

Національний авіаційний університет
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**Методичні рекомендації для підготовки студента
до практичних (лабораторних) занять**

з дисципліни «Управління людськими ресурсами»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр та повна назва напрямку (спеціальності))

Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Укладач(і): к.е.н., доцент Гращенко І.С.
(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. викладача)

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри _____
(повна назва кафедри)

Протокол № ____ від «__» ____ 20__ р.
Завідувач кафедри _____ Кириленко О.М.

Київ - 2019

ВСТУП

Метою викладання дисципліни є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасними методологічними інструментами та практичними навичками для ефективного управління людськими ресурсами підприємств, установ і організацій з боку майбутніх фахівців в сучасному бізнес-середовищі.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- здатність критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- отримати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- вміти організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- оволодіння вмінням демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
- оволодіти достатніми знаннями різних теорій в області комунікацій, що надасть можливість їм критично аналізувати літературу в цій області;
- вміти підтримувати ділові контакти, вести ділову бесіду із закордонними партнерами, державною та іноземними мовами;
- оцінювати потреби організації у розвитку персоналу, брати участь в розробленні інвестиційних проектів з розвитку персоналу, складати кошторис витрат та контролювати правильність використання коштів;
- засвоєння норми трудового законодавства у сфері праці при здійсненні процесів управління персоналом, розробляти програми соціального розвитку організації;

У результаті вивчення даної навчальної дисципліни студент повинен набути таких **компетентностей**:

- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність виконувати роботу в групі під керівництвом лідера, подібні навички, що демонструють здатність до врахування строгих вимог дисципліни, планування та управління часом;
- знання принципів психології, визначення наслідків для організацій, а також реконструювання (тобто робота в групах, командах, дослідження поведінки); уміння ефективно організовувати групову роботу на основі принципів формування команди;
- визначення функціональних сфер організації та їх взаємодії (тобто закупівля, виробництво, логістика, маркетинг, фінанси, людські ресурси);
- здатність до якісного виконання обов'язків, відповідно до норм законодавства, захисту інтересів держав, прав людини, поєднання суспільних, колективних та індивідуальних інтересів;
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- здатність спілкуватися з колегами державною та іноземними мовами з актуальних проблем менеджменту, як на загальному рівні, так і на рівні спеціалістів;
- здатність впроваджувати зміни в системі менеджменту, розробляти нові раціональні форми організації управління людськими ресурсами;

– здатність формувати організаційну культуру та забезпечувати дотримання системи цінностей у взаємовідносинах між керівниками та найманими працівниками;

Навчальна дисципліна «Управління людськими ресурсами» базується на знаннях таких дисциплін, як: «Європейський бізнес», «Сучасні концепції менеджменту», «Міжнародний менеджмент та маркетинг» «Корпоративне управління» та є базою для вивчення таких дисциплін, як: «Переговори», «Ділове адміністрування», «Конфліктологія» та інших.

МОДУЛЬ №1 "УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ".

Практичне заняття 1.1

Моделі та компоненти управління людськими ресурсами.

План

1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
3. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів.
4. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

Ключові слова і поняття: управління розвитком персоналу, особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості, розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, освіта, професійне навчання, первинна професійна підготовка робітників, перепідготовка персоналу, проект, проектний менеджмент, проектне управління розвитком персоналу, адаптивне управління, види проектів.

Питання для обговорення:

1. Яка роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організації?
2. Як підприємство здійснює прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників?
3. Визначте місце і роль моральної та психологічної готовності особистості до професійної діяльності, відповідності її робочому місцю чи посаді, яку обіймає, у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу.
4. Розкрийте особливості організації професійного навчання персоналу на великому, середньому та малому підприємствах.
5. Що являє собою процес професійного навчання персоналу в організації? Перелічіть етапи професійного навчання.
6. У чому полягає суть підходів «зверху-вниз» та «знизу-вверх» при розробці стратегії розвитку персоналу.

Допишіть таблицю.

ВИДИ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вид проекту	Направленість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний		
Технологічний		
Кадровий		
Науково-дослідний		
Мотиваційний		
Соціальний		
Корпоративний		

Ситуаційна вправа 1.

Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який незабаром отримає диплом і шукає роботу за фахом.

