УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

Управління персоналом

УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Збірник завдань
для самостійної роботи та контролю знань

Електронне видання

Дніпро
2018

УДК 658.1
У 66

Затверджено вченою радою
Університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 9 від 20 грудня 2018 р.)

Рецензенти
Т.М. Болгар, доктор економічних наук, доцент;
Л.Д. Гармідер, доктор економічних наук, доцент.

Укладачі:
Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко, О.М. Литвиненко, В.Л. Пікалов.

У 66 Управління персоналом: збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко, О.М. Литвиненко, В.Л. Пікалов – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 88 с.

ISBN 978-966-434-448-4

Збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань «Управління персоналом» спрямований на формування практичних навичок з набору, оцінки, кадрового планування, навчання та розвитку персоналу.

Навчальний посібник побудований відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління персоналом» та складається з 13 тем. Кожна тема містить питання для обговорення, питання для самостійного вивчення, тести, практичні завдання.

Опанування навчального посібника сприятиме ефективному використанню набутих знань і професійних компетентностей у сфері менеджменту персоналу.

УДК 658.1

© Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко, О.М. Литвиненко, В.Л. Пікалов, 2018
© Університет імені Альфреда Нобеля, оформлення, 2018

ISBN 978-966-434-448-4

ЗМІСТ

Передмова 4
ТЕМА 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій 5
ТЕМА 2. Управління персоналом як соціальна система 12
ТЕМА 3. Кадрова політика організації 18
ТЕМА 4. Кадрове планування в організаціях 24
ТЕМА 5. Організація набору та відбору кадрів 31
ТЕМА 6. Організація діяльності та функції служб персоналу 40
ТЕМА 7. Формування колективу організації 46
ТЕМА 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу 51
ТЕМА 9. Оцінка та атестація персоналу 56
ТЕМА 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації 62
ТЕМА 11. Управління процесом вивільнення персоналу 70
ТЕМА 12. Соціальне партнерство в організації 75
ТЕМА 13. Ефективність управління персоналом 80

ПЕРЕДМОВА

Динамізм та невизначеність сучасної економічної ситуації в Україні та світі, глобалізаційні та інтеграційні процеси, нові підходи до організації діяльності організацій, рекрутингу, оцінки та розвитку персоналу обумовили перегляд вимог до формування практичних компетентностей здобувачів, які навчаються у закладах вищої освіти, при вивченні навчальної дисципліни «Управління персоналом». Це, у свою чергу, потребує глибокого вивчення основ кадрового документообігу, основних принципів менеджменту персоналу, джерел пошуку персоналу, методів оцінки персоналу, напрямів та методів розвитку персоналу, доцільності їх застосування а також перспективних можливостей розвитку управління персоналом в Україні і світі.

Навчальний посібник «Управління персоналом: збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань» спрямовано на формування практичних навичок з набору, оцінки, кадрового планування, навчання та розвитку персоналу. Навчальний посібник побудований відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління персоналом» та розкриває весь обсяг навчальної дисципліни.

Структура посібника сприяє ефективній самостійній роботі здобувачів та підготовці до контрольних заходів за рахунок відповідності навчальному плану та змісту дисципліни. Посібник включає 13 тем. Кожна тема містить питання для обговорення, питання для самостійного вивчення, тести, практичні завдання.

Навчальний посібник «Управління персоналом: збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань» розроблено викладачами кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля під керівництвом завідувача кафедри, доктора економічних наук Г.Я. Глухої.

Використання в навчальному процесі навчального посібника «Управління персоналом: збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань» сприятиме опануванню та ефективному використанню знань і набутих професійних компетентностей у сфері менеджменту персоналу.

ТЕМА 1
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Назвіть основні етапи історичного розвитку концепції управління персоналом.

2. Чому системи управління персоналом є специфічною функцією менеджменту організацій?

3. У чому полягає системний підхід до управляння персоналом організацій?

4. Назвіть основні елементи (підсистеми) технології управління персоналом організацій та розкрийте їх зміст.

5. Розкрийте основні принципи та методи управління персоналом сучасних організацій.

6. У чому полягає особливість сучасних теорій управління персоналом?

7. Опишіть сучасну класифікацію методів аналізу та побудови системи управління персоналом організацій.

8. Що таке середовище управляння персоналом організацій?

9. Назвіть основні фактори впливу на систему управління персоналом організації.

10. Опишіть систему органів регулювання сучасного ринку праці.

Питання для самостійного вивчення

1. У чому полягають особливості управління персоналом в США та Японії [1, 3, 5]?

2. Визначте особливості управління персоналом в сучасній Україні [2].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Термін «управління персоналом» охоплює:*

а) вирішення конфліктів;

б) управління мотивацією;

в) оперативну роботу з кадрами;

г) стратегічні аспекти вирішення управління кадрами, включаючи й управління соціальнім розвитком останніх.

2. *Термін «управління людськими ресурсами» охоплює:*

а) розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації;

б) управління мотивацією;

в) стратегічні аспекти вирішення управління кадрами, включаючи й управління соціальнім розвитком останніх;

г) вирішення конфліктів.

3. *Концепція управління персоналом – це:*

а) система методологічних поглядів щодо визначення суті, цілей, завдань та принципів управління персоналом, а також практичних підходів до формування механізмів його реалізації в умовах функціонування організації;

б) теоретичні погляди щодо розуміння принципів управління персоналом, а також організаційних підходів до формування механізмів його реалізації в умовах функціонування організації;

в) система теоретико-методологічних поглядів щодо розуміння та визначення суті, цілей, завдань, критеріїв, принципів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізмів його реалізації в конкретних умовах функціонування організації;

г) система поглядів на суть, цілі, завдання, критерії, принципи управління, а також організаційні підходи щодо формування механізмів його реалізації в конкретних умовах функціонування організації.

4. *Методологія управління персоналом передбачає розгляд:*

а) персоналу організації як об’єкта управління, що відповідає цілям та завданням організації, а також методам та принципам управління персоналом;

б) організації як об’єкта управління та операційних процесів виконання цілей і завдань суб’єкта господарської діяльності, процесів формування поведінки працівників;

в) персоналу організації як об’єкта управління та процесів формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям та завданням організації, а також методам та принципам управління персоналом;

г) процесу управління організацією як об’єктом управління, що відповідає цілям та суб’єкту господарювання, а також методам та принципам управління персоналом.

5. *Методи управління персоналом включають*:

а) способи впливу на колектив працівників з метою здійснення ними ефективної діяльності в процесі функціонування організації;

б) підходи управління окремими працівниками з метою здійснення ними координованої діяльності в процесі функціонування організації;

в) способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення ними координованої ефективної діяльності в процесі функціонування організації;

г) специфічний набор методик впливу на працівників з метою досягнення цілей і завдань організації.

6. *До принципів управління персоналом відносять:*

а) норми, яких мають дотримуватися керівники в процесі управління персоналом організації;

б) правила, яких мають дотримуватись керівники та підлеглі в процесі управління персоналом організації;

в) правила, основні положення та норми, яких мають дотримуватися керівники та підлеглі в процесі управління персоналом організації;

г) основні положення, яких мають дотримуватися керівники та підлеглі в процесі управління персоналом організації.

7. *Система управління персоналом організації включає:*

а) формування цілей, організаційної структури управління персоналом в процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень;

б) формування цілей, функцій управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та працівників у процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень;

в) формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та працівників у процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень;

г) формування цілей та функцій структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників у процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

8. *Професійна структура персоналу визначається:*

а) складом робітників основного виробництва;

б) демографічним складом працівників;

в) складом та співвідношенням професійних груп фахівців і робітників;

г) рівнем освіти працівників.

9. *Функціональна структура персоналу формується шляхом виділення груп працівників:*

а) основного виробництва;

б) за демографічним складом;

в) за видами діяльності;

г) за рівнем освіти.

10. *Соціальна структура персоналу формується шляхом виділення груп працівників за:*

а) соціальними та професійними групами;

б) соціальними та віковими групами;

в) соціально-демографічними групами;

г) соціальними групами та рівнем освіти.

11. *Який підхід до управління персоналом полягає в урахуванні організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів:*

а) комплексний;

б) системний;

в) процесний;

г) програмно-цільовий?

12. *Який підхід до управління персоналом полягає в урахуванні взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом:*

а) комплексний;

б) системний;

в) процесний;

г) програмно-цільовий?

13. *Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності – це:*

а) людські ресурси підприємства;

б) трудовий потенціал працівника;

в) трудовий потенціал підприємства;

г) людський потенціал підприємства.

14. *Які методи управління персоналом належать до адміністративних:*

а) техніко-економічний аналіз;

б) участь робітників в управлінні;

в) набір і добір персоналу;

г) формування колективів, груп?

15. *Які методи управління персоналом не належать до економічних:*

а) фінансування;

б) мотивація трудової діяльності;

в) створення творчої атмосфери;

г) кредитування?

Практичні завдання

1. Торговельне підприємство «СУЧАСНИЙ СТИЛЬ» протягом майже 15 років здійснює оптовий та роздрібний продаж будівельних матеріалів у великому обласному центрі України. Керівництво підприємства вкладає чимало зусиль в розвиток персоналу та підвищення його лояльності до організації відповідно до свого стратегічного плану. Зокрема, служба управління персоналом систематично здійснює атестацію кадрів, забезпечує перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників на базі навчального центру свого підприємства, розробляє плани їх кар’єрного зростання.

Проте за останні 2 роки з підприємства звільнилися кілька ключових спеціалістів, а деякі з них влаштувалися на роботу в конкурентні торговельні підприємства.

Несподівано на початку поточного місяця директору підприємства надійшла заява про звільнення провідного бренд-менеджера організації. До того ж від співробітників він дізнався, що його бренд-менеджер прийняв пропозицію основного конкурента.

Директора підприємства дратує те, що незважаючи на всі зусилля, які докладаються керівництвом підприємства, останнє перетворюється на кузню кадрів для конкурентів.

Але як утримати кваліфікованих спеціалістів? Як зламати небезпечну тенденцію? На ці питання керівництво відповіді поки не знаходить.

Питання для обговорення.

1. У чому полягають можливі кадрові проблеми підприємства?

2. Як змінити тривожну кадрову тенденцію, що існує на підприємстві?

3. Що саме необхідно зробити, щоб спеціалісти не покидали підприємство?

4. Які додаткові умови необхідно включити в контракти, що укладаються з провідними спеціалістами?

5. Яка система органів регулювання сучасного ринку праці діє в Україні?

ТЕМА 2
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Питання, що розкривають зміст теми

1. Персонал як суб’єкт і об’єкт управління.

2. Основні характеристики персоналу організації.

3. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

4. Співвідношення понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація» та «посада».

5. Класифікація персоналу за категоріями посад в організації.

Питання для самостійного вивчення

1. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників [1].

2. Ціннісні орієнтації працівників організації [6].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Як називається основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, що формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів:*

а) персонал;

б) управлінський персонал;

в) виробничий персонал;

г) організаційна структура підприємства?

2. *Як називається структура персоналу, що відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників:*

а) штатна;

б) організаційна;

в) соціальна;

г) рольова?

3. *Як називається структура персоналу, що характеризує його як сукупність груп, які класифікуються за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості:*

а) штатна;

б) організаційна;

в) соціальна;

г) рольова?

