

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
з дисципліни  
«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентів усіх форм навчання**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Одеса 2019**

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Кадровий менеджмент» для студентів усіх форм навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / Укладач: к.е.н., доц. Смірнова К.В. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 26 с., укр. мова.

## Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття №1 за темою «Кадровий менеджмент у системі публічного управління та адміністрування. Система управління кадрами у сфері публічного управління».....	6
2. Практичні заняття №2 за темою «Організування діяльності служб управління персоналом та обробка кадрової інформації»	7
3. Практичні заняття №3 за темою «Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях публічної сфери. Кадрове планування в організаціях та установах публічної сфери».....	9
4. Практичне заняття №4 за темою «Організація набору та відбору персоналу в організаціях публічної сфери».....	11
5. Практичні заняття №5 за темою «Формування колективу організації, його згуртованість та соціальний розвиток».....	13
6. Практичні заняття №6 за темою «Оцінювання персоналу організацій публічної сфери».....	15
7. Практичне заняття №7 за темою «Управління розвитком і рухом персоналу організації. Управління процесом вивільнення персоналу».....	18
8. Практичні заняття №8 за темою «Соціальне партнерство в організації. Ефективність управління персоналом та оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб».....	23
Рекомендована література.....	25

## ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Кадровий менеджмент» належить до обов'язкової частини освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Метою вивчення дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок студентів щодо кадрового менеджменту, реалізації кадрової політики сучасних підприємств, організацій та установ, використання ефективних підходів до набору та відбору працівників й формування трудових колективів, оцінювання та розвитку співробітників і цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Загальний обсяг навчального часу визначається робочим навчальним планом та становить 120 годин.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент» є теоретична та практична підготовка студентів з питань: формування та аналізу стану кадрової політики підприємств, організацій та установ; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організації набору та відбору персоналу; формування системи розвитку працівників організації та управління діловою кар'єрою й службово-посадовим рухом працівників з метою їх розвитку; проведення атестації та оцінювання персоналу й використання результатів у системі мотивування; управління соціальним розвитком трудового колективу; реалізації політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

Методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють усі основні теми з курсу «Кадровий менеджмент». До кожної теми практичних занять надається докладний план, завдання для аудиторної та самостійної робіт студентів.

Під час практичних занять студенти повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо різноманітних проблем кадрового менеджменту або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів (за наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

Компетенції, які повинні набути студенти в результаті вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент»:

- знання основ розробки і реалізації концепції управління персоналом, кадрової політики організації та уміння застосовувати їх на практиці;

- знання основ кадрового планування і уміння застосовувати їх на практиці;
- уміння розраховувати чисельність і професійний склад персоналу відповідно до стратегічних планів організації;
- знання основ розробки і впровадження вимог до посад, критеріїв підбору і розстановки персоналу та уміння застосовувати їх на практиці;
- знання основ найму, розробки і впровадження програм і процедур підбору та відбору персоналу, уміння застосовувати їх на практиці;
- володіння методами ділової оцінювання персоналу при наймі та готовність застосовувати їх на практиці;
- знання основ профорієнтації персоналу і уміння застосовувати їх на практиці;
- знання принципів формування системи адаптації персоналу, розробки і впровадження програм адаптації та уміння застосовувати їх на практиці;
- знання видів, форм і методів навчання персоналу;
- знання основ оцінювання якості управління кар'єрою, службово-професійним просуванням і роботи з кадровим резервом та уміння застосовувати їх на практиці;
- знання принципів і основ формування системи мотивації і стимулювання персоналу, зокрема оплати праці, уміння застосовувати їх на практиці;
- володіння технологіями управління безпекою праці персоналу;
- знання Трудового кодексу України та інших нормативно-правових актів, що містять норми трудового права;
- володіння навичками ведення взаємодії по кадрових питаннях з профспілками і трудовим колективом;
- здатність здійснювати ділове спілкування: публічні виступи, переговори, проведення нарад, ділове листування, електронні комунікації;
- уміння забезпечувати дотримання етичних норм взаємин в організації;
- володіння навичками аналізу і діагностики стану соціальної сфери організації;
- здатність і готовність надавати консультації щодо формування злагодженого, спрямованого на результат трудового колективу (взаємини, морально-психологічний клімат) тощо.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для самостійної роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмій і навичок студентів наведені у робочій програмі навчальної дисципліни.

**Практичне заняття № 1**  
**Тема: КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ**  
**КАДРАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**План заняття**

1. *Кадровий менеджмент: функції, технології, завдання та підходи.*
2. *Нормативно-правова база кадрового менеджменту.*
3. *Основні поняття та елементи (підсистеми) кадрового менеджменту.*
4. *Стадії історичного розвитку управління персоналом.*
5. *Особливості іноземних моделей управління персоналом.*

**Питання для обговорення та завдання**

1. Підберіть та проаналізуйте визначення понять «кадри», «персонал», «кадровий менеджмент», «управління персоналом», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», які наводяться різними авторами.

2. Поясніть як і чому мінливе навколишнє середовище впливає на зміни вимог до працівників.

3. Які особливості західних моделей управління персоналом можливо запозичити для українського кадрового менеджменту?

4. Чому змінився підхід до роботи з кадрами – від управління персоналом до управління людськими ресурсами?

