та мотивації співробітників	5	5		2			3	
24.	Профорієнтація як елемент управління персоналом	4	2		2				2
25.	Управління розвитком і рухом персоналу в організації	4	2	2					2
26.	Поняття та використання концепції «якість трудового життя»	4	2		2				2
27.	Безпека персоналу. Згуртованість. Планування та організація соціального розвитку персоналу.	4	2	2					2
28.	Корпоративна та організаційна культура	6	4	2	2				2
29.	Оцінка ефективності управління персоналом	6	4	2	2				2
30.	Тест за темами модулю № 2	14	4					4	10
	Разом	144	80	30	32			18	64

Зміст семінарських (практичних) занять

№	Зміст семінарських занять	К-сть годин
1.	Управління персоналом як соціальна система. Персонал як об'єкт управління	2
2.	Основи нормування праці	2
3.	Сучасні тенденції в управлінні персоналом	2
4.	Кодекс законів про працю в Україні	2
5.	Організація оплати праці	2
6.	Конфліктологічні засади кадрового менеджменту	2
7.	Соціальне партнерство в організації	2
8.	Професійний профіль менеджера з персоналу: етичний вимір	2
9.	Організація набору та відбору персоналу	2
10.	Мотивація та стимулювання праці	2
11.	Кейс з проблем підбору персоналу та організації його роботи	2
12.	Кейс з проблем штатного розпису та мотивації співробітників	2
13.	Профорієнтація як елемент управління персоналом	2
14.	Поняття та використання концепції «якість трудового життя»	2
15.	Корпоративна та організаційна культура	2
16.	Оцінка ефективності управління персоналом	2

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Управління персоналом як соціальна система. Персонал як об'єкт управління

1. Організаційна поведінка особистості. Соціальна структура персоналу підприємства.
2. Ринок трудових ресурсів. Трудові ресурси та зайнятість населення. Державна система управління трудовими ресурсами.
3. Механізм функціонування ринку трудових ресурсів.
4. Характеристика ринку трудових ресурсів в Україні.
5. Функціональний розподіл праці. Класифікація персоналу за категоріями.
6. Взаємозв'язок підсистем роботи з персоналом.

Практичне завдання.

Розкрийте взаємозв'язок курсу «Управління персоналом» з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх управлінців. Які навички з управління персоналом повинні бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки? Яких знань та навичок ви бажаєте набути за результатами вивчення дисципліни «управління персоналом»?

Контрольні запитання:

1. Виділіть основні характеристики організаційної поведінки особистості.
2. Які поняття характеризують ринок трудових ресурсів?
3. Який механізм реалізації державної політики управління трудовими ресурсами країни?
4. Назвіть основні показники ринку праці в Україні за 2012 рік.
5. Які групи входять до управлінського персоналу?
6. Назвіть предмет, засоби і продукт управлінської праці.
7. Перерахуйте основні підсистеми роботи з персоналом.

Основна література: 4, 11, 22, 27, 33

Додаткова література: 41

Тема 2. Основи нормування праці

1. Сутність нормування праці та його значення.
2. Структура робочого дня виконавця.
3. Методи вивчення затрат робочого часу.
4. Поняття про нормативи праці, вимоги до них.
5. Види норм праці, їх розрахунок.
6. Методи нормування праці.

Практичне завдання.

В результаті опрацювання карти фотографії робочого дня робітника одержали наступні значення витрат часу: підготовчо-завершальний час – 23 хв.; основний час – 360 хв.; допоміжний час – 24 хв.; час на обслуговування робочого місця – 3 %; час на відпочинок і особисті потреби – 4 %; час перерв, викликаних порушенням трудової дисципліни – 5 хв.; час простоїв з організаційно-технічних причин – 41 хв. Розрахувати:

- 1) виробничі витрати робочого часу;
- 2) невиробничі витрати робочого часу;
- 3) відсоток можливого ущільнення робочого дня;
- 4) відсоток можливого підвищення продуктивності праці за рахунок ущільнення робочого

дня.

Методичні рекомендації

Час роботи (Тр) — це час, протягом якого працівник здійснює трудовий процес на своєму робочому місці протягом зміни. Він складається із часу продуктивної роботи (Тп.р) і часу непродуктивної роботи (Тр.н).

До непродуктивної роботи належить усунення або виправлення браку, що виник з вини самого працівника, виконання роботи для власних потреб.

Час продуктивної роботи характеризується виконанням обов'язків, що передбачені регламентом (прямих і суміщуваних). Він включає час підготовчо-завершальної роботи, час оперативної роботи й час на обслуговування робочого місця.

Під час **підготовчо-завершальної роботи** виконуються певні завдання на початку та наприкінці зміни, наприклад: одержання змінного завдання та нарядів; ознайомлення із завданням, виробничий інструктаж, установлення пристроїв та інструментів на початку зміни та зняття їх наприкінці зміни; здавання готової продукції або роботи.

Оперативна робота — це безпосереднє виконання завдання. Час, витрачений на неї (Топ), складається з часу виконання основних прийомів (То) і допоміжних (Тд). Виконуючи основні прийоми (основний час), працівник здійснює безпосереднє перетворення предметів праці.

Допоміжний час затрачається працівником на дії, що необхідні для виконання основної роботи та повторюються при виготовленні кожної одиниці продукції (наприклад: установлення предмету праці на верстат або стіл для оброблення, управління обладнанням).

Час обслуговування робочого місця (Торм) складається з часу організаційного обслуговування (Торг) та часу технічного обслуговування (Ттех). **Час організаційного обслуговування** використовується для огляду робочого місця та його впорядкування.

Час технічного обслуговування використовується для догляду за обладнанням у процесі виконання певної конкретної роботи (налагодження обладнання).

Час перерв в роботі виконавця (Тп) – тривалість часу, протягом якого працівник не працює. Складається з двох груп затрат часу: регламентованих і нерегламентованих перерв.

Час регламентованих перерв (Тр.п.) – це час, коли працівник не працює з об'єктивно необхідних причин. До нього належать **перерви на відпочинок і особисті потреби** (Твоп) та **перерви, зумовлені особливостями техніки і технології** (Тпт).

Час нерегламентованих перерв (Тп.н.) – охоплює перерви, які виникають внаслідок недоліків в організації виробництва і праці. До них належать **перерви, які зумовлені порушеннями трудової дисципліни** (Тптд) (запізнення на роботу, прогули), **перерви, що пов'язані з недоліками в роботі техніки** (Тпнт) (наприклад, простої обладнання, поломки) та **відпустки з дозволу адміністрації підприємства** (Та).