4. *Який вид структури персоналу визначає його поділ залежно від виконуваних функцій:*

а) штатна;

б) організаційна;

в) соціальна;

г) рольова?

5. *Яка творча роль передбачає здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення:*

а) ерудит;

б) ентузіаст;

в) експерт;

г) генератор ідей?

6. *Яка комунікаційна роль передбачає здійснення узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером:*

а) координатор;

б) провідник;

в) лідер;

г) зв’язковий?

7. *Яка поведінкова роль передбачає додержання загальноприйнятих норм поведінки, пасивне погодження з рішенням групи, представляючи «мовчазну більшість»:*

а) коментатор;

б) конформіст;

в) нігіліст;

г) догматик?

8. *Як називається комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, здобутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в певній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності:*

а) професія;

б) спеціальність;

в) спеціалізація;

г) професійна придатність?

9. *Як називається сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов’язків:*

а) професія;

б) спеціальність;

в) спеціалізація;

г) професійна придатність?

10. *Як називається ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій:*

а) кваліфікація;

б) спеціальність;

в) спеціалізація;

г) професійна придатність?

11. *Яка кваліфікаційна група персоналу підприємства характеризується вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом роботи за фахом (понад 5 років):*

а) спеціалісти вищої кваліфікації;

б) спеціалісти середньої кваліфікації;

в) висококваліфіковані робітники;

г) кваліфіковані робітники?

12. *Яка кваліфікаційна група персоналу підприємства характеризується середньою спеціальною освітою (2−3 роки), великим досвідом практичної роботи на найбільш складних ділянках:*

а) спеціалісти вищої кваліфікації;

б) спеціалісти середньої кваліфікації;

в) висококваліфіковані робітники;

г) кваліфіковані робітники?

13. *Яка кваліфікаційна група персоналу підприємства характеризується середньою спеціальною освітою (1−2 роки) та чималим досвідом роботи:*

а) спеціалісти вищої кваліфікації;

б) спеціалісти середньої кваліфікації;

в) висококваліфіковані робітники;

г) кваліфіковані робітники?

14. *Оберіть показник, який характеризує кваліфікацію персоналу:*

а) коефіцієнт плинності кадрів;

б) продуктивність праці;

в) фондоозброєність праці;

г) коефіцієнт спеціалізації працівників.

15. *Оберіть показник, який не дає характеристики кваліфікації персоналу:*

а) коефіцієнт плинності кадрів;

б) коефіцієнт кваліфікації працівників;

в) коефіцієнт стажу роботи на підприємстві;

г) коефіцієнт спеціалізації працівників.

Практичні завдання

1. На основі статистичних форм звітності та особистих карток працівників ПАТ «КОЛОС» у відділі кадрів було зібрано інформацію, яку наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники наявності та руху персоналу ПАТ «КОЛОС»

Категорія	Усього працює	**Впродовж року**											
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	**З них**					**Показник плинності**				Структура, %
				Переведено в інші організації	У зв'язку з переходом на навчання	**Звільнено**			**Структура**		**Коефіцієнт**		
						За власним бажанням	За нестачі, розкрадання	За прогули та порушення дисципліни	Необхідна, люд.	Надлишкова, люд.	Плинності	Закріплення	
	ЗП	П	Ву	Вн1	Вн2	В13	Вп2	Впз	Вн	Вп	Кпз	Кз	
Обліковий скла	667	57	63	11	16	27	2	9					
Жінки	612	49	54	10	13	26							
Молодь до 30 років	386	43	38	4	9	30	-	5					
З вищою освітою	79	10	14	7	4	3	-	-					
З серед. спец. освіт.	187	19	20	4	5	8	-	-					
З серед. загал. освіт.	363	26	27	-	7	16	-	5					
З матеріал. відповід.	192	12	10	1	1	4	2	2					
Керівники	67	4	5	3	1	1	-	-					
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	-	-					
Кваліфіковані	388	39	34	5	10	5	-	4					

робітники													
Допоміжні працівники	148	5	14	-	4	15	-	5					

Завдання до ситуації:

1. Охарактеризуйте якісний склад персоналу підприємства, оцінивши його соціальну структуру: за статтю, віком, рівнем кваліфікації, рівнем освіти.

ТЕМА 3
КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поясніть суть поняття «кадрова політика». Наведіть її визначення у вузькому та широкому розумінні.

2. Яке місце займає кадрова політика в управлінні персоналом сучасної організації?

3. Як Ви розумієте поняття «стратегія управління персоналом»?

4. Який існує взаємозв'язок між стратегічним управлінням організацією, кадровою політикою та стратегічним управлінням персоналом?

5. Які Ви знаєте типи кадрової політики і на яких підставах вони групуються? Охарактеризуйте кожний тип.

6. Охарактеризуйте основні напрями сучасної кадрової політики організації.

7. З яких етапів складається процес формування кадрової політики організацій?

8. Які фактори впливають на процес формування кадрової політики?

Питання для самостійного вивчення

1. Стратегічне планування і політика у сфері управління персоналом організації [10].

2. Які фактори впливають на процес формування кадрової політики [1]?

Тести

1. *Як називається система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи:*

а) кадрова політика;

б) стратегія управління персоналом;

в) управління кадровою політикою;

г) кадровий менеджмент?

2. *Вчасне забезпечення оптимального співвідношення процесів формування, збереження персоналу, розвитку відповідно до потреб підприємства, чинного законодавства та ситуації на ринку праці – це:*

а) кадрова політика;

б) основна мета кадрової політики;

в) завдання кадрової політики;

г) функція кадрової політики.

3. *Оберіть зовнішній чинник кадрової політики:*

а) цілі підприємства;

б) відносини з профспілкою;

в) стиль управління;

г) умови праці.

4. *Сутність якого типу кадрової політики полягає в тому, що у керівництва компанії відсутня програма дій відносно персоналу, а зміст кадрової роботи − у ліквідації негативних наслідків:*

а) превентивна кадрова політика;

б) активна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

5. *Який тип кадрової політики характеризується тим, що у програмах розвитку наявні короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, визначені завдання щодо розвитку персоналу:*

а) превентивна кадрова політика;

б) активна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

6. *Який тип кадрової політики виділяється залежно від рівня впливу менеджменту компанії на кадрову ситуацію:*

а) активна кадрова політика;

б) реактивна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

7. *Який тип кадрової політики відносно набору персоналу відповідає ситуації високої конкуренції на ринку праці:*

а) відкрита кадрова політика;

б) активна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

8. *Який тип кадрової політики відносно набору персоналу полягає в тому, що навчання і розвиток персоналу, як правило, проводяться у зовнішніх центрах:*

а) відкрита кадрова політика;

б) активна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

9. *За якого типу кадрової політики відносно просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам підприємства:*

а) відкрита кадрова політика;

б) активна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

10. *За якого типу кадрової політики відносно мотивації і стимулювання перевага надається аспектам зовнішньої мотивації:*

а) відкрита кадрова політика;

б) активна кадрова політика;

в) закрита кадрова політика;

г) пасивна кадрова політика?

11. *Як називається специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що визначено відповідно до типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, типу кадрової політики:*

а) кадрова політика;

б) стратегія управління персоналом;

в) управління кадровою політикою;

г) кадровий менеджмент?

12. *Якому виду стратегії маркетингу відповідає кадрова стратегія орієнтації на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації:*

а) лідерства в низьких витратах;

б) диференціації;

в) фокусування;

г) зростання?

13. *Якому виду стратегії маркетингу відповідає кадрова стратегія орієнтації на залучення персоналу особливо високої кваліфікації:*

а) лідерства в низьких витратах;

б) диференціації;

в) фокусування;

г) зростання?

14. *Який тип стратегії організації при короткостроковому (оперативному) плануванні проводить відбір менеджерів і фахівців під проекти (кадрова політика − відкрита):*

а) ліквідаційна;

б) прибутковості;

в) динамічного зростання;

г) підприємницька?

15. *Який тип стратегії організації при короткостроковому*

(оперативному) плануванні розробляє штатний розпис, створює посадові інструкції, здійснює набір і адаптацію персоналу під конкретні види робіт (кадрова політика − відкрита):

а) ліквідаційна;

б) прибутковості;

в) динамічного зростання;

г) підприємницька?

Практичні завдання

1. Велика недержавна виробнича компанія з мережею філій по країні перебуває на ринку 17 років. Останні 3 роки почали з'являтися проблеми в кадровій сфері: збільшилася плинність кадрів, знизилася лояльність персоналу, частина висококласних керівників і фахівців покинули компанію, незважаючи на гідну зарплату. З'явилася загроза втрати конкурентної переваги у вигляді висококваліфікованого персоналу. Це стривожило раду директорів, на засіданні якої було заслухано звіт директора з персоналу.

З'ясувалося, що з формальної точки зору все було в порядку: перевірки державної інспекції праці не фіксували якихось грубих порушень законодавства, рівень кваліфікації працівників кадрової служби не викликав сумнівів у їхній компетентності і навіть документ про кадрову політику компанії був у наявності. Але з'ясувалося також, що реалізована кадрова політика, розроблена свого часу директором з персоналу, мала ряд істотних недоліків: вона не була узгоджена з діловою стратегією організації. До розробки кадрової політики не притягувалися рада директорів, топ-менеджмент, не проводився моніторинг ефективності управління персоналом ні в головної організації, ні у філіях.

У результаті обговорення рада директорів прийшла до парадоксального висновку про те, що вона (рада директорів) і генеральний

директор в чималому ступені винні у ситуації, що сформувалася, самоусунувшись від участі у виробленні кадрової політики і кадрових стратегій. Було вирішено заснувати раду з кадрової політики компанії. Директору з персоналу було запропоновано відпрацювати механізм комунікацій щодо залучення всього топ-менеджменту організації до аналізу та процесу підготовки нової кадрової стратегії, яка випливає з ділової стратегії компанії і стає одночасно її частиною. Директор з персоналу мав також стати в подальшому координатором пропозицій та ініціатив щодо можливого коригування кадрової політики за результатами її моніторингу та регулярної оцінки результативності системи управління персоналом.

Спираючись на аналіз практичної ситуації і використовуючи формат, пропонований в табл. 3.1, розробіть кадрову стратегію (політику) для компанії.

Таблиця 3.1

Етап розробки кадрової політики компанії

1. Визначення місії і стратегічних цілей організації
2. Аналіз внутрішньоорганізаційного середовища та зовнішнього середовища щодо організації середовищ
3. Аналіз відповідності реалізованої кадрової політики внутрішньому розвитку організації та зовнішньої ситуації
4. На основі виробленого аналізу визначення сильних відмінних рис кадрової політики, коректування і формулювання «галузевих» кадрових політик (найм, винагорода, розвиток персоналу) і стратегій (підвищення якості персоналу, управління знаннями персоналу)
5. Розробка планів, програм, сценаріїв, положень, спрямованих на реалізацію кадрової політики і кадрові стратегії
6. Реалізація кадрової політики і стратегій
7. Моніторинг кадрової політики і стратегій, їх аудит і коригування

ТЕМА 4
КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Розкрийте сутність кадрового планування в організації.

2. Визначте мету та основні цілі кадрового планування та кадрового контролінгу в організації.

3. У чому полягають особливості стратегічного планування людських ресурсів організації?

4. Опишіть основні етапи та принципи процесу планування людських ресурсів організації.