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи та до себе, як до конкурентоспроможного фахівця?

Завдання:

Складіть структуру потреб та вимог і розподіліть їх за ступенем важливості.

Ситуаційна вправа 2.

Ви — менеджер з персоналу підприємства.

Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у Ваше підприємство. При розмові з деякими з них Ви з'ясуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у Вашому підприємстві.

Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у Вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

Тести:

1. Що розумієте під «трудовими ресурсами»:

1. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
2. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;
3. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;
4. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.

2. Поняття «кадри організації» включає:

1. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
2. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;
3. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

3. Персонал — це:

1. особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками;
2. частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
3. здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва;
4. сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

4. Що із викладеного не входить до завдання управління персоналом в організації:

1. підвищення кваліфікації кадрів;
2. покращення житлових умов працюючих;
3. проведення профорієнтаційної роботи за межами підприємства.
4. формування резерву керівних кадрів організації.

5. Механізм управління трудовими ресурсами — це:

1. система заходів по залученню, переміщенню та підвищенню кваліфікації кадрів в організації;
2. сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації;
3. сукупність форм, методів та способів впливу на процес використання працівників в процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації.

6. Розвиток персоналу - це:

1. система здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації;
 2. управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу.
 3. багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем;
 4. процес роботи служби управління персоналом в організації.
7. До складових процесу розвитку персоналу організації входять:
1. професійне навчання, оцінювання та атестація, виробнича адаптація;
 2. професійно-кваліфікаційне просування робітників, формування резерву, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація;
 3. формування резерву, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація, оцінювання та атестація;
 4. виробнича адаптація, професійне навчання, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування робітників, формування резерву, службово-професійне просування.
8. Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації – це:
1. процес зіставлення фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами у персоналі;
 2. процес оцінювання трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок;
 3. процес порівняння потреб підприємства у персоналі з наявним трудовим потенціалом і вибір форм впливу для проведення їх у відповідність;
 4. процес формування стратегії розвитку персоналу організації.
9. Управління конкурентоспроможністю персоналу може здійснюватися:
1. на рівні організації;
 2. на рівні особистості працівника;
 3. на основі стратегії розвитку, на рівні організації;
 4. на рівні організації, на рівні особистості працівника.
10. У процесі розроблення стратегії розвитку організації доцільно поєднувати два підходи:
1. «зверху-вниз» та «знизу-вверх»;
 2. системний та організаційно-технічний;
 3. структурний та стратегічний;
 4. організаційний та системний.

Теми рефератів:

1. Вітчизняний досвід успішного управління розвитком персоналу.
2. Зарубіжний досвід успішного управління розвитком персоналу.
3. Складові конкурентоспроможності персоналу організації.
4. Управління конкурентоспроможністю персоналу організації.
5. Особливості організації системи розвитку персоналу на малих, середніх і великих підприємствах.

Практичне заняття 1.2

Інструменти і процеси управління людськими ресурсами.

План

1. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації
2. Класифікація витрат на розвиток персоналу
3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу

4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу
5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу

Ключові слова і поняття: людський капітал, економічні аспекти розвитку персоналу, вартість робочої сили, прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні втрати працівників, витрати на розвиток персоналу, кошторис витрат, контингент учнів (слухачів).

Питання для обговорення:

1. Назвіть і охарактеризуйте показники витрат на розвиток персоналу організації.
2. Перелічіть класифікаційні ознаки прямих витрат на розвиток персоналу.
3. У чому полягає сутність економічної і соціальної ефективності професійного навчання персоналу?

Допишіть схему: Вставте види інвестицій.



Ситуаційна вправа 1.

Визнаючи у Софії дуже професійного перекладача, Олена Кошарна, партнер компанії Emergex Business Solutions, все ж таки зіткнулася з проблемою: прагнення Софії до залучення у проекти поза межами компанії створює ситуацію, коли Софії стає все важче поєднувати це із своєю роботою в EBS. Окрім нестачі часу, Софії починає бракувати зацікавленості й ентузіазму у роботі, що суперечить підходу EBS до справ.