Затрати робочого часу поділяються на **нормовані і ненормовані**. Нормовані затрати робочого часу включаються в норму часу, а саме затрати основного і допоміжного часу, часу на обслуговування робочого місця, на відпочинок та особисті потреби, часу регламентованих перерв та підготовчо-завершального часу. Сумарна величина цих затрат часу на одиницю продукції **є штучно-калькуляційним часом** (Тшт-к):

$$Тшт-к = Т_о + Т_д + Т_орм + Т_воп + Т_пт + Т_пз$$

Контрольні запитання:

1. У чому полягає значення нормування праці?
2. Охарактеризуйте сучасний стан вітчизняної сфери нормування праці. Які проблеми у ній можна виділити?
3. На які показники поділяються витрати робочого часу?
4. У чому полягає сутність фотографії витрат робочого часу? Як проводиться хронометраж робочого часу? У чому відмінність цих двох методів?
5. Які класифікації норм праці використовуються в менеджменті.

Основна література: 1, 6, 8, 13, 26

Додаткова література: 57

Тема 3. Сучасні тенденції в управлінні персоналом

Творча дискусія про зміни в управлінні персоналом, пов'язані зі становленням інформаційного суспільства. Для дискусії пропонуються наступні запитання.

1. Кадровий менеджмент: виклики ХХІ ст.
2. Інтелектуальний та людський капітал у контексті інформаційної економіки.
3. Гуманізація управлінської сфери: досвід Західної Європи, Америки, Японії.
4. «Навздогінна модернізація» сфери управління персоналом в Україні.
5. Критичний аналіз Національного класифікатора України «Класифікатор професій 2007».

Практичне завдання.

Зараз, коли через кризу доводиться заощаджувати на всьому, багато компаній розглядають можливість переведення своїх співробітників на роботу у віддаленому режимі - щоб зменшити виплати по оренді приміщень та інші офісні витрати. Наочним прикладом успішного управління на відстані може служити компанія Accenture, 180 тис. співробітників якої розкидані по численних офісах в 49 країнах світу.

У вересні 2008 року в Accenture налічувалося без малого 180 тис. співробітників, і ця величезна армія була розділена на безліч великих і дрібних частин. Офіси компанії є в 150 містах 49 країн, проте там проводить свій робочий день лише незначна частина співробітників. Більшість працює в інших місцях, реалізуючи різні проекти для клієнтів Accenture. В залежності від їх розмаху це можуть бути як міні-команди з 2-3 фахівців, так і глобальні групи, в яких на термін в декілька років задіяні до тисячі чоловік. У своїх рідних офісах ці люди можуть з'являтися лише від випадку до випадку, а якщо вони хочуть там попрацювати протягом дня, то потрібно наперед зарезервувати для себе робоче місце.

Accenture всіляко заохочує віддалені форми роботи для своїх співробітників, так як це допомагає їй заощаджувати на оренді та утриманні офісних приміщень. Крім того, що більша частина робочої сили компанії розкидана десь у просторі, Accenture доводиться постійно вирішувати проблеми пов'язані із плинністю кадрів. Робота консультанта - не цукор. Ось типовий приклад з життя співробітника компанії. Він кожен понеділок сідає в літак «Атланта - Сан-Франциско» о 7.30 ранку; з понеділка по четвер ділить свій робочий час між візитами в офіс Accenture і відвідуванням підприємства клієнта; регулярно телефонує програмістам на Філіппінах (9:00 різниці) і в Індії (12,5 години різниці); в четвер пізно ввечері повертається до сім'ї в Атланту і в п'ятницю працює в місцевому офісі. Через кілька місяців, коли він завершить проект в Сан-Франциско, йому, можливо, доведеться летіти кудись в Новий Орлеан або Денвер. Незважаючи на досить щедрю оплату і вельми цікаву роботу не кожен може довго витримувати такий графік. Щорічно Accenture залишають десятки тисяч співробітників, знаходячи більш спокійну роботу, в основному - в компаніях, з якими вони працювали у ролі консультантів.

Один з основоположних принципів організації праці в Accenture - максимальна гнучкість. Співробітники, які досягають запланованих для них показників, можуть самі визначати для себе вигідні умови праці. На сайті Accenture наводяться можливі варіанти роботи, в тому числі і у віддаленому режимі. Наприклад, можна регулювати тривалість свого робочого дня. Встановивши для себе незмінні «обов'язкові годинник» (і узгодивши їх з керівництвом, а при необхідності - і з клієнтами), можна варіювати завантаження аж до викроювання собі зайвого вихідного на тиждень за рахунок ударної роботи в інші дні.

Компанія прагне і до того, щоб її співробітники могли балансувати робочий час з сімейним життям. Можна перейти, наприклад, на неповне завантаження (часто ця система пропонується матерям). Крім того, дві людини можуть скооперуватися, щоб, змінюючи один одного, виконувати роботу, розраховану на одного фахівця, зайнятого повний день. співробітники можуть виконувати значну частину роботи вдома або в іншому зручному для них місці за межами офісу або клієнтського підприємства. При цьому їм надаються широкі можливості для підтримки зв'язку за допомогою обладнання для телеконференцій, інтернет-телефонії і бездротового Інтернету. В останні роки Accenture взагалі позиціонує себе як віртуальна компанія, співробітники якої

працюють так і в такому ритмі, як зручно їм самим і їх клієнтам. «Співробітник Accenture може працювати в аеропорту в Парижі, в готелі в Афінах, на підприємстві клієнта у Франкфурті або в своєму будинку в Сан-Франциско так само ефективно, як і в офісі компанії в Чикаго», - стверджує IT-директор Accenture Френк Модрусон.

Для все більшого числа своїх співробітників компанія вводить концепцію Borderless Workplace (робоче місце без кордонів), згідно з якою для організації їх спільної роботи використовуються новітні засоби зв'язку. За словами Френка Модрусона, витрати на забезпечення працівників передовою комунікативною технікою перебиваються економією на офісних площах. Правда, працюючим у віддаленому режимі співробітникам все ж радять час від часу з'являтися в регіональному офісі - щоб не втрачати зв'язку з колективом. Це нагадує людям, в якій компанії вони працюють, і допомагає підтримувати в них «почуття приналежності до спільності».

Про які сучасні тенденції в управлінні персоналом йшлося у кейсі? Які з цих та інших тенденцій присутні у вітчизняних компаніях?

Контрольні запитання:

1. Охарактеризуйте сучасні світові тенденції в управлінні персоналом.
2. Дайте визначення понять «інтелектуальний капітал», «людський капітал». Охарактеризуйте механізм та значення формування інтелектуального капіталу.
3. В чому полягає сутність гуманізації праці?
4. Які сучасні тенденції розвитку сфери управління персоналом характерні для Західної Європи? Для Америки? Для Японії? Для України?
5. Які проблеми та шляхи їх вирішення можна виділити у вітчизняній сфері управління персоналом?
6. Які професії виділяються у НКУ «Класифікатор професій 2007».

Основна література: 2, 5, 1, 16, 31, 36, 37

Додаткова література: 61, 71, 74

Тема 4. Кодекс законів про працю в Україні

1. Загальні положення.
2. Колективний договір. Трудовий договір. Забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників.
3. Робочий час. Час відпочинку. Нормування праці.
4. Оплата праці. Гарантії і компенсації.
5. Трудова дисципліна.
6. Охорона праці. Праця жінок. Праця молоді.
7. Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням.
8. Індивідуальні трудові спори.
9. Професійні спілки.
10. Трудовий колектив.