5. Ситуація. Рябенко Петро є директором однієї з філій великого комерційного банку, відомого як лідера у сфері застосування нових методів управління людськими ресурсами - психологічного тестування, плати за знання, індивідуального планування кар'єри співробітників. Один з пріоритетів Рябенко П. - створення дієвої системи управління персоналом. Для цього протягом двох тижнів, працюючи понад 12 годин на добу, Петро намагався, в тому числі, вивчити систему управління персоналом, прийняту у філії. В результаті з'ясувалось, що підбір нових співробітників здійснювався виключно через знайомих, у філії не мали уявлення про планування кар'єри, атестації, підготовки резерву керівників тощо. Організація професійного навчання відбувалась в міру необхідності керівниками підрозділів без заздалегідь продуманого плану. Співробітники отримують посадові оклади, щомісячні премії (20% від окладу) та щоквартальні премії (40% від окладу у разі досягнення встановлених планами результатів).

*Питання для обговорення: 1) Запропонуйте систему управління персоналом для даної організації (на яких принципах вона повинна будуватись?). 2) Запропонуйте перелік заходів для її впровадження.*

6. Ситуація. Існує розповсюджена думка, що менеджери з персоналу повинні володіти переліком важливих якостей, а саме:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;

- мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх;
- мистецтво самоаналізу – здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

*Питання для обговорення: 1) Чи можна вважати наведений перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним? 2) Якими додатковими якостями повинен володіти менеджер з персоналу в сучасних умовах?*

7. Ситуація «Спілкування з підлеглими». Ви стали учасником дискусії кількох керівників підприємств про те, як краще спілкуватися з підлеглими. Одна з точок зору вам сподобалась найбільше. Яка і чому?

♦ «Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховуючи особливості його особистості».

♦ «Головне в оцінці людей це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому належить».

♦ «Успіху в керівництві можна домогтися лише у випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його».

♦ «Це правильно, але все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна заробітна плата, заслужена премія».

8. Завдання. Підготуйте есе на тему «Моя професія - кадровий менеджер».

## **Практичне заняття № 2**

### **Тема: ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОБРОБКА КАДРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ**

#### **План практичного заняття**

1. *Кадрова служба: роль, завдання, функції, структура, проблеми розвитку.*
2. *Інформаційна база кадрового менеджменту та забезпечення служби персоналу.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Проаналізуйте основні функції та відповідальність кадрових служб державних та приватних організацій. Чи існують між ними відмінності?

2. Наведіть перелік чинників, які необхідно врахувати менеджеру з персоналу при розробці структури кадрової служби?

3. Опишіть проблеми розвитку кадрових служб організацій публічної сфери. Якими є нормативні вимоги до розробки організаційної структури?

4. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби та управління персоналом організації публічної сфери.

5. З чого формується інформаційне забезпечення кадрових служб організації публічної сфери?

6. Завдання. Проаналізуйте функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями (табл.1), і наведіть перелік функцій, необхідних для роботи кадрових служб в сучасних умовах (що працюють за новими технологіями).

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, що працюють за старими і новими технологіями

№п/п	Функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями	Функції кадрових служб, що працюють за новими технологіями
1	2	3
1.	Ведення особистих карток, трудових книжок працівників підприємства	
2.	Документальне оформлення приймання, переведення, звільнення, заохочення і т.д. працівників (підготовка наказів).	
3.	Ознайомлення персоналу з наказами з особового складу.	
4.	Оформлення довідок.	
5.	Ведення карток на військовозобов'язаних.	
6.	Листування з райвійськкоматом.	
7.	Складання звітів.	
8.	Оформлення пенсій.	
9.	Оформлення документів для призначення допомоги дітям.	
10.	Складання опису справ, ведення архіву справ.	
11.	Підготовка наказів про стимулювання і стягнення.	
12.	Оформлення листів з тимчасової непрацездатності.	
13.	Ведення табельного обліку.	
14.	Ведення особових справ робітників.	
15.	Організація підвищення кваліфікації.	
16.	Консультавання робітників.	
17.	Листування зі сторонніми організаціями, біржею праці і т.д.	

7. Завдання «Послідовність виконання функцій служб управління персоналом». Розташуйте перераховані нижче функції служби управління



персоналом в логічній послідовності, згрупувавши їх в окремі функціональні підсистеми. Перелік функцій служби управління персоналом:

- відбір персоналу;
- використання персоналу;
- аналіз маркетингової інформації;
- визначення змісту праці на кожному робочому місці;
- вибір шляхів покриття потреби в персоналі;
- забезпечення потреби в персоналі;
- адаптація персоналу;
- планування якісної та кількісної потреби в персоналі;
- визначення потреби в персоналі;
- виробнича соціалізація персоналу;
- мотивація трудової діяльності;
- управління кар'єрою персоналу;
- вивільнення персоналу;
- визначення функцій та оргструктури служби управління персоналом;
- визначення змісту і процесу мотивації;
- розробка системи цілей управління персоналом;
- ділова оцінка персоналу;
- формування системи управління персоналом;
- використання матеріальних та нематеріальних спонукальних систем;
- розвиток персоналу;
- організація навчання персоналу.

### **Практичне заняття № 3**

#### **Тема: КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА УСТАНОВАХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

#### **План заняття**

- 1. Кадрова політика в організаціях публічної сфери: цілі та принципи, складові елементи, класифікація типів.*
- 2. Етапи розробки кадрової політики.*
- 3. Типи кадрових стратегій.*
- 4. Поняття кадрового планування, його цілі, завдання та види.*
- 5. Методи визначення потреб підприємства в персоналі.*
- 6. Індивідуальний план працівника.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Охарактеризуйте основні типи кадрової політики організацій публічної сфери.

2. Обґрунтуйте, чи потрібна поетапна розробка кадрової політики організації: від формулювання концепції роботи з персоналом до розроблення власне кадрової політики.

3. В яких документах організації слід зафіксувати зміст концепції, принципів роботи з персоналом?

4. Розкрийте сутність основних принципів роботи з персоналом.

5. Чим відрізняється стратегія управління персоналом від стратегії розвитку організації?