Ситуація стає критичною, коли за декілька днів до важливих презентацій, для яких треба готувати багато матеріалів, Софія знову залучена до одного із проектів поза межами EBS. Запевнивши Олену, свого безпосереднього менеджера, що встигне все перекласти, працюючи вечорами і у вихідні дні, Софія отримує дозвіл не бути в офісі під час робочого дня протягом декількох днів. Але її ставлення до своєї роботи у вихідний виявляється вражаючим для Олени: вона вважає, що Софія поводить, ніби її змусили працювати у неробочий час. Наступного дня Олена має вилітати в Канаду, але ситуація вимагає і якоїсь негайної реакції, і більш глибоко продуманого рішення. Тепер Олені потрібно вирішувати, як вчинити найкраще.

Тести:

1. *Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, населення, держави поділяються на:*

- 1) прямі витрати населення, роботодавців і держави та моральні втрати працівників у процесі їх розвитку;
- 2) втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоодержаний валовий внутрішній продукт;
- 3) утримання навчальних будівель і приміщень, оренду приміщень для проведення навчання учнів та слухачів;
- 4) прямі витрати населення, роботодавців і держави та моральні втрати працівників у процесі їх розвитку, втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоодержаний валовий внутрішній продукт.

2. *Проблеми інвестування у розвиток людини, працівника знайшли своє відображення в концепції:*

- 1) людського капіталу;
 - 2) стратегічного розвитку організації;
 - 3) особистого капіталу;
 - 4) особистої власності.
3. За характером витрат інвестиції в розвиток персоналу поділяються на:
- 1) необов'язкові та поточні;
 - 2) обов'язкові та довгострокові;
 - 3) резервоформуючі та нерезервоформуючі;
 - 4) безпосередні та опосередковані.
4. О. А. Грішнова поняття «людський капітал» розрізняє за трьома рівнями:
- 1) на особистому, організаційному, національному;
 - 2) на особистому, макроекономічному, мікроекономічному;
 - 3) на професійному, особистому, соціальному;
 - 4) інвестиційному, макроекономічному, мікроекономічному.
5. Інвестиції в розвиток персоналу зазвичай приносять віддачу підприємству у вигляді:
- 1) збільшення плинності кадрів;
 - 2) зниження результативності діяльності організації;
 - 3) одержання додаткового прибутку;
 - 4) додаткових витрат на навчання персоналу.
6. Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу є:
- 1) кошторис витрат;
 - 2) баланс;
 - 3) звітність за певні роки;
 - 4) річний план професійного навчання.
7. Заробітна плата — це:
- а) винагорода, що визначається у грошовому виразі та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу;
 - б) винагорода, що встановлюється у відповідності зі встановленими нормами праці.
8. Ефективність професійного навчання поділяється на:
- 1) економічну та матеріальну;
 - 2) економічну та соціальну;
 - 3) економічну та моральну;
 - 4) економічну та професійну.
9. Підвищення кваліфікації — це:
- а) отримання нової спеціальної освіти, що зумовлене потребами науково-технічного прогресу та соціального розвитку;
 - б) навчання, яке спрямоване на розвиток, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
 - в) отримання нової спеціальної освіти, вдосконалення знань, умінь та навиків в конкретній сфері діяльності;
 - г) навчання, яке спрямоване на розвиток особистісних соціально-психологічних якостей працівника.
10. Віддача від інвестицій у людину виражається у вигляді:
- 1) прямих матеріальних вигод;
 - 2) непрямих матеріальних вигод;
 - 3) моральних вигод;
 - 4) всі відповіді вірні.

Практичне заняття 1.3

Фактори формування стратегії управління людськими ресурсами.

План

Ключові слова і поняття: типи, види, форми професійного навчання робітників, сертифікація персоналу, курсове та індивідуальне навчання, дуальна система підготовки, кваліфікаційна атестація, навчально-виробнича база, перепідготовка робітників, заклади післядипломної освіти, спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, перепідготовка осіб з вищою освітою, післядипломна підготовка фахівців, інтернатура.

Питання для обговорення:

1. Яка роль професійного навчання робітників на виробництві в збереженні та розвитку трудового потенціалу суспільства?
2. Охарактеризуйте класифікацію професійного навчання робітників в організації за типами, видами, характером та формами.
3. Обґрунтуйте вимоги до викладачів та інструкторів виробничого навчання, які здійснюють професійне навчання робітників на виробництві.
4. Обґрунтуйте переваги використання навчальних комп'ютерних програм у процесі самостійного навчання керівників і фахівців.
5. Яке значення гнучкого навчання в організації систематичного навчання керівників та фахівців?