Методичний коментар

1. Чинність Кодексу законів про працю не поширюється на військовослужбовців Збройних Сил України, Прикордонних військ, Управління охорони вищих посадових осіб України, Служби безпеки, Внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України, військ Цивільної оборони, інших військових формувань, створених відповідно до законодавства України, осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ, податкової міліції. Правда, останнім часом робляться спроби трохи наблизити правовий статус деяких з названих категорій осіб до правового статусу працівників за трудовим договором. Однак, за загальним правилом, трудовий договір із зазначеними категоріями осіб не укладається, а трудове законодавство на них не поширюється.

2. Колективний договір укладається на всіх підприємствах, в установах і організаціях, що характеризуються двома ознаками: 1) використовують найману працю; 2) мають права

юридичної особи. Законодавство про працю, хоч і приписує укладати трудові договори в письмовій формі, все ж не може бути визнане надто суворим щодо необхідності дотримання письмової форми трудового договору. Трудовий договір вважається укладеним також і тоді, коли працівник був фактично допущений до роботи, хоч ніякі документи про прийняття на роботу не оформлялись.

3. Невиконання обов'язку працювати протягом робочого часу визнається правопорушенням, навіть якщо воно не тягне будь-яких негативних виробничих наслідків, зокрема, невиконання працівником встановленого обсягу робіт. Наприклад, запізнення працівника на роботу на 5 хвилин не виключає можливості застосування до нього заходів дисциплінарного стягнення та інших заходів впливу, хоча б працівник того дня і виконав норму виробітку на 150 відсотків.

4. Тарифна ставка – це норма оплати праці робітника відповідної спеціальності і кваліфікації за одиницю часу. Посадовий оклад – це норма оплати праці керівників, спеціалістів і службовців за місяць. Він встановлюється в тому ж порядку, що й тарифні ставки робітників.

5. Працівник, який навчається в закладах освіти без відриву від виробництва, але не належить до категорії тих, хто успішно навчається, не має в деяких випадках права на оплачувану відпустку, оскільки такі відпустки надаються тільки тим, хто успішно навчається.

Практичне завдання.

Працівник стверджує, що відсутній на роботі через хворобу, однак не подає листка непрацездатності або інших документів, що засвідчують поважність причин його відсутності. Представники адміністрації підприємства відвідали його і застали в нетверезому стані, про що склали відповідний акт. Свідки та родичі працівника відмовилися його підписати. Яких заходів може вжити адміністрація для звільнення такого працівника за прогули?

Контрольні запитання:

1. В чому полягає зміст колективного договору та чи є обов'язковим його укладення?
2. Поясніть яким чином нормується та оплачується робота у вихідні дні, святкові та надурочний час.
3. Які існують пільги для працівників, що поєднують роботу із навчанням?
4. Охарактеризуйте предмет трудових спорів та способи їх вирішення.

Основна література: 18

Додаткова література: 46, 65, 69

Тема 5. Організація оплати праці

1. Сутність вартості робочої сили.
2. Сутність та функції заробітної плати як соціально-економічної категорії.
3. Державне регулювання оплати праці.
4. Договірне регулювання оплати праці.
5. Призначення і склад тарифної системи.
6. Тарифні ставки та тарифні сітки, їх економічне значення та види.
7. Сутність, форми та системи заробітної плати.
8. Система почасової форми оплати праці.
9. Організація преміювання працівників.
10. Гнучка безтарифна та контрактна система оплати праці.

Практичне завдання.

Дівчина працює на заводі (форма власності ЗАТ). Там існує наступна система оплати праці - оклад і персональна надбавка «За високі досягнення у праці», сума яких прописується в трудовому договорі. Звичайна практика для даного підприємства - позбавляти трудящих цієї персональної

надбавки при невиконанні плану цехом, виробництвом або за будь-які особисті вчинки, а також за відсутність вчинків які призвели до якого-небудь зриву графіка виготовлення виробу і т.п. (Формулюється «не забезпечила контроль за виготовленням чогось, в результаті чого стався зрив у графіку виробництва»). Нещодавно її крім звичайного позбавлення надбавки (що відбувається 10 місяців в році у 70% ІТП заводу) покарали таким чином: перевели на мінімальний оклад за існуючою на заводі вилці окладів. Причому з наказом її не ознайолювали. Можливо його і не існує - просто усна команда генерального директора.

Дівчина є матір'ю одиначкою, яка виховує неповнолітню дитину. Її керівництво підприємства змушує працювати з одним, а то і без вихідних (неофіційно - без наказів) по 12-14 годин на день. При усне прохання надати в липні 2012 р. відпустки (у зручний для неї час - як матері одиначці з дитиною 7 років) їй відмовили на підставі того що відпустка за планом - листопад 2012 р.

Питання:

1. Чи мають право карати - знімати надбавку (і на підставі чого), якщо вона зафіксована в трудовому договорі, але вважається на заводі як преміальна виплата?
2. Чи мають право переводити на мінімальний оклад і на підставі чого?
3. Чи мають право відмовити у наданні відпустки в даній ситуації і на підставі чого?
4. Що можна відсудити у даного підприємства за примушення працювати понад норми КЗпП та як?

Методичні вказівки

Незалежно від правової форми, у якій провадиться зміна умов оплати праці в бік погіршення (запровадження нових умов оплати праці, які погіршують умови, що діяли раніше), обов'язок повідомлення працівників лежить на власникові. Лише зміна умов оплати праці за згодою між сторонами трудового договору не вимагає спеціального повідомлення працівника, оскільки він одержує відповідну інформацію при укладенні з власником відповідної угоди.

Контрольні запитання:

1. Що таке вартість і ціна робочої сили?
2. Яке співвідносяться між собою номінальна, реальна заробітна плата та реальні доходи працівників?
3. Які функції виконує зарплата в ринковій економіці?
4. У чому полягає сутність тарифної системи оплати праці?
5. Проаналізуйте перелік доплат та надбавок відповідно до законодавства України.

Основна література: 1, 6, 8, 13, 18, 24, 28, 33

Додаткова література: 65, 69

Тема 6. Конфліктологічні засади кадрового менеджменту

1. Сутність та підходи до визначення поняття конфлікт.
2. Механізм протікання конфлікту, фази конфлікту.
3. Формально-логічні моделі конфлікту.
4. Специфіка конфліктів в організації.
5. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти.
6. Профілактика та способи вирішення конфліктів.

Практичне завдання.