5. Що таке оперативний план роботи з персоналом в організації, у чому полягають його цілі та зміст?

6. Опишіть зміст та структуру інформації про персонал організації.

7. Зазначте основні фактори, що впливають на визначення потреби організації у персоналі.

8. Розкрийте сутність маркетингу персоналу та опишіть його основні функції.

9. Опишіть склад та характеристику основних методів планування персоналу в організації.

10. Перелічить основні типи планів з персоналу, що розробляються в організаціях.

Питання для самостійного вивчення

1. У чому полягає аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі [1, 2, 4]?

2. Опишіть основні методи визначення потреби організації в персоналі [1, 2, 5].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Суть кадрового планування полягає в*:

а) наданні людям робочих місць у потрібній кількості згідно з їхніми здібностями, схильностями та вимогами;

б) забезпеченні підприємства в потрібній момент у необхідній кількості кваліфікованими спеціалістами відповідно до вимог виробництва;

в) наданні людям робочих місць згідно з їхніми здібностями, схильностями та вимогами виробництва до їх кваліфікації в потрібний момент і в потрібній кількості для організації;

г) забезпеченні підприємства в потрібній момент у необхідній кількості кваліфікованими спеціалістами відповідно до вимог виробництва з встановленою оплатою праці.

2. *Основними стадіями кадрового планування* є:

а) визначення стратегії фінансової діяльності організації, виявлення проблем, вироблення кадрової стратегії, оцінка і уточнення впливів, періодична переоцінка стратегії;

б) визначення стандартів якісного виконання робіт, оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, вироблення кадрової стратегії, оцінка і уточнення зовнішніх і внутрішніх впливів;

в) визначення стратегії господарської діяльності організації, визначення стандартів якісної виконання робіт, оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення проблем, вироблення кадрової стратегії, оцінка і уточнення впливів, періодична переоцінка стратегії;

г) оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення проблем, вироблення кадрової стратегії, оцінка і уточнення впливів, періодична переоцінка стратегії.

3. *Оперативні плани роботи з персоналом включають:*

а) комплекс заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації, який охоплює всі види роботи з персоналом;

б) комплекс кадрових заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових цілей організації та кожного працівника, який охоплює всі види роботи з персоналом організації;

в) комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника, який охоплює всі види роботи з персоналом та складається, як правило, на рік;

г) комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів та кадрової політики, спрямованих на реалізацію довгострокових цілей організації та кожного працівника, який охоплює всі види роботи з персоналом.

4. *Маркетинг персоналу – це:*

а) вид діяльності, спрямований на забезпечення організації управлінськими кадрами;

б) вид діяльності щодо набору, поділу, та атестації персоналу;

в) вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, що забезпечують її стратегічний потенціал;

г) вид управлінської діяльності щодо мотивації персоналу на виконання цілей та завдань організації.

5. *Стратегічне управління персоналом передбачає:*

а) аналіз зовнішнього середовища, постановку цілей та контроль за їх виконанням;

б) визначення необхідних ресурсів, урахування внутрішнього ї зовнішнього середовища та систематичну адаптацію до нових вимог;

в) постановку цілей, вибір стратегій, визначення необхідних ресурсів, урахування внутрішнього ї зовнішнього середовища та систематичну адаптацію до нових вимог;

г) визначення необхідних ресурсів, аналіз вимог зовнішнього середовища, адаптацію до них та контроль виконання планів виробництва.

6. *Кадрові завдання включають:*

а) визначення цілей кожного працівника та досягнення максимального зближення цілей організації і індивідуальних цілей працівника;

б) визначення конкретних цілей кожного працівника та адаптацію цілей організації до індивідуальних цілей працівника;

в) визначення конкретних цілей організації і кожного працівника та досягнення максимального зближення цілей організації і індивідуальних цілей працівника;

г) визначення цілей організації та мотивацію працівників до виконання цілей організації.

7. *Планування потреби у персоналі передбачає:*

а) оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів та майбутніх потреб;

б) оцінку претендентів та розробку програми щодо розвитку персоналу;

в) оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів, оцінку майбутніх потреб, розробку програми щодо розвитку персоналу;

г) розробку уповноважень персоналу, розвиток джерел найму персоналу.

8. *Джерелами залучення персоналу є:*

а) внутрішні і зовнішні джерела та лізинг персоналу;

б) внутрішні і зовнішні джерела та додаткова робота;

в) внутрішні та зовнішні джерела;

г) внутрішні і зовнішні джерела та перерозподіл завдань або переміщення працівників.

9. *Основними стадіями кадрового планування є:*

а) визначення організаційних потреб, стандартів якісного виконання робіт, оцінка внутрішнього і зовнішнього середовищ, визначення проблем, вироблення кадрової політики, оцінка та уточнення впливів;

б) визначення організаційних потреб, стандартів якісного виконання робіт, оцінка внутрішнього і зовнішнього середовищ, вироблення кадрової політики, оцінка та уточнення впливів;

в) визначення стратегії господарської діяльності та організаційних потреб, стандартів якісного виконання робіт, оцінка внутрішнього і зовнішнього середовищ, визначення проблем, вироблення кадрової політики, оцінка та уточнення впливів, періодична переоцінка стратегії;

г) визначення стратегії господарської діяльності та організаційних потреб, стандартів якісного виконання робіт, оцінка внутрішнього і зовнішнього середовищ, визначення проблем, вироблення кадрової політики, оцінка та уточнення впливів.

10. *Стратегічне планування персоналу передбачає:*

а) прогнозування попиту та пропозиції щодо робочої сили, аналіз продуктивності та витрат, планування діяльності, бюджетування та контроль виконання планів;

б) прогнозування попиту, пропозиції та потреби щодо робочої сили, планування діяльності, бюджетування та контроль виконання планів;

в) прогнозування попиту, пропозиції та потреби щодо робочої сили, аналіз продуктивності та витрат, планування діяльності, бюджетування та контроль виконання планів;

г) прогнозування попиту, пропозиції та потреби щодо робочої сили, аналіз продуктивності та витрат, бюджетування та контроль виконання планів.

11. *План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу не включає такі розділи:*

а) регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення;

б) визначення відповідальних за виконання запланованих заходів;

в) впровадження сучасних принципів і методів управління;

г) визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації.

12. *План витрат на персонал включає:*

а) витрати на професійний розвиток;

б) напрямки і форми підвищення кваліфікації;

в) впровадження сучасних принципів і методів управління;

г) регламентацію засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення.

13. *Як називають кількість працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу:*

а) загальна потреба підприємства в персоналі;

б) відносна потреба підприємства в персоналі;

в) додаткова потреба підприємства в персоналі;

г) спеціальна потреба підприємства в персоналі?

14. *Як називають різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду:*

а) загальна потреба підприємства в персоналі;

б) відносна потреба підприємства в персоналі;

в) додаткова потреба підприємства в персоналі;

г) спеціальна потреба підприємства в персоналі?

15. *Який з методів прогнозування потреби в персоналі полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє:*

а) економетричний метод;

б) екстраполяція;

в) метод експертних оцінок;

г) балансовий метод?

Практичні завдання

Відкоригуйте кадрову стратегію (політику) для компанії на підставі даних про основні тенденції в управлінні персоналом в Україні.

Вихідні дані:

1. Кадрова політика (стратегія), яка розроблена в практичному завданні до теми 3;

2. Результати світового дослідження Human Capital Trends 2018 компанії Deloitte, у ході якого було досліджено основні тенденції в управлінні персоналом у 140 країнах, у тому числі й в Україні [12].

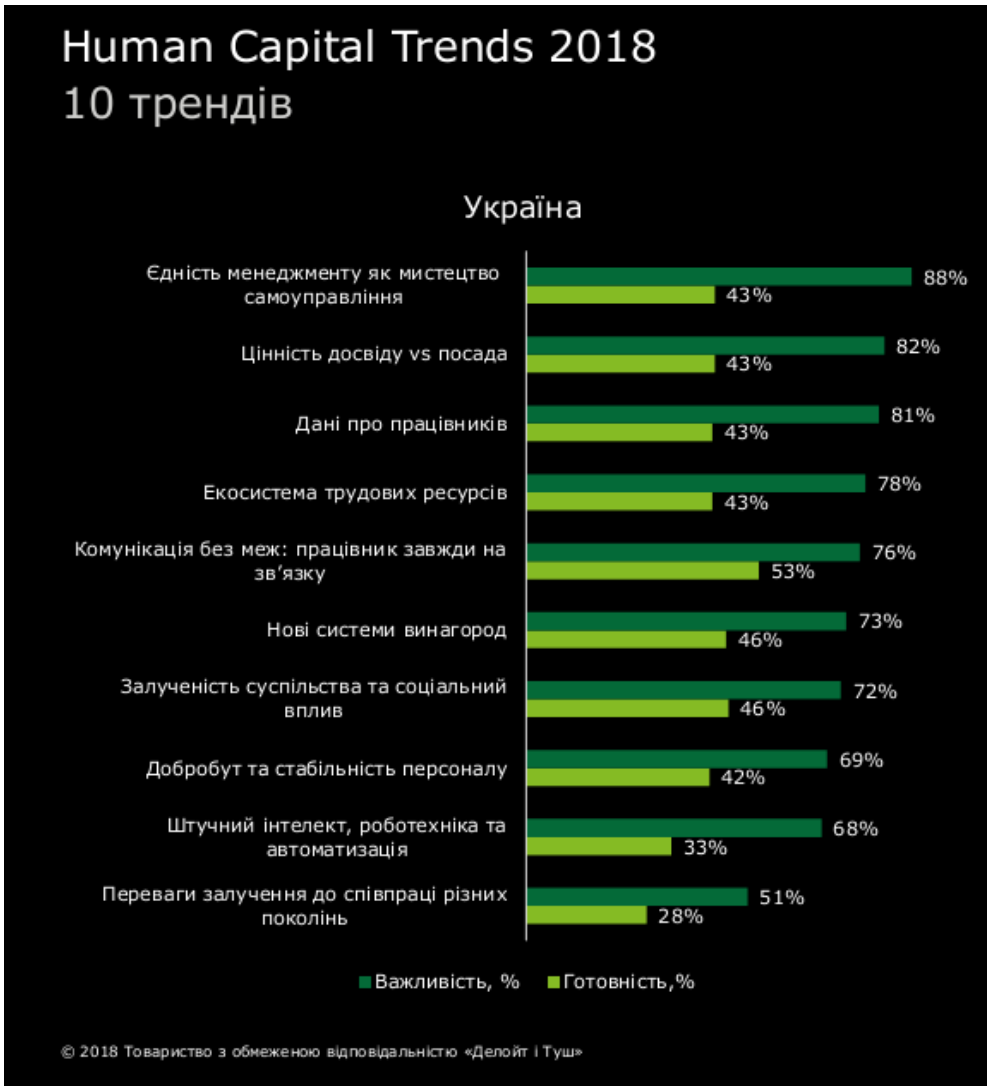

Рис. 4.1. Десять основних трендів у сфері управління персоналом в Україні [12].

ТЕМА 5
ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ДОБОРУ КАДРІВ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Що таке набір кадрів?
2. Назвіть джерела наймання персоналу.
3. Що таке добір персоналу?
4. Розкрийте зміст процедури добору кандидатів на заміщення вакантної посади.
5. Які способи добору персоналу на підприємстві мають існувати?
6. Які елементи (фактори) використовуються для добору кадрів?
7. Хто займається формуванням кадрового резерву на підприємстві?
8. Перелічить основні елементи моделі робочого місця.