Завдання 1. Заповніть схему:



Завдання 2. Ви являєтесь інспектором з проведення професійного навчання. Оберіть один із методів професійного навчання на робочому місці і поза робочим місцем і проведіть опис такого навчання. Запропонуйте свої методи навчання поза робочим часом.

Ситуаційна вправа 1.

Одного сонячного весняного дня до офісу консалтингової фірми, яка займалась питаннями сприяння і розвитку підприємницької діяльності, завітало подружжя. Олена та Ігор протягом останнього року обговорювали можливість започаткування власного бізнесу, а отримана нещодавно невелика спадщина (4 тис. доларів) підштовхнула їх до першого кроку. До фірми вони звернулись з метою оцінки життєздатності їх бізнес-ідеї та визначення необхідних заходів щодо її втілення.

Щоб консультант краще зрозумів можливості молодих людей, Олена трохи розповіла про стан їх справ на сьогодні: “ Ми з Ігорем побрались 11 березня, чотири роки тому. Маємо

вищу освіту: Ігор – програміст, я – економіст. Ігор вже 3 роки працює за спеціальністю в управлінні житлово-комунального господарства. Робота цікава, дозволяє спілкуватись з багатьма людьми. Але заробітна плата в бюджетній сфері невелика. Принаймні доки ти молодший спеціаліст із незначним стажем роботи. Звичайно, статус держслужбовця має свої переваги – значна пенсія, претендувати на яку можна, якщо відпрацюєш не менше 10 років. Але самі розумієте: коли ще буде та пенсія, а жити хочеться сьогодні. Тим більше, якщо ти чоловік, голова сім'ї, то опікуєшся насамперед фінансовим становищем. Власне, це і є основною причиною започаткування власного бізнесу.”

З'ясувалось, що Ігорю до вподоби ідея про організацію фірми з підбору персоналу, яка б забезпечувала підприємства тимчасовими працівниками в галузі комп'ютерних послуг. Оскільки Ігор на роботі часто мав справу саме з цим питанням – пошук спеціалістів на тимчасову роботу, він гадав, що запропоновані послуги матимуть попит. Олена, яка останні 1,5 року працювала бухгалтером і заробляла майже втричі більше чоловіка, повністю підтримувала його і готова займатися фінансовою частиною цього бізнесу.

Їм хотілось з'ясувати, чи є перспективною ця ідея, скільки треба коштів для започаткування і підтримання підприємницької діяльності. До нерухомого майна, яким вони володіють, належить двокімнатна квартира в центрі міста(на вул. Чернишевського), яка розташована на другому поверсі і має високу стелю – 3,6м.

Отже, Олена і Ігор вважають, що зможуть знайти кваліфікованих комп'ютерних програмістів, аналітиків та технологів, які хочуть отримати тимчасову роботу. А що думаєте ви?

Тести:

1. Основні методи навчання на робочому місці:

- а) учнівство і наставництво;
- б) інструктаж та ротація;
- в) а,б.

2. Основні методи навчання поза робочим місцем:

- а) практичні ситуації, лекції, самостійне навчання, ділові ігри;
- б) лекції, експерименти, комп'ютеризоване навчання;
- в) заняття іншими видами діяльності, лекції, ділові ігри.

3. Цілі професійного навчання мають бути:

- а) гнучкими, локальними, вимірними;
- б) конкретними, вимірними, орієнтованими на отримання практичних навиків;
- в) чіткими, специфічними, довгостроковими.

4. Принципи професійного навчання:

- а) інформаційність, достовірність, повторення, участь;
- б) ефективність, актуальність, повторення, участь;
- в) актуальність, участь, зворотній зв'язок, повторення.

5. Чинники мотивації працівників на участь у професійному навчанні:

- а) інтерес, бажання, зацікавленість, прагнення;
- б) увага, інтерес, можливість, здатність;
- в) можливість, бажання, інтерес, увага.

6. Сертифікація персоналу – це:

- а) положення про професійне навчання кадрів;
- б) процедура підтвердження відповідності працівників організації професійним стандартам;
- в) управління системою професійного навчання кадрів.