У Києві 16 січня 2013 року пройшла Акція протесту залізничників біля будівлі уряду України. Мітингувальники вимагали підвищення заробітної плати - мінімум на 25%, дотримання соціальних гарантій, а також збільшення фінансування потреб залізниці. Маніфестанти висловили побоювання, що чиновники виношують плани передачі української залізниці в приватні руки. Серед претендентів називається син президента України. Учасники акції висловлювали

обурення з приводу роботи закуплених за підвищеними цінами корейських «Хюндай», через яких стали знімати багато зручні поїзди та електрички, а ціни на квитки збільшилися. Представники профспілки заявили: якщо Кабінет міністрів не дослухається до їхніх вимог, то наступна акція протесту не буде мирною, в результаті чого залізничний рух в Україні зупиниться. Державна адміністрація залізничного транспорту України поширила заяву, де відкинула звинувачення на свою адресу. У документі говориться, що середньомісячна заробітна плата за 2012 рік на українській залізниці склала 3759 грн. Протестуючі на мітингу називали інші цифри - провідники отримують на руки 2100-2200 грн на місяць.

Визначте суб'єкти, об'єкти даного конфлікту, опишіть формально-логічну модель конфлікту та фазу його протікання. Визначте вид даного конфлікту та запропонуйте спосіб вирішення.

Контрольні запитання:

1. Які ви знаєте підходи до визначення поняття «конфлікт»?
2. Перерахуйте фази розвитку конфлікту.
3. Зобразьте модель формально-логічного конфлікту.
4. Поясніть сутність різних видів конфлікту та перерахуйте способи вирішення і профілактики конфліктів в організації.

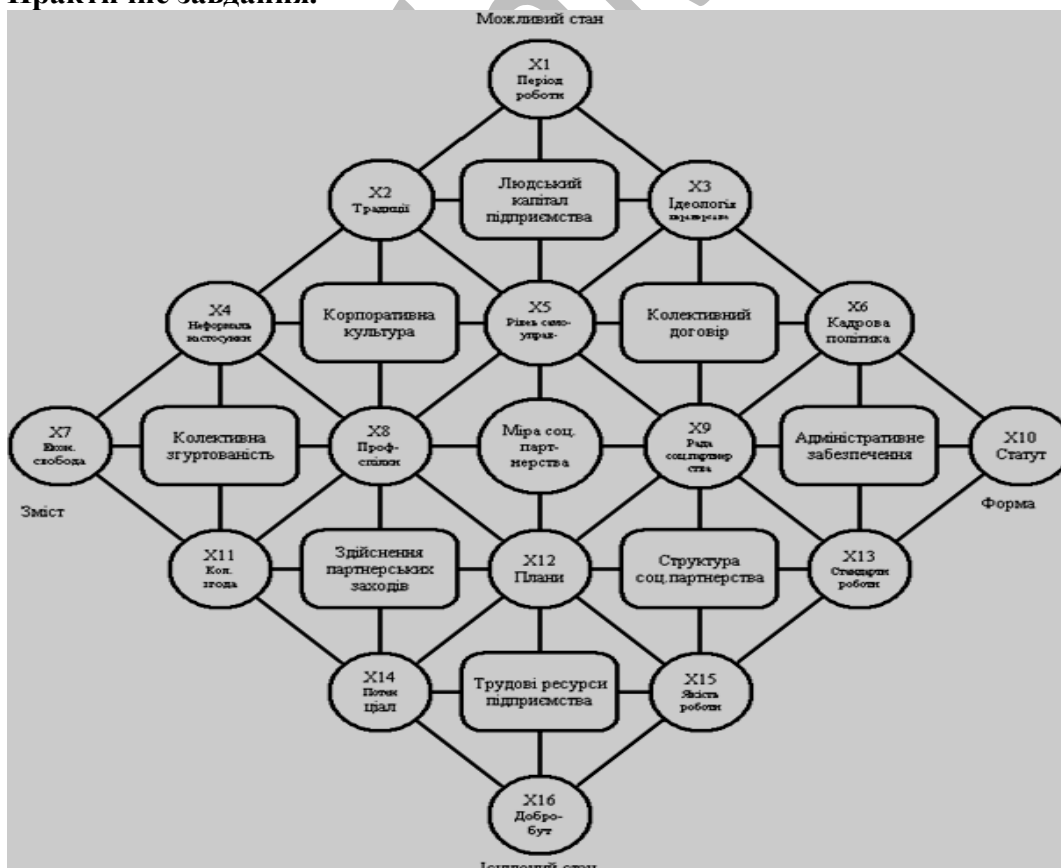
Основна література: 3, 21, 37

Додаткова література: 45, 46, 63, 69, 71

Тема 7. Соціальне партнерство в організації

1. Сутність соціального партнерства, його роль у функціонуванні ринкової економіки.
2. Форми і принципи соціального партнерства.
3. Моделі соціального партнерства.
4. Сутність та принципи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.
5. Стан соціального партнерства в Україні та основні напрями його розвитку.

Практичне завдання.



Опишіть модель соціального партнерства на прикладі обраної вами організації.

Методичні вказівки

Модель соціального партнерства – це система регулювання трудових і пов'язаних з ними економічних і політичних стосунків на основі рівноправної взаємодії, співпраці представників найманих працівників, роботодавців і держави (профспілки).

Контрольні запитання:

1. Розкрийте сутність та функції соціального партнерства на підприємстві.
2. Що представляє собою колективний договір?
3. Поясніть яким чином формуються відносини з персоналом на основі корпоративної відповідальності бізнесу.
4. Виділіть основні проблеми становлення соціального партнерства в Україні.

Основна література: 3, 6, 8, 21

Додаткова література: 45, 68, 70

Тема 8. Професійний профіль менеджера з персоналу: етичний вимір

1. Професійні ролі менеджера з персоналу.
2. Етика ділових стосунків в роботі менеджера з персоналу.
3. Ділова етика та діловий етикет.
4. Корпоративний етичний кодекс.
5. Моральна регуляція поведінки працівників.

Практичне завдання.

Знайдіть та ознайомтесь із корпоративним етичним кодексом організації (на вибір студента).

Контрольні запитання:

1. Які, на вашу думку, потрібно зробити кроки для утвердження в Україні етичних норм ведення бізнесу.
2. Яка роль етики та етикету у взаєминах керівника та підлеглих.
3. Наведіть приклад реалізації корпоративного етичного кодексу будь-якої компанії.
4. Перерахуйте важелі моральної регуляції поведінки працівників.

Основна література: 7, 17, 21, 37, 38

Додаткова література: 46, 50, 51, 69, 71, 72

Тема 9. Організація набору та відбору персоналу

1. Розрахунок потреби в персоналі.
2. Аналіз змісту роботи, залучення (підбір) персоналу.
3. Відбір персоналу. Методи відбору.
4. Співбесіда як метод відбору персоналу.
5. Формування кадрового резерву.

Практичне завдання.

Складіть професіограму для спеціалістів обраного Вами фаху: директор (керівник) туристичної фірми, екскурсивод, менеджер туристичної індустрії, менеджер відділу реєстрації та поселення та ін. (на вибір студента). Результати роботи оформляють у вигляді таблиць. Структура професіограми запропонована у таблиці 3.

Таблиця 3.