Питання для самостійного вивчення

1. Розкрийте сутність професіограми, яка використовується при доборі персоналу [1].
2. Для чого потрібно мати кадровий резерв, та з яких джерел він формується [1]?

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Який якісний метод оцінки при доборі персоналу полягає в аналізі кадрових даних, автобіографії, документів про освіту, характеристик:*

а) біографічний метод;

б) описовий метод;

в) інтерв’ю;

г) метод критичного випадку?

2. *Який документ не вивчається при застосуванні біографічного методу оцінки:*

а) резюме;

б) вакансія;

в) характеристика;

г) автобіографія?

3. *Як називають інтерв'ю, у якому бесіда спрямовується виключно інтерв'юером, згідно із заздалегідь визначеною схемою питань, що стосуються тих чи інших психологічних аспектів професійної діяльності:*

а) структуроване інтерв'ю;

б) неструктуроване інтерв'ю;

в) біографічне інтерв'ю;

г) стресове інтерв'ю?

4. *Який вид інтерв'ю включає лише найзагальніші теми для обговорення:*

а) структуроване інтерв'ю;

б) неструктуроване інтерв'ю;

в) біографічне інтерв'ю;

г) case-інтерв'ю?'

5. *Оберіть перевагу структурованого інтерв'ю*:

а) великий ступінь офіційності і формальності проведення інтерв'ю;

б) воно створює можливість приділяти більше уваги змісту запитань;

в) дозволяє отримати більш глибоку інформацію про опитуваних;

г) помилки у формулюванні питань зведені до мінімуму.

6. *Оберіть перевагу неструктурованого інтерв'ю*:

а) може бути використано інтерв'юерами з незначним досвідом і кваліфікацією;

б) створюється більше можливостей для математичної обробки результатів;

в) інтерв'юер може змінювати формулювання питань, щоб зробити їх більш зрозумілими для опитуваного;

г) відсутність достатньої узгодженості оцінок у різних інтерв'юерів.

7. *Який вид інтерв'ю являє собою серію гіпотетичних питань, які задаються кандидату для оцінки його в розглянутих ситуаціях:*

а) структуроване інтерв'ю;

б) неструктуроване інтерв'ю;

в) біографічне інтерв'ю;

г) case-інтерв'ю?

8. *Яка дія не належить до 1-го етапу проведення інтерв'ю «Підготовка інтерв'ю»:*

а) визначення основних посадових обов'язків;

б) розповідь про те, як буде будуватися інтерв'ю;

в) складання профілю ідеального кандидата;

г) знайомство з резюме?

9. *Яка дія належить до 2-го етапу проведення інтерв'ю «Встановлення контакту»:*

а) визначення компетенцій кандидата;

б) складання профілю ідеального кандидата;

в) прохання до кандидата коротко розповісти про себе і свій професійний досвід;

г) виявлення мотивації кандидата?

10. *Яка дія не належить до 3-го етапу проведення інтерв'ю «Процес інтерв'ю»:*

а) визначення компетенцій кандидата;

б) відповіді на питання кандидата про вакансії і компанії;

в) з'ясування особистісних якостей кандидата;

г) визначення рівня конфліктності?

11. *Як називаються опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини:*

а) вакансія;

б) резюме;

в) професіограма;

г) психограма?

12. *Яке з джерел набору персоналу не належить до внутрішніх:*

а) працівники підприємства;
б) колишні працівники підприємства;
в) неформальні канали;

г) колишні кандидати на вакантні посади?

13. *Яка з якостей працівників, що виявляються в процесі добору персоналу, не належить до характеристики ставлення до праці:*

а) почуття особистої відповідальності за доручену справу;

б) рівень естетики роботи;

в) чуйне і поважне ставлення до людей;

г) стаж роботи за спеціальністю?

14. *Як називається комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності?*

а) коучинг;

б) професійна орієнтація;

в) професійний підбір;

г) професійна консультація?

15. *Як називається взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці:*

а) професійна консультація;

б) коучинг;

в) професійна адаптація;

г) введення у посаду?

Практичні завдання

1. Підготуйте алгоритм пошуку претендентів на вакантні посади в туристичну фірму і готель з урахуванням різних типів кадрової політики, складіть порівняльну таблицю.

Підготуйте резюме і сценарій проведення інтерв'ю з претендентами на вакантні посади.

Підготуйте аналіз пропозицій щодо зазначених вакансій і відгуків на них на основі не менше трьох інтернет-сайтів і професійних журналів.

2. Аналітично-розрахункова задача «Гаряча вакансія».

Керівництво відділу розвитку персоналу та електронного документообігу Університету імені Альфреда Нобеля розпочало пошук кандидатів на вакантну посаду менеджера з персоналу і з цією метою здійснює певні дослідження у сфері рекрутингу, які дозволяють визначити основні вимоги до кандидатів на посаду, виявити перелік оптимальних джерел пошуку кандидатів, розрахувати очікувані витрати на залучення та подальше використання персоналу.

На наявну вакантну посаду є претендентами кілька кандидатів. Пошук, добір, тестування, адаптація, навчання кожного з претендентів пов'язані з певними витратами. Виходячи з цього керівник відділу розвитку персоналу та електронного документообігу Університету імені Альфреда Нобеля О.О. Рубан визначила певний рівень обмеження коштів, які можуть бути виділені на залучення і подальше використання одного кандидата на вакантну посаду менеджера з персоналу. Також вона розробила перелік необхідних вимог до кандидатів на вакантну посаду, що є основою для оцінки та добору кандидатів і вже має у своєму розпорядженні результати перевірочного тестування претендентів.

Використовуючи наведену нижче інформацію необхідно визначити, кого з кандидатів доцільно запрошувати на роботу, враховуючи їх кваліфікаційний рівень та певні фінансові обмеження.

Було підготовлено такі основні документи:

− анкета «Профіль посади менеджера з персоналу» із зазначенням коефіцієнта вагомості професійних (Hard skills) або особистісних (Soft skills) якостей у кандидата на посаду (табл. 1);

− фінальні дані про результати тестування кандидатів на посаду менеджера з персоналу (табл. 2);

− інформацію про джерела пошуку персоналу та фінансові витрати на залучення, навчання, адаптацію персоналу по кожному з дібраних джерел;

− ліміти фінансових витрат на одного кандидата.

Джерелами, що були дібрані керівником відділу розвитку персоналу та електронного документообігу для забезпечення потреби в персоналі є:

−щодо кандидата А − агентство кадрового рекрутингу «Кар'єра»;

−щодо кандидата В − Дніпропетровський обласний центр зайнятості;

−щодо кандидата С − звернення в університет з власної ініціативи;

−щодо кандидата D – студент ЗВО м. Дніпро

Умова: договірні відносини Університету з агентством кадрового рекрутингу «Кар'єра» оцінюються в 2000 грн, з ВНЗ м. Дніпро − 400 грн.

Було проведено дослідження ринку праці України співробітниками департаменту маркетингу Університету імені Альфреда Нобеля. Воно обійшлися в 500 грн, причому з них на пошук і обробку інформації по агентству кадрового рекрутингу − 180 грн, по Дніпропетровському обласному центру зайнятості − 120 грн, по ВНЗ м.Дніпро − 80 грн. Фінансові витрати на проведення повного циклу співбесід склали для агентства кадрового рекрутингу 1600 грн, для кандидатів з джерел В, С, D – разом 1250 грн. Витрати на канцелярію становлять 80 грн на одну людину. У разі прийняття позитивного рішення роботодавцем щодо одного з кандидатів вартість додаткового навчання на посаді складе: для кандидата А − 200 грн, для кандидата В − 500 грн, для кандидата С − 600 грн, для кандидата D − 800 грн.

Для реалізації повного циклу програми адаптації на посаді менеджера з персоналу від Університету потрібні будуть такі витрати: A − 500 грн, B − 1500 грн, C − 1500 грн, D − 2500 грн. Зарплата на посаді менеджера з персоналу становить 4000 грн.

Таблиця 5.1

Профіль посади менеджера з персоналу

Вимоги до кандидатів	Градація за важливістю		
Hard skills	Дуже важливо	Важливо	Бажано
1	2	3	4
Спеціальність			
1. Вища освіта			
2. Інші види освіти			
3. Володіння англійською мовою			
4.Володіння українською мовою			
5.Досвід професійної діяльності на відповідній посаді			
6. Уміння працювати з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»			
Soft skills			
7. Здатність виявляти емпатію			
8. Стресостійкість			
9. Організаційні здібності			
10. Ініціативність			
11. Здатність до самостійного прийняття рішень			
12. Комунікаційні здібності			
13. Самоменеджмент			
14.Уміння працювати з оргтехнікою			
15. Мотиваційні функції			
16. Адаптивний стиль спілкування			

Ліміт фінансових ресурсів для придбання та подальшого використання персоналу становить 2800 грн на одного кандидата.

Таблиця 5.2

Результати перевірочних випробувань кандидатів A, B C, D

Показник оцінки	Дані значно вище норми	Дані вище норми	Дані відпові дають нормі	Дані нижче норми
1. Вища освіта		A, D	B, C	
2. Інші види освіти			A, B, C, D	
3. Володіння англійською мовою			A, B, D	C
4.Володіння українською мовою	A, C	B		D
5.Досвід професійної діяльності на відповідній посаді	A, B	D	C	

6. Уміння працювати з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»	A, D	B, C		
7. Здатність виявляти емпатію	C	A	B, D	
8. Стресостійкість	B	A	C, D	
9. Організаційні здібності	A, C	D	B	
10. Ініціанивність		A, C	B, D	
11. Здатність до самостійного прийняття рішень		B, C	A, D	
12. Комунікаційні здібності	A, B	C	D	
13. Самоменеджмент		A, C	B	D
14.Уміння працювати з оргтехнікою		A, B	C	D
15. Мотиваційні функції	A, D		B, C	
16. Адаптивний стиль спілкування				

Методичні вказівки:

1. Складіть рейтинг оцінок кандидатів за результатами перевірочних випробувань.Урахуйте ступінь важливості показників оцінки, встановлених роботодавцем при формуванні вимог до претендентів на посаду (табл. 5.1).

Ступінь важливості показника оцінки встановлюється за ваговими коефіцієнтами для кожного ступеня градації.

2. Формування рейтингу претендентів за даними табл. 5.2:

Потрібно присвоїти якісне бальне значення кожному відрізку шкали оцінок (гр. 2 − 5 табл. 5.2). Загальний рейтинг кожного з претендентів розраховується як середньозважена величина індивідуальних рейтингів за окремими показниками з урахуванням їх вагових коефіцієнтів. Значення вагових коефіцієнтів: дуже важливо − 1,5; важливо − 1; бажано − 0,5.

3. Розрахунок рейтингів претендентів здійснюється в табл. 5.3.

4 Узагальнення даних про витрати на придбання та використання персоналу у вигляді табл. 5.4.

5. Зіставлення обсягів витрат за кожним варіантом забезпечення потреби в персоналі та ліміту коштів, які спрямовуються на одноразові витрати з придбання та використання персоналу. Приймається рішення про включення того чи іншого кандидата для подальшого розгляду.

6. Зіставлення загальних рейтингів кандидатів на вакансію з фінансовими витратами на їх придбання і використання. Висновки про перевагу одного з кандидатів на посаду.