7. Перепідготовка працівників – це:

- а) розширення професійного профілю;
- б) професійно-технічне навчання;
- в) навчання суміжним та другим професіям.

8. За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників:

- а) первинну та вторинну;
- б) з відривом від виробництва та без відриву від виробництва;
- в) професійну та кваліфікаційну.

9. Для сприяння організації професійного навчання персоналу на виробництві створено:

- а) Міжвідомчу консультативну раду;
- б) Раду з питань професійного розвитку;
- в) Соціальну раду з питань професійного розвитку.

10. Навчально-виробнича база професійного навчання кадрів на виробництві – це::

- а) навчальні майстерні, ділянки, полігони, окремі робочі місця, тренажери, автодроми;
- б) навчальні господарства, навчальні приміщення (лабораторії, класи, кабінети);
- в) а і б.

Практичне заняття 1.4

Планування і залучення людських ресурсів

План

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
3. Система багаторівневої освіти.
4. Планування і прогнозування розвитку персоналу.

Ключові слова і поняття: маркетинг персоналу, виявлення та покриття потреби у персоналі, маркетингова діяльність у сфері персоналу, зовнішні і внутрішні фактори маркетингу персоналу, система освіти, державні і недержавні навчальні заклади, загальна середня освіта, загальноосвітній навчальний заклад, професійно-технічна освіта, професійно-технічний навчальний заклад, вищий навчальний заклад, поточна та перспективна потреби організації в персоналі, перший і другий підходи до визначення потреби, галузево-професійна матриця, балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення, підходи і методи визначення професійно-кваліфікаційної структури робітників.

.Питання для обговорення:

1. *Яка роль Класифікатора професій і Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників в управлінні розвитком персоналу організації?*
2. *Назвіть і дайте характеристику тих законів України, що забезпечують розвиток персоналу організації та сприяють йому.*
3. *Як Ви розумієте сутність поняття «система освіти»?*
4. *Що Ви розумієте під недостачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?*
5. *На основі чого проводиться прогнозування і планування обсягів та напрямів професійного навчання кадрів?*

Заповніть таблиці: Впишіть зовнішні і внутрішні напрями маркетингу персоналу організації.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найменування фактору	Характеристика фактору

**ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ
НАПРЯМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Найменування фактору	Характеристика фактору

Ситуаційна вправа 1. Спробуйте визначити 3 позитивні якості вашого щоденного життя студента або працівника. Скільки часу вам потрібно, щоб сформулювати ці три якості? Обговорити результати в групі.

Ситуаційна вправа 2. Яке буде Ваше відношення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для заміток, без логічної структури написання? Яке буде Ваше перше враження про кандидата, і чи погодитесь Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

Ситуаційна вправа 3. Як ви поставитесь до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж, не більше півроку на одному робочому місці)? Як Ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

Ситуаційна вправа 4. Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як гарного спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи.

Чи вірними були його дії? Як би Ви поводити себе на його місці?

Тести:

1. *Маркетинг персоналу – це:*

- 1) активна форма соціального обмінного процесу між підприємством та ринком робочої сили;
- 2) форми та методи роботи з персоналом;
- 3) політичні та соціально-психологічні фактори служби управління персоналом;
- 4) сукупність форм та методів впливу на використання працівників в процесі реалізації програм розвитку організації.

2. *Маркетинг персоналу базується на:*

- 1) динамічних факторах;
- 2) системних та диференційованих принципах;
- 3) методологічних принципах;
- 4) функціональних факторах.