6. У чому полягають основні принципи кадрового планування?

7. Як розрахувати чисельність працівників, зайнятих нормованими видами праці?

8. Завдання. Ви стали керівником ефективно функціонуючого трудового колективу та вважаєте, що треба підтримувати налагоджений ритм роботи. *Як Ви поводитиметеся надалі:*

- переконаю працівників в необхідності зберігати взятий темп роботи;
- строго регламентую роботу підлеглих, здійсню контроль;
- постійно раджуся з керівниками відділів;
- створюватиму умови для ініціативи;
- щось інше (поясніте свою точку зору)?

9. Завдання. Визначте зміст і тип кадрової політики, сформууйте систему управління персоналом, включно з розробкою штатного розкладу і структури персоналу, позначте кадрові проблеми і можливі шляхи їх вирішення для компаній різних сфер:

*Варіант А).* Коротка характеристика фітнес-центру «Крок назустріч»:

◆ Сфера і напрямок діяльності: надання послуг в тренажерному залі, басейні, сауні, косметичному та масажному кабінетах.

◆ Розмір підприємства: загальна чисельність персоналу – 40 осіб.

◆ Етап життєвого циклу підприємства: зародження.

◆ Загальна стратегія фірми: диверсифікація діяльності.

◆ Режим роботи: 7 днів в тиждень, з 8.00 до 23.00 (без обідньої перерви).

*Варіант Б).* Коротка характеристика ПАТ хлібозавод «Зернові традиції»:

◆ Сфера і напрямок діяльності: випуск продукції в хлібопекарському цеху, кондитерському цеху, виробництво напівфабрикатів.

◆ Розмір підприємства: загальна чисельність персоналу - 200 осіб.

◆ Етап життєвого циклу підприємства: розвиток.

◆ Загальна стратегія підприємства: диференціація продукту.

◆ Режим роботи: 7 днів в тиждень, цілодобово (без обідньої перерви).

10. Завдання. Темп зростання продуктивності праці у підприємстві становив 125%, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

11. Завдання. Кейс «Тотальний контроль». Одна з західних мереж дешевих супермаркетів місяцями таємно спостерігала за своїми співробітниками, вивідуючи подробиці про їхнє життя. В результаті розслідування виявилось, що керівництво компанії протягом півріччя за допомогою камер спостереження та прихованих мікрофонів в торгових залах й кімнатах відпочинку персоналу, протоколювало в тому числі й особисті розмови співробітників. На касирів і вантажників заводили багатосторінкові досьє, в яких описувалося, наприклад, переваги в їжі конкретного співробітника в обідню перерву, куди він відправляє на канікули свою дитину, чи приймає вдома гостей тощо. Прес-служба компанії підтвердила факт спостереження за персоналом, але заявила, що такі заходи були лише способом боротьби з неохайними співробітниками та не призначені для збору особистих даних.

*Питання для обговорення: 1) Як Ви оцінюєте кадрову політику компанії? Чи є вона ефективною? 2) Які негативні сторони та можливі наслідки реалізації такого роду кадрової політики? 3) Чи вдасться даній компанії з використанням подібних прийомів досягти організаційних цілей?*

#### **Практичне заняття № 4**

### **Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

#### **План заняття**

- 1. Сутність процесу набору і найму персоналу, основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до кандидатів.*
- 2. Професіограма: модель співробітника і модель посади.*
- 3. Сутність і завдання профорієнтації, її методи і форми.*
- 4. Відбір персоналу: моделі, методи, етапи.*
- 5. Трудова адаптація та її види.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Опишіть та проаналізуйте основні джерела набору персоналу.
2. Назвіть та охарактеризуйте базові форми профорієнтації.
3. Які, на Вашу думку, методи відбору персоналу є більш ефективними і чому?
4. Охарактеризуйте сучасні технології адаптації персоналу.
5. Завдання. Складіть професіограму керівника громадської організації; керівника закладу середньої освіти; керівника закладу вищої освіти; керівника філії Пенсійного фонду.
6. Ситуація. У новому чотиризірковому готелі м. Одеса відкрита вакансія директора з персоналу. Вимоги: 35-45 років, вища профільна освіта, досвід роботи в управлінні персоналом іноземної компанії, перевага кандидатам, які працювали в ресторанно-готельному бізнесі, вільне

володіння англійською мовою, наявність водійських прав категорії В (надається службовий автомобіль). В обов'язки будуть входити: організація HR-служби; формування ефективної системи пошуку, підбору, адаптації, навчання, розвитку персоналу; планування кар'єри фахівців; формування кадрового резерву. Компанія пропонує широкі повноваження в прийнятті рішень по кадровій політиці (обмеження тільки на рівні ради директорів); мінімальні обмеження бюджету при підборі і навчанні персоналу, кадровому консалтингу тощо.

*Питання для обговорення: Проаналізуйте вимоги до кандидата на вакантну посаду та назвіть всі можливі шляхи і джерела пошуку персоналу на дану вакансію. Коротко обґрунтуйте свої відповіді.*

7. Ситуація. Виробнича меблева компанія, що має в своїй структурі виробництва в двох сусідніх областях країни (Одеська та Миколаївська), планує придбати ще один збанкрутілий комбінат того ж профілю, розташований в Чернівецькій області в маленькому провінційному містечку. Плани керівництва - зробити підприємство рентабельним уже через два роки, провівши технічне переозброєння при обмеженому бюджетуванні. У зв'язку з цим компанія шукає виконавчого директора комбінату. Вимоги: чоловік 35-45 років; вища технічна освіта; досвід керівництва середнім за чисельністю заводом або досвід роботи головним інженером на великому підприємстві; підприємливість; хороші організаторські здібності; знання сучасного обладнання. Умови: проживання в провінційному містечку спочатку на орендованій квартирі; після двох років роботи при досягненні необхідних результатів можлива придбання квартири; ненормований робочий день, відпустка протягом перших двох років компенсується грошовою винагородою.