Таблиця 5.3

Порівняльний аналіз рейтингів кандидатів на вакансію

№	Ваговий коефіцієнт показника	Кандидат A		Кандидат B		Кандидат C		Кандидат D	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									

Таблиця 5.4

Дані про витрати на придбання та використання персоналу

Джерела забезпечення потреби	Агентство кадрового рекрутингу	Дніпропе-тровський обласний центр зайнятості	Вільний ринок праці	ЗВО
1	2	3	4	5
1. Договірні відносини				
2. Маркетингові дослідження				
3. Проведення добору персоналу				
4. Найм персоналу				
5. Додаткова освіта				
6. Введення в посаду				
7. Оплата праці				
8. Ліміт фінансових коштів				
Реальні витрати за варіантами				
Рейтинги кандидатів для оцінки варіанта				

ТЕМА 6
ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Різновиди підрозділів з управління персоналом в організації.

2. Основні функції та відповідальність кадрових служб.

3. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби та управлінні персоналом організації.

4. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

5. Інформаційне забезпечення служби персоналу.

6. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Питання для самостійного вивчення

1. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб [10].

2. Стратегічні функції кадрових служб [10].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *До функцій кадрової служби підприємства не належать:*

а) оцінка та аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

б) організація діловодства з роботи з персоналом;

в) організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

г) організація дозвілля персоналу.

2. *Хто найчастіше здійснює функції кадрової служби для малого приватного підприємства:*

а) один працівник або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою, функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства;

б) відділ кадрів;

в) відділ навчання і розвитку;

г) відділ комунікацій?

3. *Які питання директор з персоналу вирішує особисто:*

а) адаптація;

б) організаційна і функціональна структури підприємства;

в) охорона праці;

г) кадровий резерв?

4. *До завдань служби персоналу не належить:*

а) розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

б) створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

в) внесення керівництву пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів;

г) організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

5. *Які питання директор з персоналу вирішує особисто:*

а) адаптація;

б) організаційна і функціональна структури підприємства;

в) охорона праці;

г) кадровий резерв?

6. *Які напрями діяльності не належать до компетенції відділу кадрів у службі управління персоналом підприємства:*

а) добір та наймання;

б) адаптація;

в) звільнення;

г) військовий облік?

7. *Які напрями діяльності відносять до компетенції відділу навчання і розвитку в службі управління персоналом підприємства:*

а) резерв кадрів;

б) атестація;

в) штатний розпис;

г) відпочинок?

8. *Які напрями діяльності не відносять до компетенції відділу стимулювання в службі управління персоналом підприємства:*

а) структура заробітної плати;

б) соціальне страхування;

в) медичне страхування;

г) психологічна і соціальна підтримка?

9. *Які напрями діяльності відносять до компетенції відділу комунікацій в службі управління персоналом підприємства:*

а) інформаційно-довідкове забезпечення;

б) особисті справи;

в) облік робочого часу;

г) бази даних?

10. *Що не належить до функції відділу управління персоналом «формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри»:*

а) організація професійного тестування нових працівників;

б) створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву;

в) організація залучення кандидатів;

г) розробка процесів наймання і звільнення працівників?

11. *Що належить до функції відділу управління персоналом «організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу»:*

а) контроль ротації кадрів;

б) розробка способів і методів добору кандидатів;

в) аналіз робочих місць;

г) проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти?

12. *Що належить до функції відділу управління персоналом «організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу»:*

а) контроль ротації кадрів;

б) розробка способів і методів добору кандидатів;

в) аналіз робочих місць;

г) проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти?

13. *До особистої справи не входять:*

а) заява про прийом на роботу;

б) копія документа про освіту;

в) довідки та інші документи, що стосуються певного працівника;

г) відомості про майновий стан працівника.

14. *Оберіть твердження, яке стосується складання автобіографії:*

а) складається довільно;

б) є чітка структура цього документу, яку неможливо порушувати;

в) інформація викладається не в хронологічному порядку, а в порядку ступеня досягнень працівника – від більш значних до менш значних;

г) особистий підпис працівника не є обов’язковим реквізитом автобіографії.

15. *Для заяви про прийом на роботу не характерні такі реквізити:*

а) адресат;

б) автор;

в) дата складання;

г) обґрунтування потреби.

Практичні завдання

1. Заповніть особовий листок з обліку кадрів за такими даними.

Іванова Марія Михайлівна, 31 березня 1969 р.н., народилися у м. Києві Освіта: Харківський Національний університет, 1986−1991 г. Факультет

психології. Спеціальність: психолог. 2005 р Консалтинг-центр «Менеджер». Тренінги на тему: «Менеджмент: організація роботи персоналу». «Менеджмент: делегування повноважень і ефективний контроль». «Менеджмент: управління людськими ресурсами».

Досвід роботи.

Начальник управління персоналом з 02.2008 р. понині ПАТ «УКРМАШПРОМ ЗАВОД», (Виробниче підприємство). Директор з персоналу з 02.2006 р. по 02.2008 р. (2 роки) ТОВ «Будівельний ринок», (роздрібна торгівля будівельними матеріалами). Керівник відділу по роботі з персоналом з 01.2005 р. по 02.2006 р. (1 рік 1 місяць) ТОВ «Фантазія», (мережа кафе і ресторан). Менеджер з персоналу, бізнес-тренер з 09.2004 р. по 02.2006 р. (1 рік 5 місяців) ТОВ «Будмастер», (виробничо-комерційна). Керівник департаменту по роботі з персоналом з 02.2004 р. по 07.2006 р. (2 роки 5 місяців) ТОВ НВО «Стандарт», (торгівля).

Інформацію, якої не вистачає для заповнення всіх розділів особового листка з обліку кадрів, вигадати.

Особовий листок з обліку кадрів

1. Прізвище _____
   ім'я _____ по батькові _____
2. Стать _____ 3. Рік, число і місяць народження _____ Місце для фотокартки
4. Місце народження _____
   (село, місто, район, область)
   _____
5. Освіта _____

Найменування навчального закладу, його місцезнаходження	Факультет або відділення	Рік вступу	Рік закінчення або вибуття	Якщо не закінчив, то з якого курсу вибув	Яку спеціальність одержав в результаті закінчення навчального закладу, вказати номер диплома або посвідчення

6. Якими іноземними мовами володієте і якою мірою _____

_____

(читаєте і перекладаєте зі словником, читаєте і можете розмовляти, володієте вільно)

7Які маєте наукові праці, авторські свідоцтва на винаходи

. _____

_____

_____

8. Виконувана робота з початку трудової діяльності (включаючи навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах, військову службу**,** роботу за сумісництвом).

При заповненні цього пункту установи, організації та підприємства необхідно іменувати так, як вони називалися у свій час, дані про військову службу записувати із зазначенням посади

Місяць і рік		Посада із зазначенням установи; організації, підприємства, а також міністерства (відомства)	Місцезнаходження установи, організації, підприємства
вступу	звільнення		

9. Відношення до військового обов'язку і військове звання _____

_____

Склад _____ Рід військ _____

(командний, адміністративний, технічний та ін.)

10. Родинний стан на момент заповнення особового листка _____

(перелічити членів сім'ї із зазначенням

_____

дати народження)

_____

11. Домашня адреса, тел., робочий тел. _____

_____

« ____ » _____ 20__ р. Особистий підпис _____

(дата заповнення)

2. Написати заяву на прийом на посаду директора з персоналу ТОВ «Мрія» від Іванової Марії Михайлівни (практичне завдання 1 тема 6).

ТЕМА 7
ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Формальні і неформальні групи.

2. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.

3. Колектив як соціальна система та вища форма внутрішньої організації групи.

4. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

5. Формування корпоративної культури в системі управління персоналом: цінності і традиції колективу.

6. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом.

Питання для самостійного вивчення

1. Принципи та етапи формування колективу [10].

2. Етапи формування управлінської команди [10].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Сукупність двох і/або більше людей, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до цієї групи і вважаються членами цієї групи з погляду інших – це:*

а) соціальна група;

б) група;

в) статусна група;

г) колектив.

2. *Як називають групи, що створені волею керівників організації:*

а) соціальна група;

б) група;

в) формальна група;

г) неформальна група?

3. *Як називають групу, що виникає спонтанно і може стати домінуючою в організації, проникати в інші групи і відчутно впливати на управління:*

а) соціальна група;

б) група;

в) формальна група;

г) неформальна група?

4. *Стійке об'єднання людей, що характеризується груповою згуртованістю, які прагнуть до загальної мети – це:*

а) соціальна група;

б) формальна група;

в) статусна група;

г) колектив.

5. *Оберіть характерну особливість формальних груп:*

а) мета створення – задоволення соціальних потреб, потреби у спілкуванні;

б) створюються спонтанно;

в) чисельність невизначена;

г) конкретні цілі діяльності.

6. *Що не є елементом колективу:*

а) члени колективу, які володіють певними особистими рисами та особливостями;

б) цілі;

в) засоби досягнення цілей;

г) відсутність механізмів здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості?

7. *За складом виділяють такі види колективів:*

а) гомогенні і гетерогенні;

б) функціональні, політичні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, мотиваційні;

в) офіційні і неофіційні;

г) формальні й неформальні колективи.

8. *За статусом виділяють такі види колективів:*

а) гомогенні і гетерогенні;

б) функціональні, політичні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, мотиваційні;

в) офіційні і неофіційні;

г) формальні й неформальні колективи.

9. *До формальних груп не відносять:*

а) команди;

б) робочі (цільові) групи;

в) комітети;

г) групу людей, які прийшла вимагати у начальника своєчасної виплати заробітної плати.

10. *Як називають супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників:*

а) команди;

б) групи;

в) робочі (цільові) групи;

г) комітети?

11. *На якому етапі розвитку трудового колективу в поведінці людей переважає індивідуалізм:*

а) формування;

б) становлення;

в) зрілість;

г) старіння?

12. *На якому етапі розвитку трудовий колектив стабілізується,*

формуються сумісні цілі й норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати:

а) формування;

б) становлення;

в) зрілість;

г) старіння?

13. *Яка спрямованість ролей для створення ефективно працюючої групи складається в розподілі таким чином, щоб мати можливість відбирати групові завдання і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення:*

а) цільові ролі;

б) соціальні ролі;

в) підтримуючі ролі;

г) функціональні ролі.

14. *Яка спрямованість ролей для створення ефективно працюючої групи передбачає поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи:*

а) цільові ролі;

б) соціальні ролі;

в) підтримуючі ролі;

г) функціональні ролі?

15. *Процес створення трудового колективу не включає такого етапу:*

а) формування;

б) встановлення конкретних цілей;

в) складання графіку робіт;

г) забезпечення зворотного зв’язку.

Практичні завдання

1. Ознайомтесь з Кодексом поведінки Університету імені Альфреда Нобеля. Які елементи корпоративної культури висвітлені в цьому документі. Як би ви удосконалили цей документ?

2. Ознайомтесь з корпоративною культурою BNP Paribas [7]. Дайте характеристику основних елементів корпоративної культури BNP Paribas. Які з них проблематично реалізувати в умовах України?

3. Розробіть «Положення про зовнішній вигляд працівників» Університету імені Альфреда Нобеля.

ТЕМА 8
ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Суть та стадії згуртованості колективу.

2. Соціально-психологічний клімат колективу та його види. Чинники, що йому сприяють.