3. *Головними завданнями маркетингу персоналу є такі:*

- 1) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва;
 - 2) дослідження ринку праці та надання послуг споживачам;
 - 3) дослідження ринку освітніх послуг та вивчення перспектив розвитку виробництва;
 - 4) дослідження ринків, вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам.
4. *Яка з функцій не виконується підрозділом «маркетинг персоналу»:*
- 1) проведення маркетингових досліджень;
 - 2) розроблення обґрунтованих рекомендацій і методів вирішення конкретних проблем;
 - 3) управління конкурентоспроможністю персоналу;
 - 4) володіння ситуацією на ринку праці та ринку освітніх послуг.
5. *Маркетинг освітніх послуг повинен дати можливість визначити:*
- 1) загальний обсяг і структуру підготовки кадрів за професіями (спеціальностями);
 - 2) перспективи розвитку навчального закладу;
 - 3) потенціал існуючих та майбутніх конкурентів;
 - 4) потенційні можливості клієнтів щодо споживання освітніх послуг навчального закладу.
6. *Вихідною інформацією для визначення напрямів маркетингу персоналу організації, формування плану персонал-маркетингу та заходів щодо його виконання є аналіз:*
- 1) зовнішніх факторів;
 - 2) внутрішніх факторів;
 - 3) зовнішніх та внутрішніх факторів;
 - 4) жодних.
7. *Зовнішні фактори, що визначають напрям маркетингу персоналу організації такі:*
- 1) розвиток техніки і технології, ситуація на ринку освітніх послуг, кадрова політика організацій-конкурентів;
 - 2) особливості потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази;
 - 3) ситуація на ринку освітніх послуг, розвиток техніки і технологій, особливості потреб населення, розвиток законодавчої та нормативної бази, кадрова політика організацій-конкурентів;
 - 4) жодних.
8. *Для управління професійним розвитком персоналу особливе значення має розділ «Кваліфікаційні вимоги». У ньому визначено:*
- 1) Рівень спеціальної підготовки працівника;
 - 2) Рівень професійно-кваліфікаційного просування;
 - 3) Рівень навчально-виховного процесу.
 - 4) Рівень присвоєння кваліфікаційних розрядів.
9. *Основними напрямками дії у сфері маркетингу освітніх послуг є:*
- 1) одержання інформації;
 - 2) аналіз ситуації та аналіз конкуренції;
 - 3) одержання внутрішньої інформації;
 - 4) одержання зовнішньої інформації.
10. *Загальна потреба у фахівцях - це:*
- 1) додаткова потреба у фахівцях;
 - 2) вся чисельність фахівців організації, яка необхідна для виконання передбаченого обсягу робіт;
 - 3) потреба у фахівцях на основі залежності від основних техніко-економічних виробничих показників;
 - 4) методи розрахунку за нормами обслуговування.
11. *Професійне навчання персоналу – це:*
- а) процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів;
 - б) процес визначення потреби у робітниках і фахівцях, їх знань, умінь та навичок;
 - в) процес здійснення планування професійної і кваліфікаційної структури робітників.

12. *Перепідготовка працівників – це:*

- а) розширення професійного профілю;
- б) професійно-технічне навчання;
- в) навчання суміжним та другим професіям.

13. *За характером професійного навчання розрізняють підготовку робітників:*

- а) первинну та вторинну;
- б) з відривом від виробництва та без відриву від виробництва;
- в) професійну та кваліфікаційну.

14. *Основні методи навчання поза робочим місцем:*

- а) практичні ситуації, лекції, самостійне навчання, ділові ігри;
- б) лекції, експерименти, комп'ютеризоване навчання;
- в) заняття іншими видами діяльності, лекції, ділові ігри.

15. *Цілі професійного навчання мають бути:*

- а) гнучкими, локальними, вимірними;
- б) конкретними, вимірними, орієнтованими на отримання практичних навиків;
- в) чіткими, специфічними, довгостроковими.

16. *До внутрішніх факторів впливу на визначення потреб організації в робочій силі належить:*

- а) реалізація тактичних і стратегічних завдань;
- б) макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту;
- в) реалізація тактичних і стратегічних завдань;
- г) стан конкурентного середовища та ринків збуту;

17. *До зовнішніх чинників належать:*

- а) реалізація тактичних і стратегічних завдань; стан конкурентного середовища та ринків збуту;
- б) реалізація тактичних і стратегічних завдань;
- в) макроекономічні параметри середовища; політична ситуація; рівень технологічного розвитку; стан конкурентного середовища та ринків збуту.

18. *Основні питання в стратегії трудових ресурсів:*

- а) залучення працівників, мотивація через компенсацію, професійний аналіз;
- б) передбачення потреб людських ресурсів та їх наявність, просування по службі;
- в) забезпечення роботою, рівноправні можливості.