*Питання для обговорення: Проаналізуйте вимоги до кандидата на вакантну посаду та назвіть всі можливі шляхи і джерела пошуку персоналу на дану вакансію. Коротко обґрунтуйте свої відповіді.*

8. Ситуація. Ви - менеджер з персоналу олійно-жирового комбінату. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу.

*Питання для обговорення: 1) Визначте джерела набору, якими Ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір). 2) Визначте методи, якими Ви скористаєтеся для відбору претендентів. 3) Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом. 4) Визначте критерії відбору на дану посаду. 5) Складіть профіль особистості «ідеального» начальника відділу маркетингу.*

9. Ситуація. Ви - менеджер з персоналу державного підприємства й здійснюєте відбір кандидатів на одну з вакантних посад. В розмові з деякими кандидатами Ви з'ясуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у Вашому підприємстві.

*Питання для обговорення: Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне стати членом колективу Вашого підприємства, або базовими будуть інші критерії при відборі?*

10. Ситуація. Ви – керівник великої поліграфічної компанії і сьогодні присвятили день відбору кандидата на посаду начальника відділу збуту. Вам необхідно провести співбесіду з двома претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав резюме та також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця і людину, зацікавлену у роботі саме у Вашій компанії. Другий претендент приніс резюме особисто на початку відбору кандидатів, але Ви знаєте, що він відмінно працює, тому що Вам доводилося разом з ним співпрацювати раніше.

*Питання для обговорення: Яким чином буде побудована структура співбесіди з кожним із кандидатів і кому з них віддасте перевагу?*

11. Ситуація. Ви – керівник великої кондитерської компанії. Протягом тижня здійснювали відбір претендентів на вакантні посади (начальник відділу реклами, технолог виробництва, спеціаліст з техніки безпеки та охорони праці), в результаті якого прийняли на роботу трьох осіб.

*Питання для обговорення: 1) Опишіть посадові обов'язки зазначених осіб. 2) Обґрунтуйте яким чином відбуватиметься адаптація прийнятих на роботу осіб.*

## **Практичне заняття № 5**

### **Тема: ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЙОГО ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК**

#### **План заняття**

- 1. Колектив як соціальна група і його ознаки, функції та види. Види структур трудового колективу.*
- 2. Згуртованість колективу: сутність та стадії.*
- 3. Сутність і значення соціального розвитку колективу.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Охарактеризуйте види та стадії розвитку трудових колективів.
2. Яку роль відіграє керівник у формуванні колективу.
3. Надайте перелік заходів для покращення морально-психологічного клімату і психологічної сумісності в колективі.
4. Обґрунтуйте особливості соціального розвитку колективу в реаліях України.

5. Завдання. В якості рекомендацій керівникові для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу виділяють:

А) При формуванні трудового колективу необхідно враховувати особливості прояву тих або інших типів поведінки працівників (уявний тип, емоційно-комунікативний тип, організаторський тип).

Б) Члени груп з різностатевим складом у більшому ступені схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп.

В) Групи, які складаються із членів, що володіють різними здібностями, діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають аналогічні здібності.

Г) Необхідно забезпечувати поєднання досвідчених працівників з молодими.

*Питання для обговорення: 1) Як можна охарактеризувати практичну сферу застосування наведених рекомендацій? 2) Якими рекомендаціями, з Вашої точки зору, можна доповнити наведений перелік?*

6. Завдання. Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статику колективу.

*Питання для обговорення: 1) На якій стадії розвитку знаходиться трудовий колектив? 2) Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.*

7. Завдання. Важливе завдання керівника – забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є такий діапазон дій:

- ◆ Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
- ◆ Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).
- ◆ Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.
- ◆ Створювати умови для соціальної активності працівників.
- ◆ Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.
- ◆ Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.
- ◆ Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

*Питання для обговорення: 1) Які дії керівника щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому? 2) Які ще заходи, з Вашої точки зору, повинен здійснювати керівник для зростання рівня згуртованості трудового колективу? 3) Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу?*

8. Ситуація. Досвід більшості керівників підприємств, установ, свідчить що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій.

*Питання для обговорення: Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими?*

*А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.*

*Б: В нечисленній групі легше забезпечити єдність дій, що пов'язане з прагненням людей до взаєморозуміння.*

*В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких часто розходиться з думкою оточуючих. В нечисленній групі таких людей менше, отже не потрібно витратити багато часу та зусиль на домовленості.*

9. Завдання. *Обов'язок менеджера будь-якого рівня полягає у формуванні атмосфери взаємодопомоги та взаємодії серед підлеглих. Обґрунтуйте, які з перерахованих нижче заходів є ефективними для згуртування колективів у вітчизняних компаніях?*

*А: На підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами незалежно від сфери діяльності та розмірів колективу.*

*Б: Визначати обсяг роботи в межах підприємства, з розподілом її між усіма співробітниками, встановлюючи межі повноважень та відповідальності. Одночасно з цим здійснювати керівництво з гарантуванням успішного виконання роботи кожним працівником так, щоб ніхто не заважав один одному.*

*В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії, корпоративні заходи), у ході яких працівники могли б невимушено поспілкуватися один з одним. Разом з цим необхідно через такі заходи сприяти розумінню працівниками характеру роботи один одного.*

## **Практичне заняття № 6**

### **Тема: ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

#### **План заняття**

- 1. Оцінювання персоналу: сутність, види та методи.*
- 2. Атестація персоналу: сутність, види, організація і порядок проведення.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