3. Базові поняття психології управління.

4. Психологічна сумісність працівників в організаціях.

5. Сутність та значення соціального розвитку колективу.

Питання для самостійного вивчення

1. Емоційна компетентність (EQ) у розвитку управлінського персоналу [10].

2. Колективна творчість [1].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Як називається поняття, що розкриває особливості міжособистісних відносин у колективі, виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї:*

а) згуртованість колективу;

б) соціальний розвиток колективу;

в) психологічна сумісність;

г) соціально-психологічний клімат колективу?

2. *Що належить до сил згуртованості:*

а) привабливість членів групи;

б) особливості групових цілей;

в) задоволеність груповою діяльністю;

г) порівняння та суб’єктивна оцінка наслідків перебування людини у різних соціальних групах?

3. *Що належить до спонукальних властивостей групи:*

а) мотивація потягу індивіда до групи як сукупність його потреб і цінностей;

б) подібність між членами групи;

в) спонукальні властивості групи;

г) очікування індивіда?

4. *Що належить до спонукальних властивостей групи:*

а) мотивація потягу індивіда до групи як сукупність його потреб і цінностей;

б) подібність між членами групи;

в) спонукальні властивості групи;

г) очікування індивіда?

5. *Що не є характеристикою згуртованого коллективу:*

а) кооперативність;

б) подібність між членами групи;

в) безмежна віра в моральну правоту групових дій;

г) пряма оцінка результатів щодо виконаного колективного завдання?

6. *Яка характеристика групового мислення полягає в тому, що члени групи схильні до переоцінки правильності своїх дій і часто приймають рішення з високим ризиком:*

а) ігнорування неприємної або неугодної інформації;

б) ілюзія невразливості групи;

в) самоцензура;

г) ілюзія постійної єдності?

7. *Яка характеристика групового мислення полягає в тому, що окремі члени групи через острах порушення гармонії у групі утримуються від*

вираження альтернативних точок зору та висловлювання власних інтересів:

а) ігнорування неприємної або неугодної інформації;

б) ілюзія невразливості групи;

в) самоцензура;

г) ілюзія постійної єдності?

8. *Яка характеристика групового мислення і групового тиску полягає в тому, що окремі члени групи через побоювання порушити групову гармонію утримуються від висловлювання альтернативних точок зору і вираження власних інтересів:*

а) ігнорування неприємної або неугодної інформації;

б) ілюзія невразливості групи;

в) самоцензура;

г) ілюзія постійної єдності?

9. *Яка характеристика групового мислення полягає в тому, що всі досягнення зовнішніх конкурентів, як правило, сприймаються та оцінюються як неправильні:*

а) ігнорування неприємної або неугодної інформації;

б) ілюзія невразливості групи;

в) самоцензура;

г) негативна стереотипізація сторонніх?

10. *Які чинники заважають формуванню згуртованої групи:*

а) звичка бути завжди правим;

б) члени групи мають бути фахівцями у своїй справі;

в) синергітичний ефект;

г) ілюзія постійної єдності?

11. *Яка стадія згуртованості колективу визначається тим, що об'єднання людей трансформується на групу зі спільною метою та завданнями, загальною спрямованістю:*

а) орієнтаційна;

б) взаємоадаптаційна;

в) консолідація колективу;

г) ідентифікація колективу.

12. *Яка стадія формування згуртованої групи визначається тим, що усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність до співробітництва:*

а) прийняття членами групи один одного;

б розвиток комунікацій;

в) формування групової солідарності;

г) прагнення до максимізації групового успіху?

13. Які обставини не впливають на психологічний стан колективу:

а) престижність роботи;

б) характер роботи;

в) величина заробітної плати;

г) ідентифікація колективу?

14. *У чому відображається зростання соціальної активності персоналу:*

а) участь в управлінні компанією;

б) збільшення продуктивності праці;

в) поліпшення фондоозброєності праці;

г) підвищення доходів?

15. *Як називаються соціальні умови діяльності людини, які впливають на його свідомість і поведінку:*

а) середовище;

б) соціальне середовище людини;

в) соціальне середовище організації підприємств;

г) соціальна структура колективу?

Практичні завдання

1. Дайте характеристику групових норм та цінностей, оцініть згуртованість вашої академічної групи.

ТЕМА 9
ОЦІНКА ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. У чому полягає об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації?

2. Охарактеризуйте сутність та види оцінки персоналу.

3. Назвіть критерії оцінки персоналу.

4. Які методи оцінки персоналу Ви знаєте?

5. У чому полягає особливість оцінювання робітників і службовців; спеціалістів та керівників?

6. Що таке атестація персоналу?

7. Хто і як проводить атестацію кадрів?

8. Які методи використовують для оцінки персоналу?

9. Що таке самооцінка?

10. Назвіть методи оцінки індивідуального вкладу робітника.

Питання для самостійного вивчення

1. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників [10].

2. Оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group [10].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Сукупність різних елементів в оцінці персоналу, що знаходяться в тісних зв'язках один з одним і спрямованих на досягнення встановлених організацією цілей – це:*

а) система оцінки персоналу;

б) критерій оцінки;

в) метод оцінки;

г) об'єкт оцінки.

2. *Чим є анкети, оціночні шкали відносно оцінки персоналу:*

а) інструментом оцінки;

б) об’єктом оцінки;

в) методом оцінки;

г) предметом оцінки?

3. *До адміністративних цілей оцінки персоналу можна віднести:*

а) встановлення стандартів діяльності;

б) зміну системи заохочення;

в) поліпшення поточної діяльності;

г) отримання інформації для планування кадрів.

4. *Який принцип оцінки персоналу полягає в проведення оцінки відповідно до встановлених правил і стандартів:*

а) принцип рівності

б) принцип суцільного застосування оціночних процедур;

в) регламентованості оціночних процедур;

г) принцип диференціації?

5. *Первинну оцінку виділяють при класифікації систем оцінки персоналу за таким критерієм:*

а) регулярність;

б) трудомісткість;

в) тривалість;

г) період діяльності співробітника.

6. *Який з критеріїв оцінки персоналу належить до особистісних:*

а) рівень кваліфікації;

б) почуття відповідальності;

в) чіткість у прийнятті рішень;

г) кількість помилок?

7. *Який з критеріїв оцінки персоналу не належить до критеріїв професійної діяльності:*

а) здатність працювати в команді;

б) самокритичність;

в) уміння підтримувати;

г) рівень кваліфікації?

8. *Який з критеріїв оцінки персоналу належить до критеріїв результативності праці:*

а) уміння підтримувати;

б) рівень кваліфікації;

в) почуття відповідальності;

г) кількість бракованих виробів?

9. *До кількісних методів оцінки персоналу належить:*

а) ранжування

б) метод критичного випадку;

в) інтерв'ю;

г) біографічний метод.

10. *Який принцип оцінки персоналу передбачає індивідуальний підхід до проведення оціночних процедур для кожної групи співробітників:*

а) інформованості суб'єкта;

б) диференціації;

в) рівності;

г) регулярності проведення оцінки?

11. *За яким питанням можна визначити спрямованість на розвиток кар'єри:*

а) чи траплялися розчарування в професії;

б) що ви найбільше цінуєте в колегах;

в) чим ви цікавитеся крім роботи;

г) чому ви покинули попереднє місце роботи?

12. *Як називається ділова гра, що поєднує в собі професійну діяльність з ігровою і базована на вирішенні мікропроблем, максимально наближених до реальних бізнес-проблем:*

а) рольова гра;

б) кейс-стаді;

в) ділова гра;

г) групова дискусія?

13. *Який з перелічених нижче пунктів не можна віднести до факторів, які лежать в основі критеріїв оцінки персоналу:*

а) знання;

б) якість виконання роботи;

в) вік працівника;

г) здатність до розвитку?

14. *Метод оцінки персоналу, який передбачає письмовий звіт або усний виступ з аналізом виконання плану своєї роботи, називається:*

а) анкетне опитування;

б) інтерв'ю;

в) парні порівняння;

г) самооцінка.

15. *У чому полягає основний недолік атестації:*

а) суб'єктивізмі;

б) високій вимогливості до тих, що атестуються;

в) високій вартості;

г) погіршенні морально-психологічного клімату в колективі?

Практичні завдання

Завдання «Проведення атестації».

Необхідно провести атестацію персоналу студентського бюро Університету імені Альфреда Нобеля.

1. Заповніть атестаційну форму на співробітників (приклад додається)

АТЕСТАЦІЙНА ФОРМА

співробітник _____

Керівник, який проводить атестацію _____

Дата _____ Дата попередньої атестації _____

2. Розробіть ряд критеріїв (8−10 в кожній з трьох груп) за напрямами, за якими слід оцінити діяльність співробітників. Поставте, будь ласка, галочку в клітинці, що відповідає певній оцінці. Якщо вам важко з відповіддю, поставте галочку в стовпці «Немає відповіді». Будь ласка, уникайте по можливості невизначених відповідей. Якщо ви вибрали варіант відповіді «Значно перевищує вимоги» або «Не відповідає вимогам», будь ласка, внесіть свої коментарі.

Таблиця 9.1

Атестаційна форма

1. Компетентність у роботі	Значно перевищує вимоги	Перевищує вимоги	Відповідає вимогам	Не завжди відповідає вимогам	Не відповідає вимогам	Немає відповіді
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

Коментарі_____
_____
_____

2. Комунікативні навички	Значно перевищує вимоги	Перевищує вимоги	Відповідає вимогам	Не завжди відповідає вимогам	Не відповідає вимогам	Немає відповіді
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

Коментарі_____
_____
_____

3. Особисті якості	Значно перевищує вимоги	Перевищує вимоги	Відповідає вимогам	Не завжди відповідає вимогам	Не відповідає вимогам	Немає відповіді
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

6.						
7.						
8.						

(висновки)_____
_____
_____
_

3. Складіть звернення співробітника, використовуючи такі опорні слова:

Шановний…наша організація …зацікавлена …в тому… вашу діяльність …ознайомтесь, будь-ласка …ваші коментарі …ми розраховуємо… у вас відбудеться бесіда з …майбутнього розвитку.

4. Складіть проект узгодженого плану розвитку ваших співробітників за запропонованою формою.

Таблиця 9.2

План розвитку співробітника

Потреба в розвитку і навчанні для підвищення результатів діяльності	Що планується зробити (заходи), у які терміни і яким чином
1	
2	

ТЕМА 10
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання, що розкривають зміст теми

1. У чому полягає професійний розвиток персоналу?

2. Визначте роль освіти персоналу щодо його розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

3. Що є предметом професійного навчання персоналу в організації?

4. Опишіть основні методи та форми професійного навчання персоналу.

5. Охарактеризуйте поняття: «професійна підготовка», «підвищення кваліфікації», «перепідготовка» працівників.

6. Основні цілі і завдання ротації кадрів в організації.

7. Охарактеризуйте основні показники руху персоналу.

8. У чому полягає управління мобільністю персоналу організації та структуризація його праці.

9. Що таке ділова кар’єра працівників та її моделі?

10. Опишіть процес планування та управління службовою кар’єрою працівників організації.

Питання для самостійного вивчення

1. Розкрийте поняття «інноваційний потенціал працівника» [1, 2].

2. Охарактеризуйте основні типи новаторів в організації [1].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Професійна орієнтація – це комплекс*:

а) економічних, фінансових, соціальних та психологічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії;

б) економічних та соціальних заходів, спрямованих на виявлення здібностей, інтересів придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії;

в) взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних, педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії;

г) заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії.