19. *Відбір кадрів складається з таких кроків:*

- а) заява-анкета, закрите інтерв'ю, тестування;
- б) довідкова перевірка рекомендацій, поглиблене інтерв'ю, фізичне випробування, приймання на роботу;
- в) а, б.

Практичне заняття 1.5

Управління результативністю і розвиток людських ресурсів

План

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу
2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки
3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій
4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу

Ключові слова і поняття: системи заробітної плати за знання, система заробітної плати за рівень компетенції, нематеріальне стимулювання розвитку персоналу, збагачення змісту праці, гуманізація праці, механізм стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу, знижки на витрати на професійне навчання.

Питання для обговорення:

1. Поясніть, чому роботодавці недостатньо заінтересовані вкладати кошти в професійне навчання персоналу.
2. Чим можна пояснити недостатню заінтересованість найманих працівників у своєму професійному навчанні на виробництві?
3. Покажіть роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організації.

Ситуаційна вправа 1.

Ви менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно звільнити працівника, бо той не справляється з виконанням своїх обов'язків. Як ви це зробите, або запропонуйте свій варіант дій щодо даної ситуації.

Завдання.

Визначте свій профіль мотивації: дайте відповіді на запитання, поставивши хрестик у відповідному віконці (допускаються кілька відповідей). Після цього проаналізуйте реальну ситуацію на роботі або у навчанні.

Орієнтовний список запитань для визначення особистого профілю мотивації:

1. Де найбільше ви любите працювати?

а) у малій фірмі б) у великій фірмі в) самостійно(сам собі шеф)

2. Вам подобається розвивати нові ідеї і втілювати їх на робочому місці?

ні іноді це моя щоденна мета

3. Наскільки вам важливі дружні стосунки на робочому місці?

а) потрібні або не потрібні для отримання особистого задоволення на робочому місці

б) без дружніх контактів я не в змозі виконати робоче завдання

в) дружні контакти стимулюють мене до праці

г) дружні стосунки на робочому місці відволікають мене від роботи

4. Чи завжди намагаєтесь бути кращими за колег?

ні іноді коли вимагають завжди

5. Чи хочете бути лідером (формальним або неформальним)?

ні хочу, але не пропонують завжди

6. Яка винагорода вам потрібна (крім зарплати, яка задовольняє ваші потреби)?

а) висока зарплата б) місце угорі службової ієрархії

в) додаткові соціальні блага (користування фірмовою машиною тощо)

г) соціальна захищеність (гарантія робочого місця)

7. Наскільки готові ви іти на ризик?

не люблю ризику іноді можу ризикувати мене ризик не лякає

8. Де і з ким / чим ви любите працювати?

а) надворі у приміщенні б) з людьми з ідеями з технікою

Тести:

1. Цінність винагороди працівника організації - це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.

2. Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.

3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду.

4. Передбачення поведінки працівника.

2. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні та процесуальні.

2. Змістовні та організаційні.

3. Процесуальні та матеріально-грошові.

4. Змістовні та грошові.

3. Що слід розуміти під функцією мотивації:

1. Діяльність, яка забезпечує спонукання себе до високопродуктивної праці.
 2. Діяльність, яка забезпечує спонукання себе та інших до виконання поставлених завдань.
 3. Управлінську діяльність, яка забезпечує спонукання персоналу на досягнення особистих цілей.
 4. Управлінську діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення цілей організації.
4. *Потреби бувають:*
1. Первинні та внутрішні.
 2. Первинні, вторинні, внутрішні та зовнішні.
 3. Внутрішні та вторинні.
 4. Внутрішні та зовнішні.
5. *До зовнішніх потреб відносяться:*
1. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
 2. Зарплата і службове авто.
 3. Службове авто і кар'єра.
 4. Зарплата і додаткова відпустка.
6. *Процесуальні концепції мотивації працівників організацій враховують:*
1. Індивідуальну поведінку людей у процесі виконання своїх функцій.
 2. Групову поведінку людей у процесі виконання своїх функцій.
 3. Поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій.
 4. Поведінку всіх працівників організації.
7. *Мотив - це:*
1. внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби.
 2. спонукання людини за допомогою ідейно-психологічного впливу.
 3. процес спонукання людини до певних дій.
 4. поведінка працівника організації.
8. *Існують такі способи мотивації:*
1. індивідуальна та функціональна.
 2. групова, індивідуальна та примусова.
 3. нормативна, примусова, стимулювання.
 4. стимулювання, нормативна та функціональна.
9. *Мотиви існують:*
1. матеріальні та духовні.
 2. виробничо-побутові та соціальні.
 3. 1 та 2.
10. *Матеріальні мотиви – це:*
1. матеріальна винагорода.
 2. поліпшення життєвих умов.
 3. придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.
 4. 1, 2, 3.