- 1. Які, на Вашу думку, цілі оцінки персоналу? Чому система оцінки персоналу може передбачати використання різних шкал?*
- 2. Дайте оцінку позитивних сторін і виділіть недоліки підходу до атестації персоналу в організації де Ви працюєте/проходите стажування.*
- 3. Наведіть приклади проведення атестації в зарубіжних країнах (на прикладі німецьких, французьких та японських підприємств). Чи можливе застосування описаних систем атестації для оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах?*
- 4. Охарактеризуйте ассесмент-центр як інструмент оцінки персоналу.*
- 5. Виділіть 10 найважливіших критеріїв для оцінки співробітників підприємства (необхідно розглянути конкретні посади) і проранжуйте їх.*
- 6. Ситуація. Відділ людських ресурсів крупного виробничого підприємства провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування*

їх ставлення до процедури атестації, проведеної за класичною схемою: А) щорічне атестаційну співбесіду з керівником, Б) спеціальні форми оцінки та плану розвитку, В) підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінкою.

Зібрати думку співробітників було досить складно, проте, за розданих 180 анкет було зібрано 100. Результати опитування співробітників показали, що:

- 70% співробітників не задоволені, атестацією як методом оцінки їх роботи;

- 55% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають необхідної для цього інформації;

- 48% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;

- 15% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;

- 65% співробітників не відчувають, що результати, атестації використовуються для чого-небудь крім підвищення окладу.

Результати керівників, які проводили атестацію показали, що:

- 70% керівників поскаржилися на брак часу для її підготовки та проведення;

- 30% керівників зізналися, що зазнають труднощів у випадках, коли необхідно критикувати, тих кого атестують і регулярно завищують атестаційні оцінки.

*Питання для обговорення: 1) Про що говорять результати опитування? 2) У чому причини ситуації, що склалася? 3) Які заходи щодо вдосконалення системи оцінки ви б запропонували відділу людських ресурсів підприємства?*

6. Ситуація. Співробітник, який раніше давав відмінні результати, різко знизив ефективність роботи, при цьому формально виконуючи всі свої обов'язки. *Питання для обговорення: Чим може бути викликана така ситуація і які Ваші дії як керівника?*

7. Ділова гра «Атестація молодого фахівця». Розділіть навчальну групу на кілька команд. Дайте відповідь на кожне з 33 запропонованих тверджень, які поділяються на 5 груп з максимальним числом балів в кожній групі - 20, разом 100. Кожне твердження про людину оцінюється деяким числом балів (максимальний - зазначено в дужках). На основі цього числа кожна команда проставляє свій бал в межах від 0 до цього числа (як вважає за потрібне).

### ***Опитувальник***

#### ***I. Комунікаційні навички:***

- пише так, що кожен може зрозуміти (3,9);
- написані нею роботи рідко вимагають переробки (3,6);
- її виступи завжди ретельно обдумані (2,8);
- робочі записи завжди правильні й точні (2,7);
- вмє завжди підкреслювати основне, що не потопає в подробицях (2,5);



- вміє обговорювати результати своєї роботи стисло, ясно, вичерпно (2,3);
- вміє давати пояснення (2,2).

### **II. Взаємовідносини:**

- терпляча з тими, хто володіє меншими знаннями, ніж вона (4,5);
- добре ладнає з усіма типами людей (4,4);
- поважає судження та здатності інших людей (3,9);
- готова прийняти пораду (3,6);
- прислухається до чужої точки зору (3,6).

### **III. Мотивація:**

- готова працювати довше належного, коли в цьому є необхідність (4,6);
- віддає всі сили та здібності для вирішення поставленого перед нею завдання (3,7);
- якщо видається вільний час, активно шукає роботу (3,1);
- часто виконує роботу «понад норму» (3,1);
- не залишає роботу, поки вона не зроблена (2,8);
- прагне виконати завдання повністю, без недоробок (2,7).

### **IV. Спеціальні навички:**

- за краще вважає вести підлеглих, а не підганяти їх (3,6);
- вміє організувати роботу інших (3,6);
- витрачає час на читання спеціальної літератури (3,1);
- вимагає серйозних доказів, перш ніж погоджується з пропозицією (2,9);
- вміє застосовувати на практиці свої теоретичні пізнання (2,4);
- вміє знайти будь-який шлях для вирішення наявної проблеми (2,4);
- вміє розбити складну проблему на порівняно прості частини (2,0).

### **V. Самостійність:**

- не вибивається з колії при несподіванках в роботі (3,8);
- не виходить з душевної рівноваги такими факторами, як робоче перевантаження, жорсткі терміни та інше (3,8);
- не уникає рішень і не вагається при їх прийнятті (2,5);
- вирішує проблеми сама, не просить про це інших (2,2);
- зауваження та несерйозні докори переносять легко (2,2);
- не боїться ставити запитання (2,1);
- спирається на своє власне судження там, де це можливо та розумно (1,9);
- готова визнати помилку, якщо справді її допустила (1,5).

### **Підведення підсумків:**

Підсумуйте отриману кількість балів по групах і підрахуйте загальну суму. Кількість набраних балів і їх зіставлення з думкою групи дозволяє судити про основні якості студента. Порівняйте результати: знайдіть середні значення результатів по групах якостей і середнє значення загальної суми серед команд і зіставте їх між собою. Зробіть висновки.

8. Завдання. На основі експертних оцінок виведені вагові коефіцієнти елементів робочих місць робітників і службовців, наведені до фіксованому значенню - 100 балів.