Структура професіограми

№	Розділ	Зміст розділу
1.	Відомості про професію	Загальні відомості про професію, зміни відбулись з розвитком НТП, перспективи розвитку професії.
2.	Процес праці	Характеристика процесу праці, сфера діяльності і вид праці, продукція, знаряддя праці, основні виробничі операції, професійні обов'язки, робоче місце, робоча поза.
3.	Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні або на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці і відпочинку, монотонність і темп праці, можливості виробничих травм, професійні захворювання, медичні послуги, пільги і компенсації.
4.	Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей людини; вимоги до ділових якостей.
5.	Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь та навичок.
6.	Вимоги до професійної підготовки	Форми, методи і терміни професійного навчання, перспектива професійного росту.

Методичні рекомендації

Професіограма – це перелік та опис загальнотрудових і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності. Будь-яка професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограми як опису вимог до психіки людини певної професії, виду діяльності.

Контрольні запитання:

1. Якими методами визначають потреби персоналу?
2. Спираючись на Закон України "Про зайнятість населення" дайте відповідь на питання – чи може отримати статус безробітного і відповідну допомогу працівник, який є в штаті підприємства, але не отримує заробітну плату? Чому?
3. Розкажіть алгоритм ведення співбесіди.

Основна література: 3, 4, 7, 37

Додаткова література: 46, 52, 64, 69

Тема 10. Мотивація та стимулювання праці

1. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності.
2. Сутність категорій «мотиви», «інтереси», «стимули», «стимулювання».
3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.
4. Змістовні теорії мотивації
 - 4.1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
 - 4.2. Теорія Альдерфера.
 - 4.3. Теорія двох факторів Герцберга.
 - 4.4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.
5. Процесуальні теорії мотивації.
 - 5.1. Теорія очікування.
 - 5.2. Теорія справедливості.
 - 5.3. Концепція партисипативного управління.
 - 5.4. Модель Портера-Лоулера.

Практичне завдання.

Запропонуйте систему мотивації спеціаліста, наприклад торгового агента, робітника, менеджера з

реклами тощо (на вибір студента).

Контрольні запитання:

1. Поясніть як відбувається організація мотивації на виробництві.
2. Зобразьте модель основного процесу мотивації.
3. За чим відрізняються мотиви праці?
4. Як проходить процес управління мотивацією на підприємстві?

Основна література: 14, 19, 21, 23, 36

Додаткова література: 55, 71, 73

Тема 11. Кейс з проблем підбору персоналу та організації його роботи

Опис проблеми.

У великого банку з розгалуженою мережею філій виникла серйозна проблема з операціоністами. Текучість кадрів в останні кілька місяців незважаючи на високу зарплату і соціальний пакет в компанії різко зростає. В операційних залах замість десяти-п'ятнадцяти чоловік працює три-п'ять. HR-менеджер (human resources), поговоривши зі співробітниками, з'ясував, що причинами звільнення є великі нервові перевантаження при спілкуванні з роздратованими клієнтами. Банк перестав чітко і в строк виконувати свої зобов'язання перед клієнтами (наприклад, блокування банком карткових рахунків, затримка перерахування і зарахування грошей на банківську карту та ін.) Природно, що весь потік негативу виливається на тих, кого люди бачать першим, - операціоніста. Керівництво банку звернулося до HR-директору з проханням вирішити питання: або різко збільшити набір фахівців, або нікого не звільняти найближчим часом. Як HR в даному випадку може допомогти своїй компанії?

Розгляньте ситуацію у комплексі, запропонувавши декілька підходів із вирішення існуючої проблеми. Які методи варто використати при підборі персоналу та як правильно організувати його роботу?

Практичне завдання.

Ситуаційна вправа «Створи себе сам». Написання та презентація власного резюме.

Контрольні запитання:

1. Яка основна причина роздратованості клієнтів банку? Чи пов'язана вона з операціоністами?
2. Як ви вважаєте чи доречним буде залучення до роботи в банку (штатного чи позаштатного) психолога?
3. Охарактеризуйте портрет вакантної посади «операціоніст» та перерахуйте основні мотиви їх праці.

Тема 12. Кейс з проблем штатного розпису та мотивації співробітників

Опис проблеми.

Західний call-центр, що спеціалізується на зборі боргів російських банків, замислився про підвищення ефективності роботи і посилення контролю над співробітниками. Запис і аналіз розмов з клієнтами - це надійна практика, але в даному випадку недостатня, вирішило керівництво. Щоб підвищити якість роботи і конкурентоспроможність центру, було вирішено ввести нові вимоги до працівників та виставити нові плани:

- Робочий день - 8 годин, перерви на обід, особисті потреби і особисту гігієну короткі, проходять за розкладом, час відсутності співробітника на місці фіксується.
- Кожен працівник повинен у день зробити по 500 дзвінків і представити в кінці дня звіт, в якому повинно бути вказано не менше 150 контактів та короткий опис підсумків переговорів.
- Перший дзвінок повинен бути здійснений не пізніше ніж через три хвилини після того, як співробітник включив комп'ютер.
- Система штрафів - кожна зайва хвилина відсутності на робочому місці карається, хвилини простою протягом дня теж.

Крім того, нові заходи приводили до зміни вимог до співробітників: у подібний call-центр потрібно набирати людей, що володіють досвідом аналогічної роботи і з підвищеною стресостійкістю. Цього висновку зроблено не було, в call-центр продовжували набирати по оголошенням всіх бажаючих.

У підсумку молодь не витримувала подібного пресингу і випробувальний термін закінчувався максимум через два тижні. А вікові кадри в силу віку і життєвого досвіду не могли чітко слідувати таким жорстким регламентам і процедурам в спілкуванні. Плинність персоналу швидко виросла до 90% на місяць. Компанія замість очікуваного прибутку стала нести серйозні збитки. Клієнти (банки, що постраждали від іпотечних позичальників) стали відмовлятися від співпраці з call-центром, так як він постійно порушував терміни і не забезпечував заявлену кількість контактів.

Що, на вашу думку, слід змінити в регламенті роботи call-центру? Яких людей слід набирати і чому навчати?

Практичне завдання.

Розуміння зовнішніх чинників мотивації особи говорить менеджерів про те, що зробить цю людину щасливою. Як ви вважаєте, яка основна мотивація кожного з наступних чотирьох співробітників.

Ярослав, 24 року. Любить мотоцикли. Його власний мотоцикл дуже старий, і він мріє купити новий.

Маріка, 30 років. Вона виховує дитину одна, і її життя обертається навколо шестирічного сина. Вона хоче, щоб її син добре встигав в школі, в яку скоро піде.

Інеса, 19 років, вона тільки що почала працювати секретарем і сподівається набути деякого досвіду, щоб потім перейти на вищу посаду.

Георгій, 26 років. Він мріє створити власну компанію. Ради додаткового заробітку він постійно «халтурить» на стороні.

Як би визначили мотивацію названих працівників.