2. *Добір та розстановка персоналу включає:*

а) розподіл працівників по структурних підрозділах, робочих місцях згідно з прийнятою в організації системою поділу та кооперації праці, а також із здібностями та діловими якостями працівника;

б) розподіл працівників по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях згідно їх з здібностями, що відповідають вимогам до складу роботи;

в) раціональний розподіл працівників по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях згідно з прийнятою в організації системою розподілу та кооперації праці, а також із здібностями, психологічно-фізіологічними та діловими якостями працівника, що відповідають вимогам до складу роботи;

г) раціональний розподіл працівників по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях згідно з їх здібностями, психологічно-фізіологічними та діловими якостями працівника, що відповідають вимогам до складу роботи.

3. *До перепідготовки кадрів відносять*:

а) навчання працівників з метою засвоєння знань, умінь, навичок через зміну вимог до складу та результатів праці;

б) навчання працівників для оволодіння новою професією;

в) навчання працівників з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок через оволодіння новою професією чи зміною вимог до складу та результатів праці;

г) зміна вимог до складу та результатів праці, що потребує підвищення кваліфікації.

4. *Підвищення кваліфікації персоналу передбачає*:

а) навчання з метою удосконалення знань, умінь, навичок у зв'язку із зростанням вимог до професії;

б) навчання з метою удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з підвищенням посади;

в) навчання з метою удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування через зростання вимог до професії або підвищенням по посаді.

г) удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування через зростання вимог до професії.

5. *Метою ділової кар'єри є*:

а) просування особистості по посаді, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, просування по обраному шляху, досягнення престижу, слави;

б) зміна навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю, досягнення престижу, слави, збагачення;

в) поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю, просування вперед по обраному шляху, досягнення престижу, слави, збагачення;

г) поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна розмірів винагороди, пов’язаних з діяльністю, просування вперед по обраному шляху, досягнення престижу, слави, збагачення.

6. *Вихідними даними для підсистеми навчання персоналу є:*

а) моделі службової кар’єри, плани підвищення кваліфікації, філософія підприємства, положення про навчання кадрів, моделі робочих місць;

б) моделі службової кар’єри, плани підвищення кваліфікації, контракт співробітника, положення про навчання кадрів, моделі робочих місць;

в) моделі службової кар’єри, плани підвищення кваліфікації, філософія підприємства, контракт співробітника, положення про навчання кадрів, моделі робочих місць;

г) моделі службової кар’єри, плани підвищення кваліфікації, філософія підприємства, контракт співробітника, положення про навчання кадрів; заява працівника.

7. *Основні рівні професійної підготовки працівників:*

а) навчальна професійна підготовка, середня професійна підготовка, вища професійна освіта в університеті;

б) навчальна професійна підготовка, середня професійна підготовка, вища професійна освіта в інституті;

в) навчальна професійна підготовка, середня професійна підготовка, вища професійна освіта;

г) навчальна професійна підготовка, середня професійна підготовка, вища професійна освіта в академії.

8. *Основними навчальними модулями програми підвищення кваліфікації є:*

а) проблемні лекції, методи активного навчання, лабораторні роботи;

б) проблемні лекції, лабораторні і практичні заняття;

в) проблемні лекції, методи активного навчання, лабораторні і практичні заняття;

г) проблемні лекції, методи активного навчання, лабораторні і практичні заняття, написання випускної роботи.

9. *Рух кадрів включає:*

а). підвищення на посаді або кваліфікації, переведення на інше рівноцінне робоче місце, пониження в посаді;

б) підвищення на посаді, переведення на інше рівноцінне робоче місце, пониження в посаді, звільнення;

в) підвищення на посаді або кваліфікації, переведення на інше рівноцінне робоче місце, пониження в посаді, звільнення;

г) підвищення на посаді, пониження на посаді, звільнення.

10. *До кваліфікаційних категорій прийнято відносити:*

а) рівень досягнутої кваліфікації працівників суб'єктів господарської діяльності, що визначається його уставними документами;

б) рівень досягнутої кваліфікації працівників суб'єктів господарської діяльності, що визначається Кваліфікаційним довідником посад фахівців;

в) рівень досягнутої кваліфікації управлінського персоналу, що визначається на базі Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців;

г) рівень досягнутої кваліфікації управлінського персоналу, що визначається наказом директора суб'єкта господарювання.

11. *Який принцип функціонування системи розвитку персоналу полягає в тому, що вона має бути відкритою для прийняття ініціативи від самих людей:*

а) гнучкість;

б) планомірність;

в) демократизм;

г) відкритість?

12. *Який метод розвитку використовується для формування алгоритму ефективної діяльності:*

а) коучинг;

б) консалтинг;

в) тренінг;

г) ділова або імітаційна гра?

13. *Який метод розвитку використовується для формування досвіду:*

а) коучинг;

б) консалтинг;

в) тренінг;

г) ділова або імітаційна гра?

14. *Який метод розвитку використовується для методики саморозвитку:*

а) коучинг;

б) консалтинг;

в) тренінг;

г) ділова або імітаційна гра?

15. *Як називається шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників:*

а) коучинг;

б) консалтинг;

в) професійний розвиток;

г) супроводження процесів змін?

Практичні завдання

1. На машинобудівному підприємстві «ПРОМІНЬ» з'явилася вакантна посада начальника відділу маркетингу. Для прийняття рішення щодо призначення нового начальника відділу збуту керівництву підприємства відділом управління персоналом представлено 3 кандидатури:

− претендент А (заступник начальника відділу маркетингу підприємства «ПРОМІНЬ»; досвідчений, відповідальний, результативний спеціаліст маркетингу);

− претендент Б (заступник начальника виробничого цеху основної продукції підприємства «ПРОМІНЬ»; досвідчений, відповідальний, результативний та ефективний спеціаліст, який досконально знає технічні особливості продукції підприємства та вимоги до її раціональної експлуатації);

− претендент В (начальник відділу маркетингу машинобудівного підприємства «ТЕХНОБУД», яке є основним конкурентом підприємства «ПРОМІНЬ»).

Додаткова інформація. Підприємство «ПРОМІНЬ» характеризується високим рівнем стабільної корпоративної культури, зокрема, дотримуються принципу розвитку кар'єри працівників із середини підприємства. Цей принцип передбачає всім працівникам починати кар'єру на підприємстві з «вступної позиції», тобто послідовно кар'єрне зростання від нижчої посади до вищої, але саме на цьому підприємстві. Колектив підприємства «ПРОМІНЬ» визнає важливий вклад саме корпоративної культури у досягнення господарської діяльності свого підприємства і не має наміру в будь-якому разі порушувати її встановлені принципи.

З іншого боку, претендент В, який висловив бажання очолити відділ маркетингу підприємства «ПРОМІНЬ», добре відомий керівництву цього підприємства як талановитий, найвищого рівня спеціаліст, який вивив підприємство «ТЕХНОБУД» на міжнародний ринок продукції машинобудування. Саме такий спеціаліст вкрай необхідний підприємству «ПРОМІНЬ» щодо виходу на міжнародний ринок відповідно до нової стратегії розвитку.

Питання для обговорення.

1. Яка дилема постала перед керівництвом підприємства «ПРОМІНЬ»?

2. У чому полягають перевага та недоліки принципу «розвитку кар'єри працівників із середини підприємства» його корпоративної культури?

3. Які варіанти рішення необхідно розглянути керівництву підприємства?

4. Яке рішення має прийняти керівництво підприємства?

5. Що необхідно зробити для того, щоб позиція керівництва по цьому питанню була схвалена колективом підприємства?

ТЕМА 11
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поняття плинності кадрів

2. Процедура звільнення працівників з організації.

3. Поняття вивільнення персоналу в організації.

4. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки на підприємстві. Дисциплінарний вплив.

5. Якість трудового життя працівників організації.

Питання для самостійного вивчення

1. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент [10].

2. Застосування аутсорсингу, аутстаффінгу, лізингу персоналу в умовах кризи [10].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Як називають вид діяльності, що містить комплекс заходів, які спрямовані на дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримку з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства:*

а) звільнення персоналу;

б) вивільнення персоналу;

в) політика зайнятості підприємства;

г) рух персоналу?

2. *Якого етапу не передбачає процес формування стабільного трудового колективу:*

а) оцінки плинності кадрів;

б) впровадження заходів щодо зменшення плинності кадрів;

в) регулювання зайнятості на підприємстві;

г) управління трудовою дисципліною?

3. *Як називають сукупність методів, які дозволяють кадровій служби здійснити зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок компанії в оптимальний термін і при найбільш вигідних умовах:*

а) аутсорсинг;

б) аутплейсмент;

в) аутстаффінг;

г) лізинг персоналу?

4. *Згідно з трудовим законодавством України при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі не надається:*

а) працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;

б) працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у цьому підприємстві;

в) сімейним за при наявності одного і більше утриманців;

г) працівникам, що отримали на підприємстві професійне захворювання?

5. *За якої умови допускається звільнення через скорочення штатів:*

а) зі штатного розпису виключаються посади за конкретними спеціальностями;

б) зменшується фонд оплати праці;

в) зменшується чисельність працюючих на підприємстві;

г) наявні вакантні посади у старому штатному розписі підприємства?

6. *У який спосіб можна попереджати працівника про майбутнє звільнення:*

а) у робочий час;

б) у період тимчасової непрацездатності;

в) у період тимчасової відпустки?

7. *Для якого типу організаційної культури характерним є метод звільнення відповідно до умов, закріплених у контракт:*

а) бюрократичної;

б) органічної;

в) партиципативної;

г) підприємницької?

8. *Для якого типу організаційної культури характерним є метод звільнення відповідно до підсумків проведення атестації:*

а) бюрократичної;

б) органічної;

в) партиципативної;

г) підприємницької?

9. *Який метод звільнення здійснюється для підприємницького типу організаційної культури:*

а) поетапна реорганізація;

б) проведення атестації;

в) формування команд під проекти;

г) звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті?

10. *Який метод звільнення здійснюється для органічної організаційної культури:*

а) поетапна реорганізація;

б) проведення атестації;

в) формування команд під проекти;

г) звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті?

11. *Який метод звільнення здійснюється для партиципативної організаційної культури:*

а) поетапна реорганізація;

б) проведення атестації;

в) формування команд під проекти;

г) звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті?

12. *Що не належить до основних мотивів плинності кадрів на підприємстві:*

а) невизначеність перспектив професійного просування;

б) проведення атестації;

в) важкі і шкідливі умови праці;

г) погані стосунки з адміністрацією?

13. *До техніко-економічних заходів щодо скорочення плинності кадрів не належить:*

а) поліпшення умов праці;

б) удосконалення системи матеріального стимулювання;

в) важкі і шкідливі умови праці;

г) удосконалення процедури прийому.

14. *Як називають систему забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, яка містить організаційно-технічні, правові, соціально-економічні, лікувально-профілактичні, санітарно-гігієнічні, реабілітаційні та інші заходи:*

а) умови праці;

б) охорона праці;

в) безпека життєдіяльності;

г) техніка безпеки?

15. *Як називають сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці:*

а) умови праці;

б) охорона праці;

в) безпека життєдіяльності;

г) техніка безпеки?