Таблиця 2 - Вагові коефіцієнти елементів робочих місць

№ зп	Найменування елемента ранжирування	Вагові коефіцієнти, бали	
		робочі	службовці
1.	Кадрові дані	5	5
2.	Досвід працівника	7	5
3.	Професійні знання	10	12
4.	Професійні вміння	15	10
5.	Особисті якості	5	10
6.	Психологія особистості	5	5
7.	Здоров'я та працездатність	7	5
8.	Рівень кваліфікації	8	5
9.	Службова кар'єра	3	10
10.	Хобі (захоплення)	2	5
11.	Шкідливі звички і недоліки	8	5
12.	Організація праці	7	8
13.	Оплата праці	8	5
14.	Соціальні блага	5	5
15.	Соціальні гарантії	5	5
<b>ЗАГАЛОМ:</b>		100	100

*Питання для обговорення: 1. Порівняйте отримані результати, виявіть відхилення й поясніть причини. 2. Обґрунтуйте, які зміни Ви б внесли в дану шкалу.*

### **Практичне заняття № 7**

#### **Тема: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**

#### **План заняття**

- 1. Сутність і завдання професійного розвитку персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.*
- 2. Поняття про трудову кар'єру і службове зростання, моделі кар'єри.*
- 3. Планування і підготовка кадрового резерву.*
- 4. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.*
- 5. Причини і фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.*
- 6. Управління плинністю кадрів і фактори, що її обумовлюють. Абсолютні і відносні показники. Розробка заходів щодо врегулювання плинності персоналу.*

### **Питання для обговорення та завдання**

1. Що являє собою процес професійного розвитку співробітників організації? На підставі чого співробітники кадрової служби визначають потребу в професійному навчанні співробітників організації?

2. У чому полягає метод навчання «ротація» й наскільки даний метод навчання є вартісним для організації?

3. Наведіть переваги та недоліки навчання на робочому місці та поза робочим місцем.

4. Охарактеризуйте звільнення працівника з ініціативи адміністрації. Якими причинами відповідно до українського законодавства про працю може бути обумовлено звільнення з ініціативи адміністрації?

5. Опишіть аутплейсмент як сучасний спосіб звільнення персоналу.

6. Обґрунтуйте можливість реалізації недирективних методів вивільнення персоналу в організації, в якій Ви працюєте або проходили практику. Розробіть програму реалізації аутплейсмента для даної організації. Оцініть можливі ризики на кожному етапі. Вкажіть, в чому полягає соціальний ефект реалізації програми аутплейсмента для організації і працівників.

7. Ситуація. Керівник крупної фармацевтичної компанії попросив викладачів однієї з бізнес-шкіл підготувати програму навчання для керівників регіональних представництв, після якої, за його задумом, вони повинні отримати усне уявлення про свої завдання, функції та обов'язки, виробити навички управління представництвами, які займаються реалізацією продукції в регіонах і в яких працює від трьох до п'яти осіб, зрозуміти культуру материнської компанії. За словами директора, з двадцяти керівників представництв лише троє брали участь у програмі професійного навчання в Європі, інші проходили «інструктажі на робочому місці». Більшість з них працює в компанії менше одного року, причому їх попередні кар'єри досить різноманітні - від інженерів до хірургів.

*Питання для обговорення: 1. З чого слід почати підготовку програми співробітникам бізнес-школи? 2. Запропонуйте послідовність дій по підготовці та реалізації програми навчання? 3. Як оцінити її ефективність? 4. Які методи навчання будуть найбільш прийнятними для даної програми?*

8. Ситуація. Керівник компанії з надання поліграфічних послуг дізнається, що один з найкращих фахівців збирається звільнитися і вже має намір влаштуватися на аналогічну посаду до організації-конкурента, але на більш вигідних умовах. Керівник цінує професійні кадри, не хоче втрачати одного з кращих співробітників і має місяць на те, щоб не допустити звільнення цього співробітника з компанії.

*Питання для обговорення: Які дії треба розпочати керівнику компанії, щоб його підлеглий залишився на поточному місці роботи?*

9. Ситуація. Останні п'ять років керівництво крупного будівельного підприємства ПАТ «Будуємо разом» інвестувало значні кошти в підвищення

кваліфікації своїх менеджерів (із 30 осіб керівного складу, 50% отримали таку можливість). В даний час на підприємстві працює лише 3 особи з тих, хто пройшли навчання. Позиція одного з керівників підприємства, який приймав рішення про великі інвестиції в розвиток менеджменту з точки зору ефективності цих вкладень: «Ті, хто покинув наше підприємство і працює у наших вітчизняних конкурентів, - все одно працюють на розвиток вітчизняної будівельної галузі». Напевно, можна зазначити, що керівник намагається таким чином виправдати результати прийнятого рішення.

*Питання для обговорення: 1. Оцініть ефективність навчання працівників підприємства. 2. Які заходи можна запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?*

10. Ситуація «Вибір методів навчання». Визначте, який з методів, наведених в таблиці, може бути найбільш корисним для вирішення кожного з трьох завдань: 1) набуття знань; 2) розвиток здібностей; 3) зміна ставлення та обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 3 - Використання методів навчання

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

11. Ситуація «Аналіз причин звільнення персоналу». В результаті анкетування працівників, які звільнялись за власним бажанням кадрова служба підприємства отримала ряд узагальнених результатів (таблиця 4).