Контрольні запитання:

1. Які проблеми ви побачили в організації роботи call-центру?
2. Запропонуйте декілька підходів з вирішення кожної проблеми.
3. Як правильно скорегувати штатний розпис для полегшення роботи співробітників?

Тема 13. Профорієнтація як елемент управління персоналом

1. Поняття та рівні професійної орієнтації.
2. Суспільна система професійної орієнтації.
3. Внутрішньоорганізаційна профорієнтація. Принципові цілі орієнтації на організацію.
4. Елементи системи профорієнтації. Професійне інформування. Професійне консультування. Професійний добір. Професійна переорієнтація.
5. Принципи розстановки персоналу і формування стійкого колективу.

Практичне завдання.

Вихідні дані і постановка задачі. Молодий фахівець закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю "Менеджмент". Йому пропонують роботу в кількох організаціях, кожна з яких має різні можливості задоволення сформованих у молодого фахівців запитів. Яким ціннісним орієнтаціям віддасть перевагу молодий спеціаліст при виборі своєї майбутньої роботи? Проранжуйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь (див. табл. 5).

№	Ціннісні орієнтації	Ранг
1	Добре заробляти	
2	Отримувати відпустку у зручний час	
3	Працювати у нормальних санітарно-гігієнічних умовах	
4	Працювати у дружньому, згуртованому колективі	

5	Отримати житло чи покращити житлові умови	
6	Підвищувати свою професійну майстерність	
7	Найбільш повно використовувати свої здібності та вміння	
8	Отримувати, відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення	
9	Активно брати участь в управлінні виробництвом	
10	Стабільне робоче місце	
11	Влада і вплив (право приймати рішення)	
12	Просування по службі	
13	Відповідність інтересів на роботі та поза нею	
14	Спілкуватись з цікавими професійно впевненими колегами	
15	Мати спокійну роботу з окресленим колом обов'язків	
16	Мати гарне забезпечення у старості	

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення поняттю «профорієнтація».
2. Що являє собою профорієнтація на рівні суспільства і з яких елементів вона складається?
3. У чому полягають особливості профорієнтації на рівні окремої організації?

Основна література: 3, 4, 7, 15, 23, 26,

Додаткова література: 46, 57, 58, 61, 63, 73, 73

Тема 14. Поняття та використання концепції «якість трудового життя»

1. Показники якості трудового життя (ЯТЖ) та їх експертна оцінка.
2. Застосування показників ЯТЖ в системі управління персоналом.
3. Японський досвід управління якістю трудового життя.

Практичне завдання.

Вихідні дані і постановка задачі. Впровадження комплексу оздоровчих заходів на машинобудівному підприємстві призвело до скорочення захворюваності і випадків виробничого травматизму. Визначити економічну ефективність впроваджених заходів, якщо відомі наступні дані:

Найменування	Одиниця виміру	Кількість
1. Витрати робочого часу на протязі року з причини тимчасової непрацездатності, що викликана несприятливими умовами праці		
- до впровадження заходів	дні	12000
- після впровадження заходів	дні	8000
2. Виплати допомоги з непрацездатності	Грн	11184
3. Виплати викликані виробничим травматизмом та профзахворюваннями	Грн.	665
4. Виплата пенсій по інвалідності	грн.	681
5. Витрати на закупівлю медобладнання та медикаментів	Грн.	90
6. Витрати на санітарно-курортне лікування	грн.	639
7. Річний фонд робочого часу одного робітника	Дні	230
8. Розрахункова середньооблікова чисельність робітників	Люд	3968
9. Одноразові витрати на впровадження заходів	грн	16696

Контрольні запитання:

1. Розкрийте суть та значення концепції «якість трудового життя».
2. Які групи факторів впливають на якість трудового життя?
3. Яким чином оплата праці впливає на оцінку якості трудового життя?

4. Які показники якості трудового життя можна адаптувати до вітчизняних підприємств.
5. Чи впливає службова кар'єра на оцінку якості трудового життя?

Основна література: 2, 7, 14, 17, 31

Додаткова література: 45, 51, 57, 58

Тема 15. Корпоративна та організаційна культура

1. Сутність корпоративної культури.
2. Сутність організаційної та самоорганізаційної культури.
3. Структура корпоративної культури.
4. Типології корпоративних культур.
5. Корпоративна культура як критерій практичного оволодіння робітником цінностями фірми.
6. Підвищення ефективності управління персоналом засобами корпоративної культури.

Практичне завдання.

Розгляньте малюнок, поясніть на його прикладі природу організаційної та корпоративної культур.

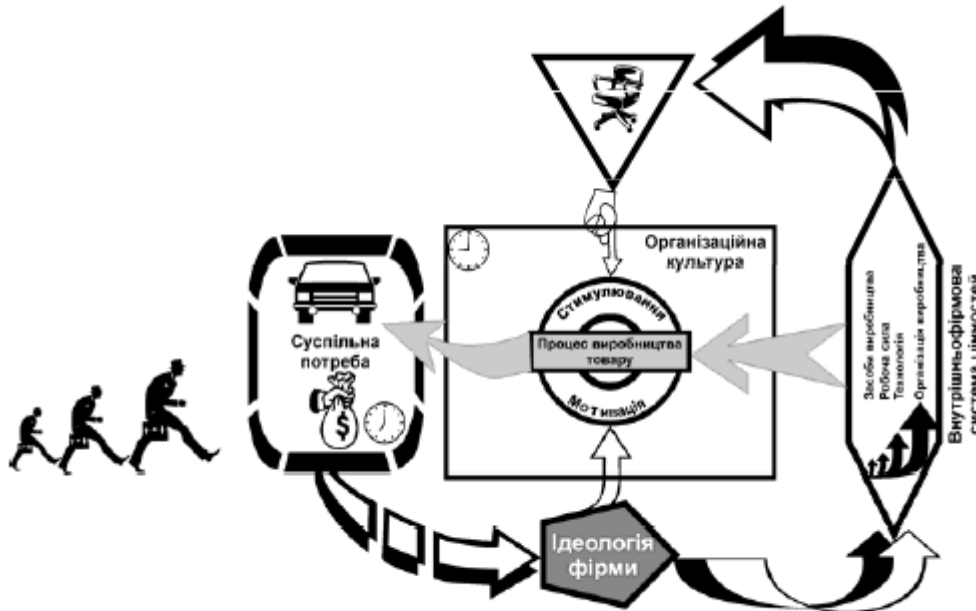


Рис. 4.2. Евристична модель найпростішого соціального організму (виробничої фірми)

Контрольні запитання:

1. Охарактеризуйте корпоративну культуру на прикладі.
2. Як проявляється самоорганізаційна складова організаційної культури? Яким чином можна її активізувати?
3. Зазначте роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Яким чином можна діагностувати, оцінити та корегувати корпоративну культуру.

Основна література: 5, 7, 14, 25, 34, 37, 38

Додаткова література: 42 – 44, 52, 61, 74

Тема 16. Оцінка ефективності управління персоналом

1. Теоретичні аспекти ефективності і продуктивності праці.
2. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом.
3. Показники і методи вимірювання продуктивності праці.
4. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці.