Практичні завдання

1. Підприємство ПАТ «КОЛОС» має яскраво виражений сезонний характер основної діяльності. Відповідно до загального стратегічного плану діяльності підприємства необхідно розробити на наступний рік його соціальній план розвитку. Тому необхідно розробити план заходів щодо зниження плинності кадрів та детально проаналізувати її причини.

На основі статистичних форм звітності та особистих карток працівників підприємства у відділі кадрів було зібрано інформацію, яку наведено в табл. 2.1 (практичне завдання, тема 2).

Завдання до ситуації:

1. Охарактеризуйте якісний склад персоналу підприємства, розрахувавши його структуру (результати ділової ситуації до теми 2).

2. Розрахуйте показники плинності кадрів.

3. Проаналізуйте плинність кадрів у цілому та за окремими категоріями працюючих.

4. Розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів.

ТЕМА 12
СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

2. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники.

3. Механізм функціонування системи соціального партнерства: угоди, колективні договори, партнерські переговори.

4. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

5. Громадські організації.

6. Сутність та характеристика соціальної політики підприємства.

7. Послуги, пільги та виплати соціального характеру.

8. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Питання для самостійного вивчення

1. Зміст поняття «соціально-трудові відносини» [1].

2. Закордонний досвід соціального партнерства [1].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Як називають систему відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, за якої визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах злагоди:*

а) соціальне партнерство на підприємстві;

б) соціальне партнерство;

в) соціальний захист;

г) соціальний розвиток?

2. *Як називають систему заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями:*

а) соціальне партнерство на підприємстві;

б) соціальне партнерство;

в) соціальний захист;

г) соціальний розвиток.

3. *Як називають стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності:*

а) соціально-трудові відносини;

б) трудові відносини;

в) соціальна політика підприємства;

г) соціальна стратегія підприємства?

4. *Як називають пільги і захист персоналу, що визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня:*

а) соціально-трудові відносини;

б) трудові відносини;

в) соціальна політика підприємства;

г) соціальна стратегія підприємства?

5. *Як називають систему взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участі держави:*

а) соціально-трудові відносини;

б) трудові відносини;

в) соціальна політика підприємства;

г) соціальна стратегія підприємства?

6. *Зміст якої функції соціального партнерства полягає у недопущенні зміни умов праці не на користь працівника:*

а) захисної;

б) організаційної;

в) миротворчої;

г) соціальної?

7. *Зміст якої функції соціального партнерства полягає у недопущенні зміни умов праці не на користь працівника:*

а) захисної;

б) організаційної;

в) миротворчої;

г) соціальної?

8. *Зміст якої функції соціального партнерства полягає у гласності і чітко визначеному порядку укладання угод:*

а) захисної;

б) організаційної;

в) миротворчої;

г) соціальної?

9. *Якої форми співробітництва в межах соціального партнерства не існує:*

а) консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв’язання колективних трудових суперечок;

б) участь у роботі органів соціального партнерства;

в) розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;

г) проведення фасілітаційних заходів?

10. *Якого напряму соціального партнерства не існує:*

а) укладання угод і колективних договорів;

б) ізоляція робітників від управління виробництвом;

в) проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях;

г) залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія)?

11. *У якому випадку колективний договір не укладається:*

а) на підприємствах державної форми власності;

б) в акціонерних товариствах;

в) на підприємствах, на яких не використовується наймана праця;

г) підприємство має право юридичної особи?

12. *У колективному договорі не встановлюються взаємні зобов'язання щодо:*

а) забезпечення продуктивної зайнятості;

б) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

в) встановлення нормативів показників плинності кадрів;

г) умов і охорони праці.

13. *Як називаються положення колективного договору, які є найбільш важливою його частиною та містять сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці:*

а) нормативні;

б) нормовані;

в) обов'язкові;

г) факультативні?

14. *Як називаються положення колективного договору, щоі закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, які беруть на себе сторони:*

а) нормативні;

б) нормовані;

в) обов'язкові;

г) факультативні?

15. *Що не належить до послуг та пільг соціального характеру:*

а) дотації на харчування в їдальнях підприємства;

б) оплата проїзду до місця роботи та по місту;

в) оплата листків тимчасової непрацездатності;

г) прогресивні виплати за вислугу років?

Практичні завдання

1. Вивчіть матеріали стосовно корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [8] та ТОВ «Воля-Кабель» [9].

Дайте відповіді на питання.

1. Які напрямки соціального партнерства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Воля-Кабель» Ви можете виділити?

2. Які суб’єкти задіяні в соціальному партнерстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Воля-Кабель»?

3. Охарактеризуйте соціальні програми ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Воля-Кабель».

4. Які заходи Ви можете порадити для поліпшення соціальних програм ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «Воля-Кабель».

ТЕМА 13
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність кадрового аудиту та кадрового консультування.

2. Ефективність витрат на персонал.

3. Фактори результативності управлінської праці в організації.

4. Комплексна система показників оцінювання результативності праці персоналу.

5. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства та результатів роботи персоналу.

6. Методики оцінювання ефективності результатів роботи персоналу та їх порівняльна характеристика: за якістю та результатами праці, бальна методика та оцінка за коефіцієнтом трудової участі.

Питання для самостійного вивчення

1. Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства [1].

2. Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства [1].

Тести

Знайдіть єдину правильну, найбільш повну відповідь.

1. *Що належить до основних трудових витрат:*

а) відрахування на соціальне страхування;

б) оплата праці сумісників;

в) оплата відпусток;

г) преміювання?

2. *Що належить до додаткових трудових витрат:*

а) заробітна плата відрядна;

б) оплата праці штатних співробітників;

в) оплата праці сумісників;

г) оплата листів тимчасової непрацездатності?

3. *Які показники не використовують для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:*

а) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;

б) співвідношення чистого прибутку та кількості працівників;

в) вартісна оцінка розходжень у результативності праці;

г) відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу?

4. *Які показники не використовують для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:*

а) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;

б) співвідношення чистого прибутку та кількості працівників;

в) вартісна оцінка розходжень у результативності праці;

г) відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу?

5. *Який показник не використовується для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:*

а) стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі;

б) ступінь задоволеності персоналу роботою;

в) підвищення продуктивності праці;

г) плинність кадрів?

6. *Який показник не використовується для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:*

а) середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) надійність роботи персоналу;

г) співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників?

7. *Який показник використовується для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:*

а) рівномірність завантаження персоналу;

б) ступінь задоволеності персоналу роботою;

в) рівень трудової дисципліни;

г) плинність кадрів?

8. *Який показник використовується для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:*

а) підвищення продуктивності праці;

б) поліпшення якості товарів;

в) стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі;

г) співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників?

9. *Який показник оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства характеризує рівень стабільності трудового колективу:*

а) рівень трудової дисципліни;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) плинність кадрів;

г) співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників?

10. *Який показник оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства характеризує рівень стабільності трудового колективу:*

а) рівень трудової дисципліни;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) плинність кадрів;

г) співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників?

11. *Який показник оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства характеризує величину можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни:*

а) рівень трудової дисципліни;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) плинність кадрів;

г) надійність роботи персоналу?

12. *Який показник оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства характеризує питому вагу втрат через переобтяження працівників:*

а) рівень трудової дисципліни;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) плинність кадрів;

г) надійність роботи персоналу?

13. *Який з показників оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства кількісно оцінюється як зіставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом:*

а) рівень трудової дисципліни;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) укомплектованість кадрового складу;

г) надійність роботи персоналу?

14. *Який з показників оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства якісно оцінюється за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад):*

а) рівень трудової дисципліни;

б) рівномірність завантаження персоналу;

в) укомплектованість кадрового складу;

г) надійність роботи персоналу?

15. *Який показник оцінки ефективності управління персоналом підприємства розраховуєтьс, як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значущості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам:*

а) співвідношення чистого прибутку та кількості працівників;

б) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;

в) відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу;

г) комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства?

Практичні завдання

1. Вивчіть матеріали кейсу*.

Взуттєвий рітейлер Clarks вивчив взаємозв’язок між залученістю і фінансовими показниками. Перше питання, яке вони ставили: чи є взагалі зв’язок?

Оскільки компанія вже повідомляла про більш високі в середньому рівні залученості, вона враховувала віддачу від залученості і як зменшувалася віддача від залучення на більш високих рівнях.

Команда працювала з фахівцями із статистики, які управляли системою планування розподілу рітейлера. Усього в аналіз було включено 450 точок даних про продуктивність бізнесу.

Згідно зі звітом, результати показали, що дійсно був зв’язок. Залученість веде до підвищення ефективності бізнесу. У випадку з Clark кожне поліпшення на 1% (процентний пункт) допомогло поліпшити показники ефективності бізнесу на 0,4% (процентний пункт).

Щоб навчитися на цьому кейсі і зробити його більш дієвим, команда також проаналізувала характеристики 100 кращих магазинів як кількісно, так і якісно. Вони виявили, що в магазинах був оптимальний розмір команди, а тривалість перебування менеджера магазина на посаді була значним предиктором продуктивності. Це означало, що часта зміна менеджерів магазинів призводить до зниження продуктивності.

Завдяки цим знанням команда змогла створити план для високопродуктивних магазинів. Крім того, вони створили інструментарій для взаємодії, який менеджери можуть використовувати для підвищення продуктивності.

За словами CPO-компанії, результати говорять самі за себе. «Роздрібний бізнес в Великобританії з року в рік систематично перевищував внутрішні цілі і зовнішні показники. Ми також збільшили частку ринку».

Дайте відповіді на питання.

1. Чи можливо застосування досвіду Clarks щодо взаємозв’язку між залученістю і фінансовими показниками взуттєвим рітейлерам України?

2. Які інструменти збільшення залученості персоналу магазинів Ви порекомендували б вітчизняним взуттєвим рітейлерам?

* При складанні кейсу використано [11, 13].

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник /Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 468 с.

2. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, Г.С. Колот, Г.С. Сухов. − К.: КНЕУ, 2014. – 666 с.

3. Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, Ю.Г. Одегов. – М.; Академия, 2014. – 746 с.

4. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Наука, 2015. – 672 с.

5. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 248 с.

6. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. / В.Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

7. Офіційний сайт групи BNP Paribas [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://group.bnpparibas/en/group/strategy-corporate-culture

8. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hlibprom.com.ua/static/csr/

9. Офіційний сайт ТОВ «Воля-Кабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://volia.com/ukr/about/social/?partner=organic_search&utm_source=google&utm_medium=organic

10. Технологии управления персоналом: монография [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf

11. 15 кейсов HR аналитики с оценкой эффективности для бизнеса // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://edwvb.blogspot.com/2018/12/15-kejsov-hr-analitiki-s-ocenkoj-ehffektivnosti-dlya-biznesa.html

12. Impact Workshop: Human Capital Trends 2018. Презентація результатів міжнародного дослідження «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/human-capital-trends-2018.html

13. Strategic workforce analytics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://content.concentra.co.uk/orgvue/strategic-workforce-analytics-report

Навчальне видання

Глуха Ганна Яківна
Холод Сергій Борисович
Момот Володимир Євгенійович
Євтушенко Ольга Анатоліївна
Литвиненко Олена Миколаївна
Пікалов Віталій Леонідович

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Збірник завдань для самостійної роботи та контролю знань

Навчальний посібник

Електронне видання

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duan.edu.ua
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.