Таблиця 4 - Результати анкетування працівників, які звільняються за власним бажанням

Причини звільнення	Варіанти		
	I	II	III
<b>1. Що заважало Вашій трудовій діяльності?</b>			
1.1. Неправильно обрана спеціальність	4	2	3
1.2. Недостатній рівень освіти	1	5	2
1.3. Недостатній рівень кваліфікації	4	7	3
1.4. Слабка матеріально-технічна база	9	4	7
1.5. Низька кваліфікація кадрів	-	3	10
1.6. Відсутність творчого розвитку	7	5	9
1.7. Нічого не заважало	2	-	3
<b>2. Як Ви можете оцінити організацію робочого місця?</b>			
2.1. Погане облаштування робочого місця	3	5	2
2.2. Застаріле обладнання та інструменти	10	4	4
2.3. Стара комп'ютерна техніка	2	-	5
2.4. Відсутність затишку, старі меблі та дизайн приміщення	-	1	-
2.5. Поганий/аварійний стан споруд, будівель	8	1	4
2.6. Незручні побутові приміщення та їх санітарний стан	2	-	7
2.7. Несприятливий стан екології на території підприємства	1	-	-
2.8. Важкі умови праці (шум, бруд, темно, високо тощо)	12	17	2
2.9. Інші причини	3	2	-
<b>3. Чи задовольняла вас оплата праці?</b>			
3.1. Система оплати праці неефективна	4	2	9
3.2. Оплата праці не відповідала результатам	8	1	3
3.3. Несвоєчасна оплата, систематичні затримки виплат	12	2	1
3.4. Суб'єктивізм у виплаті премії, не були пов'язані з результатами	9	5	13
3.5. Матеріальні заохочення (винагороди, доплати, бонуси, відсотки) не відповідали особистим потребам та уявленням	7	-	10
3.6. Оплата праці у колективі на принципах «зрівнялівки»	2	4	1
3.7. Краще б працював за відрядною оплатою праці	-	7	5
3.8. Краще б працював за погодинною оплатою праці	-	-	1
3.9. Система оплати праці цілком задовольняла	2	1	2
<b>4. Як Ви оцінюєте інтенсивність та тривалість праці:</b>			
4.1. Велика інтенсивність праці, постійно втомлювався	2	-	10
4.2. Тривалість робочого дня занадто велика, понаднормова робота систематично	3	4	5
4.3. Дуже низька інтенсивність праці, мало завантажений на роботі	1	10	12
4.4. Тривалість робочого дня занижена, багато простоїв	9	10	-
4.5. Нерівномірне завантаження протягом робочого дня та на протязі тижня	2	10	6
4.6. Дуже напружена праця	3	-	12
<b>5. Оцініть соціально-психологічний стан у колективі</b>			
5.1. У колективі мене постійно ігнорували	5	1	-

5.2. Постійні конфлікти, конфронтації та скандали	3	8	10
5.3. Складні відносили на національному ґрунті	-	-	-
5.4. Погіршений психологічний стан через ставлення колег	1	-	5
5.5. Відчуття «чужинця»	2	4	-
5.6. Відсутність бажання працівників себе захищати та звеличування керівництва	1	-	6
5.7. Повний безлад та хаос	2	-	4
5.8. Байдушність один до одного, відсутність допомоги та взаємопідтримки	4	2	-
5.9. Проблем не було	10	13	3
<b>6. Ставлення вищого керівництва до Вас</b>			
6.1. Занадто авторитарне, грубе й нечемне	3	2	10
6.2. Часто зневажливе, без урахування моєї особистості	-	10	4
6.3. На мене взагалі не звертали уваги	-	10	1
6.4. Безтактне та некультурне	2	5	-
6.5. Несправедливе, постійні докори та вказівки на недоліки	2	-	10
6.6. Відсутність допомоги, порад, підтримки	4	-	2
6.7. Ліберальне керівництво, впливовість неформальних лідерів та «наближених» осіб	-	4	6
6.8. Занадто вимогливе та принципове	12	-	-
6.9. Досить демократичне, з нормальним та коректним ставленням	9	2	7
<b>7. Соціальне задоволення від роботи</b>			
7.1. Віддаленість роботи від дому	-	1	-
7.2. Часті та тривалі відрядження	4	-	2
7.3. Завантажений громадський транспорт з перебоями в роботі	5	-	3
7.4. Занадто мало залишалось вільного часу	6	4	4
7.5. Відсутність кар'єрного росту	2	5	7
7.6. Відсутність розвитку та підвищення кваліфікації	2	-	7
7.7. Незадоволеність житловими умовами (квартира, гуртожиток)	5	12	3
7.8. Соціальні пільги (позика, кредит, харчування, оплата зв'язку) відсутні	7	14	2
7.9. Відсутність забезпечення соціальних гарантій (лікарняні, пенсія, страхування тощо)	9	-	5
7.10. Цілком задоволений	2	3	-
<b>8. Чи порушували Ви:</b>			
8.1. Устав підприємства	-	2	-
8.2. Колективний договір	3	7	1
8.3. Правила внутрішнього розпорядку	9	4	3
8.4. Положення про підрозділи	-	2	-
8.5. Посадові інструкції	1	-	-
8.6. Трудовий договір (контракт)	2	-	1
8.7. Нічого не порушував	9	2	12

*Питання для обговорення: Проаналізуйте наведені дані по кожному з варіантів та сформулюйте пропозиції щодо ліквідації недоліків та зниження плинності робочої сили на підприємстві.*

**Практичне заняття № 8**  
**Тема: СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.**  
**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНЮВАННЯ**  
**РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КАДРОВИХ СЛУЖБ**

**План заняття**

2. *Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.*
3. *Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.*
4. *Регулювання соціально-трудових відносин в організації.*
5. *Система показників управління персоналом. Критерії ефективності управління персоналом.*
6. *Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Ефективність витрат на персонал.*