Практичне завдання.

Розрахункова вправа «Визначення коефіцієнта бездефектності праці». Постановка завдання У ВАТ «Альфа» має відбутись чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

Інформаційна база завдання. Інформація, що необхідна для проведення розрахунків наведена в табл. 9 показники праці управлінського персоналу ВАТ «Альфа». Таблиця 9.

Завдання до розрахункової вправи:

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

Показники праці управлінського персоналу ВАТ «Альфа»

Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	заданий	фактичний	порушення графіка поставок продукції	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність у роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних завдань	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузнецов В. С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бекетов Б. Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І. Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В. А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г. А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В. И.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н. І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай Й. Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О. Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П. О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Рус О. Л.	3	3	1	2		-	-	-	-	-	60
Круглов Р. Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П. Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н. Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І. Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І. Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н. С.	7	8		2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В. Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н. Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Серьогін Є. Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В. І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

Методичні рекомендації до розв'язання розрахункової вправи

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_6), який розраховується за формулою:

$$K_6 = K_8 \times K_9,$$

де: K_8 — коефіцієнт відповідальності;

K_9 — коефіцієнт якості роботи;

$$K_8 = T : T_{\phi},$$

де T — заданий термін виконання завдання, дні або години;

T_{ϕ} — фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_9 = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\text{III}i},$$

де: $K_{\text{III}i}$ — порушення при виконанні i -го завдання

n — кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок — 0,2; порушення місячних планів — 0,3; неритмічне завантаження цехів — 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій — 0,4; невиконання розпоряджень керівництва — 0,4; неоперативність у роботі — 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку — 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів — 0,3.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте сутність економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства.
2. Висвітліть методику розрахунку ефективності витрат на персонал.
3. Визначте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства.
4. За допомогою яких показників можна оцінити організаційну ефективність управління персоналом підприємства?

Основна література: 3, 4, 6, 9, 13

Додаткова література: 67, 70

Питання до екзамену

1. Персонал організації як складова трудових ресурсів: основні поняття.
2. Місце управління персоналом в системі управління організацією.
3. Сутність і задачі управління персоналом.
4. Управління персоналом як система взаємопов'язаних процесів.
5. Основні принципи управління персоналом.
6. Методологічні підходи до управління персоналом та їх взаємозв'язок.
7. Групи методів управління персоналом.
8. Кадрова політика: сутність і зміст феномена.
9. Мета і завдання кадрової політики.
10. Рівні розробки кадрової політики.
11. Основні принципи формування кадрової політики.
12. Об'єкт і суб'єкт управління персоналом.
13. Основні учасники процесу управління персоналом.
14. Соціально-економічна структура персоналу сучасної організації.
15. Класифікація виробничого персоналу.
16. Класифікація управлінського персоналу.
17. Організаційно-правова регламентація управління кадровими процесами.
18. Компетенція персоналу як елемент конкурентоспроможності персоналу.
19. Маркетинг персоналу.
20. Основи теорії мотивації.
21. Матеріальні компенсації в системі мотивації та оцінки персоналу.
22. Грошові винагороди як форма визнання заслуг.
23. Планування потреби в персоналі.
24. Аналіз трудових ресурсів у регіоні.
25. Джерела залучення персоналу.
26. Суб'єкти набору персоналу.
27. Методи оцінки кандидатів при прийомі на роботу.
28. Розстановка персоналу.
29. Адаптація персоналу.
30. Управління службовим просуванням як засіб удосконалення персоналу організації.
31. Службово-професійне підвищення робітників.
32. Напрямки вертикальної ротації робітників.
33. Оцінка ділових та особистісних якостей персоналу.
34. Підготовка керівників на виробництві.
35. Складові процесу розвитку персоналу.
36. Навчання і підготовка робітників.
37. Професійна перепідготовка.
38. Горизонтальний рух персоналу.
39. Управління трудовою кар'єрою.
40. Напрямки роботи з організації колективної праці.
41. Проблема поділу праці управлінського персоналу.
42. Причини неефективної діяльності керівників та їх подолання.
43. Організація робочих місць як фактор підвищення ефективності праці.
44. Місце організації праці в системі управління персоналом.

VII. Література

№ п/ п	7.1. Основна література
1.	Актуальні проблеми економіки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://economics.net/index.php . Назва з екрана.
2.	Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – 8-е изд. – пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 831 с.
3.	Балабанова Л.В. Управління персоналом / Балабанова Л.В., Сардак О.В. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4.	Банько Н. А. / Управление персоналом / Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. В двух частях: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 184 с.
5.	Бех В.П. Фірма в дискурсі організованої ідеї: Монографія. / Бех В.П., Гашенко А. В. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 376 с.
6.	Богиня Д.П. Основи економіки праці / Богиня Д.П., Грішнова О.А. Навчальний посібник. - Київ: Знання-Прес, 2001. – 313 с.
7.	Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие / Бычкова А.В. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.: ил.,табл., библиогр. 25 назв.
8.	Гриньова В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В.М. Гриньова, Г.Ю. Шульга. – К.: Знання, 2010. – 310 с.
9.	Грішнова О.А Конкурентоспроможність персоналу підприємства / Грішнова О.А.// Україна: Аспекти праці. – 2005. – №3. – С. 3-9.
10.	Дахно, І. І. Ділова кар'єра : Навч. посібник / І. І. Дахно. – К. : ЦУЛ, 2011. – 528 с.
11.	Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників / Міністерство праці та соціальної політики України. – 3-тє вид., доп. та перероб. – Краматорськ: Центр продуктивності, 2005. – Вип.1: Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. – Розд. 1: Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців. – 354 с.
12.	Допомога бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrsprava.com/
13.	Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.
14.	Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/bpr/bpr010.html
15.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я. – М.: Инфра – М, 2006. – 304 с.
16.	Класифікатор професій. Наказ Держстандарту України від 27.07. 1995 № 257. — К.: Соцінформ, 2001. – 436 с. – Режим доступу: http://www.dk003.com/
17.	Клуб менеджеров – профессиональное бизнес сообщество топ менеджеров и руководителей среднего звена [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.executive.ru/
18.	Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII // Відомості Верховної Ради УРСР від 17.12.1971. – додаток до № 50. - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08/print1345717157480608
19.	Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / Колот А.М. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
20.	Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: (Навч. посіб. Для студ. серед. і вищ. навч. закл.) / Колпаков В.М. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
21.	Крушельницька О.В. Управління персоналом Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.

22.	Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
23.	Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності / Мурашко М.І. – Чернігів. – “Чернігівські обереги”, 2005. – 231 с.
24.	Мурашко М.І. Менеджмент персоналу / Мурашко М.І. - Київ. “Знання” КОО. - 2008. – 435 с.
25.	Нестеренко Г.О. До уточнення поняття «корпоративна культура» / Нестеренко Г.О. // Нова парадигма. – 2004. – 36. – С. 46-53.
26.	Нестеренко Г.О. Управління персоналом на засадах самоорганізації: Навчальний посібник / Г.О. Нестеренко. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
27.	Про зайнятість населення. Закон України від 5.07.2012 № 5067-VI // Голос України від 18.08.2012. - № 153-154. - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/print1339352723361071
28.	Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР, // Відомості Верховної Ради України від 25.04.1995. -№ 17. –Ст.121 - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80/print1345717157480608
29.	Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України від 3.03.1998 № 137/98-ВР // Голос України від 31.03.1998 - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80/print1345717157480608
30.	Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності. Закон України від 15.09.1999. - № 1045-XIV // Голос України від 5.10.1999. - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1045-14/print1345717157480608
31.	Родченко В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / В.В. Родченко. – К.: МАУП, 2002. – 240 с.
32.	Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
33.	Статистичний збірник Україна у цифрах [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ1_u.htm
34.	Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
35.	Стратегія державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки. Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012 / Офіційний вісник Президента України від 03.02.2012. - № 4. – С. 68. – Ст. 127. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/documents/14429.html
36.	Управление компанией [Электронная версия журнала]. - Режим доступу http://www.management.web-standart.net/rubrics/issues/15/ . Назва з екрана
37.	Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 560 с.
38.	Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.; ил. – (Теория и практика менеджмента).

№	
п/п	7.2. Додаткова література
39.	Арешкин А. Константы и переменные / А. Арешин [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.zhuk.net/page.php?id=154
40.	Бех В.П. Джерело проблем вищої професійної освіти у контексті становлення суспільства знань/ В.П. Бех, Ю.В. Бех // Історико-педагогічні студії: Науковий часопис / гол. Ред. Н.М.Дем'яненко. – К.: вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2011. – Вип.5. –

	С.16-21.
41.	Бех В.П. Корпоративна культура як критерій практичного оволодіння робітником цінностями фірми / В.П.Бех // Нова парадигма: Журнал наукових праць. - Вип. 92. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2010. – С.205 -213.
42.	Бех В.П. Механізм впливу внутрішньофірмової системи цінностей на поведінку особистості / В.П.Бех // Нова парадигма: Журнал наукових праць. - Вип. 93. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2010. – С.209 -214.
43.	Бех В.П. Соціально-філософський сенс поняття «система внутрішньофірмових цінностей» / В.П. Бех, А.В. Гашенко // Нова парадигма: Журнал наукових праць / Гол. ред. В.П.Бех. - Вип. 86. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2009. – С.225 -239.
44.	Воронкова В.Г. Філософія гуманістичного менеджменту: соціально-антропологічні виміри / В.Г. Воронкова. - Запоріжжя, ЗДА, 2008.-254 с.
45.	Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент / В.Г. Воронкова. - К.: ВД «Професіонал». 2004.-192 с.
46.	Годін Сет Пробуй - вийде! Коли в останній раз ви робили щось вперше? / Сет Годін. - Москва, «Альпіна Паблішер», 2011. - 154 с.
47.	Гоулман Д. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту / Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі. - М.: Когіто-Центр. - 2005. - 302 с.
48.	Дафт Р. Керівник і слон. Як стати свержлідером / Р.Дафт. - Санкт-Петербург, «Пітер», 2011. - 368 с.
49.	Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
50.	Йеспер Кунде Корпоративная религия (Стокгольмская школа экономики) / К. Йеспер. – Спб., 2004. – 272 с.
51.	Іванова С. Оцінка компетенцій методом інтерв'ю: Універсальне керівництво / С. Іванова. - Москва, «Альпіна Паблішер», 2011. - 155 с.
52.	Канджемі Дж. П. Психологія сучасного лідерства: Американські дослідження / Дж. П. Канджемі. - М.: Когіто-Центр. - 2006. - 288 с.
53.	Карнаух І. Одноразовий управленець / І. Карнаух [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zhuk.net/page.php?id=506
54.	Кеннеді Ден Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / Д. Кеннеді. – М.: «Альпина Паблішер», 2012. – 292 с.
55.	Кешаван Наїр Високий стандарт лідерства. Уроки з життя галасують / Н. Кешаван. - К.: 2001. - 160 с.
56.	Крістенсен Ральф Стратегічне управління людськими ресурсами: Дорожня карта. Від великої ідеї до ділової практики / Ральф Крістенсен. - Москва, «Олімп-Бізнес», 2011. - 288 с.
57.	Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами / Л.Лазоренко. – Персонал. - 2009. - №1. – С. 26-34
58.	Ленсіоні П. П'ять спокус керівника: притчі про лідерство / П. Ленсіоні. - М.: Діалектика. - 2002. - 144 с.
59.	Мінцберг Генрі Структура в кулаці: Створення ефективної організації / Генрі Мінцберг. - Санкт-Петербург, «Пітер», 2011. - 512 с.
60.	Нестеренко Г.О. Використання потенціалу самоорганізації трудового колективу в управлінні підприємством / Г.О. Нестеренко // Вісник Інституту розвитку дитини. – Випуск. 6. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2009. – С. 47-59.
61.	Остервальдер О. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега і новатора / О.Остервальдер, Ів Піньє . - Москва, «Альпіна Паблішер», 2011. - 288 с.
62.	Пітерс Том Уявіть собі! Перевага в бізнесі в епоху руйнувань (Стокгольмська школа економіки) / Том Пітерс. - М.: 2004. - 352 с.
63.	Пірсон Баррі. МВА в кишені: Практичний посібник з розвитку ключових навичок

	управління / Баррі Пірсон, Томас Ніл Москва, «Альпіна Паблішер», 2011. - 339 с.
64.	Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 лютого 1995 р. № 100. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF
65.	Рябих Д.А. Бізнес-план на практиці. Досвід успіху в Росії. 28 реалізованих бізнес-планів аудіо книга
66.	Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. — К: КНЕУ, 2002. – 351 с.
67.	Ситник О. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ситник О.Ю. - Режим доступу до статті: http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/
68.	Управління людськими ресурсами: філософські засади / Під ред. В.Г.Воронкової.- ВД: «Професіонал».- 2006.- 576 с/
69.	Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса (экономика, маркетинг, менеджмент) / Р.А. Фатхудимов. – М: ИНФРА, 2002. – 625 с.
70.	Філософія управління персоналом / Під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. - Запоріжжя, ЗДІА, 2005.- 472 с.
71.	Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
72.	Шоул Джон Реальні повноваження: Самостійність співробітників як ключ до успіху / Джон Шоул. - Москва, «Альпіна Паблішер», 2011. – 183 с.
73.	Щербакова Ю. Синергетична інтерпретація організації як об'єкта управління / Ю. Щербакова // Нова парадигма: Журнал наукових праць / Гол. ред. В. П. Бех. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2006. – Вип. 60. – С. 198-210.
74.	Якуба В.А. Корпоративная культура / В. А. Якуба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.zhuk.net/page.php?id=514