**Питання для обговорення та завдання**

1. Розкрийте сутність, функції та напрямки соціального партнерства на підприємстві.
2. Які чинники впливають на стан та розвиток соціально-трудових відносин?
3. Як здійснюється регулювання соціально-трудових відносин?
4. Що таке соціальне партнерство та які його основні завдання?
5. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.
6. Охарактеризуйте порядок укладання та реєстрації колективного договору на підприємстві.
7. Вивчіть та охарактеризуйте законодавчу базу, що регулює функціонування системи соціального партнерства у підприємствах України.
8. Проаналізуйте існуючі методики оцінки ефективності управління персоналом та здійсніть їх порівняльну характеристику.
9. Охарактеризуйте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства.
10. За допомогою яких показників можна оцінити організаційну ефективність управління персоналом підприємства.
11. Завдання. Організація вирішує, чи прийняти умови договору з учбовим закладом. Відповідно до договору, впродовж 4 років 20 співробітників організації пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року виучуватиметься 5 осіб). Адміністрація закладу підтверджує, що плата за навчання зростатиме під впливом інфляції. Більш того, адміністрація оповістила заздалегідь, що має намір збільшувати оплату за навчання на 200 дол. щорічно впродовж 3-х років, починаючи з наступного навчального року (зараз плата за навчання на 1 співробітника становить 20000 грн. за рік). В зв'язку з цим при складанні договору учбовий заклад пропонує організації особливі умови оплати: організація вносить плату за

навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи зі встановленого на даний час розміру оплати.

*Питання для обговорення: Який варіант оплати (і за яких умов) кращий для організації?*

12. Завдання «Кодекс етичної поведінки співробітника в організації». Ознайомтесь з переліком питань та прийміть рішення, які типи поведінки повинні класифікуватися як: 1) крадіжка, 2) допустима поведінка, 3) щось середнє з урахуванням вимог Вашого кодексу етичної поведінки.

Крадіжка це, коли працівник:

- отримує гроші за понаднормові години, які він практично не відпрацював;
- довільно збільшує тривалість свого обідньої перерви;
- компостує на робочому місці картку обліку робочого часу свого колеги;
- приходить на роботу пізніше, а йде раніше, ніж належить;
- імітує отримання травми на робочому місці в розрахунок на те, що роботодавець стане виплачувати йому допомогу по тимчасовій непрацездатності;
- займається особистими справами в робочий час;
- час від часу використовує в особистих цілях копіювальну техніку компанії або здійснює дзвінки за рахунок компанії по міжміському телефону родичам;
- забирає додому олівці, ручки та інші канцелярські приналежності;
- привласнює частину сум, виданих компанією на закупівлю витратних матеріалів;
- використовує транспортні засоби або інструменти компанії, але потім їх повертає;
- свідомо псує товар, щоб знайомі люди не могли купити цей товар зі знижкою;
- приймає подарунки від постачальників.

14. Завдання «Стереотипи в управлінні людськими ресурсами». Якомога більшою кількістю способів зруйнують наведені стереотипи:

- Успішний співробітник успішний у всьому.
- Якщо людина один раз негативно проявилась, то так само буде поводитись і в майбутньому.
- Якщо людина працювала в певній сфері, то все життя повинна вести свою діяльність саме в ній.
- Багато років працювати в одній організації - ознака лояльності.
- Багаторічна робота в одній компанії означає стагнацію, зупинку в розвитку.
- Будь-яку людину мотивує можливість кар'єрного росту.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. Управління персоналом: навч. посібн. для студентів вищ. навч. закладів. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
5. Енциклопедія державного управління: у 8 т / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. кол.: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін., 2011. 524 с.
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full>.
7. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. /С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
8. Колесніков Б.П., Батраченко І.Г. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: монографія; Дон. держ. ун-тупр.; ДРІДУ НАДУ. Донецьк: Норд-Прес, 2011. 136 с.
9. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.
10. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: ХНЕУ, 2010. 234 с.
11. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: Навч. посіб. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
12. Менеджмент персоналу. Практикум: [Навч. посіб.] / О.І. Сердюк, Т.О. Сазонова, О.В. Мирна, В.О. Осташова, І.М. Шупта; за ред. О.І. Сердюк. Полтава: ПДАА, 2012. 344 с.
13. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
14. Морушко О. О. Кадровий менеджмент. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.
15. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
16. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 336 с.

17. Про державну службу: Закон України (зі змінами та доповненнями) від 10.12.2015 р. №889-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. №4. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.11.2018).

18. Про колективні договори і угоди. Закон України. №3356-XII ред. від 01.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

19. Про оплату праці: Закон України №108/95-ВР в редакції від 1.01.2017 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95> (дата звернення: 18.11.2018).

20. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 17.11.1998 р. (з подальшими змінами). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

21. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

22. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>.

23. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с. URL: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/601-1.pdf>.

24. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

### **Інформаційні інтернет-ресурси**

1. HR Лига: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/>

2. Газета «Консультант кадровика». URL: <https://kadrhelp.com.ua/>

3. Журнал «КАДРОВИК.UA». Проект Видавничого дому «Медіа-Про». URL: <https://www.kadrovik.ua/>

4. Кадровик-онлайн: Єдина електронна система. URL: <http://online.kadrovik.ua/>.

5. Кадровик України: Щомісячний спеціалізований журнал. URL: <https://kadrovik.com.ua/>

6. Портал «Відділ кадрів 24». URL: <https://vk24.ua/>

7. Портал «Кадровик-01». URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
з дисципліни  
«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентів усіх форм навчання**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

«Затверджено»  
на засіданні методичної комісії  
факультету комп'ютерних наук,  
управління та адміністрування  
протокол №8 від 04.04.2019 р.  
Декан факультету  
\_\_\_\_\_ Л.Б. Коваленко

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту  
природоохоронної діяльності  
протокол №10 від 03.04.2019 р.  
В.о. зав. кафедрою  
\_\_\_\_\_ О.П. Павленко

**Одеса 2019**