Практичне заняття 1.6

Винагородження персоналу

План

Ключові слова і поняття: посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції, професіограма, оцінка персоналу, адаптація, соціальна адаптація, виробнича адаптація, професійна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, адаптація до сфери дозвілля, адаптація до матеріально-побутової сфери, атестація персоналу, принципи атестації, явні та латентні функції, види атестації, атестаційна співбесіда, особистий план, індивідуальний план розвитку, особисті цілі.

Питання для обговорення:

1. Як результати оцінювання ділових якостей персоналу організації впливають на стан виробничої адаптації працівників і атестації кадрів?
2. Розкрийте вплив ділової оцінки персоналу на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
3. Розкрийте взаємозв'язок атестації зі стратегією управління розвитком персоналу організації.
4. Які недоліки притаманні сучасним вітчизняним системам атестації персоналу?

Завдання 1. Які показники оцінювання результатів виробничої адаптації молодих робітників на підприємстві відносяться до суб'єктивних, а які до об'єктивних:

1. Рівень виконання норм виробітку
2. Якість виробленої продукції чи наданих послуг
3. Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або поточної лінії
4. Рівень задоволеності обраною професією та працею
5. Наявність скарг клієнтів чи покупців
6. Професійно-кваліфікаційне просування робітника
7. Пристосування до умов праці та традицій трудового колективу
8. Характер відносин з колегами по роботі, бригадиром, майстром
9. Рівень трудової дисципліни
10. Рівень плинності кадрів, професійної усталеності
11. Участь у підвищенні свого рівня кваліфікації, раціоналізаторській діяльності

Завдання 2. Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника містить оцінку працівника атестаційною комісією, самооцінку працівника відповідно до посади, яку він обіймає, його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності і заходи, що повинні допомогти працівникові в його подальшому розвитку.

Заповніть особисто індивідуальний план розвитку.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

- П. І. Б. _____
 Назва організації, структурного підрозділу _____
 Посада _____
1. Результати атестації _____
 2. Самооцінка відповідно до посади, яку обіймає:
 - 2.1. Професійно-кваліфікаційний рівень _____
 - 2.2. Ділові якості _____
 - 2.3. Особисті якості _____
 - 2.4. Складність праці _____
 - 2.5. Результати праці _____
 - 2.6. Сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення _____
 3. Індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період:
 - 3.1. Заходи щодо підвищення ефективності праці на посаді, яку обіймає _____
 - 3.2. Професійне навчання _____
 - 3.3. Підвищення рівня заробітної плати _____
 - 3.4. Зміна посади в межах тієї, яку обіймає, чи еквівалентного рівня _____
 - 3.5. Зарахування до резерву керівників _____
 - 3.6. Призначення на вищу посаду _____

Тести:

1. Процес оцінювання і інформування про наявні відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг називається:

- а) атестація;
- б) контроль;
- в) співбесіда.

2. Кадровий резерв формується:

- а) з числа співробітників організації;
- б) тільки з керівництва організації;
- в) з числа працівників, які працюють за сумісництвом.

3. Який з видів атестації не існує:

- а) неперіодична атестація;
- б) періодична поточна атестація;
- в) періодична підсумкова атестація;
- г) періодична оціночна атестація.

4. Латентна функція атестації - це:

- а) прихована;
- б) періодична;
- в) обов'язкова;
- г) неперіодична.

5. Елемент суб'єктивної оцінки, коли керівник приписує підлеглому здібності чи риси, які ним були помічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю - це:

- а) очікування;
- б) проекція;
- в) атрибуція;
- г) луна.

6. Процес атестації можна поділити на певну кількість етапів. Їх є:

- а) 4;
- б) 3;
- в) 6;
- г) 2.

7. Методи проведення атестації:

- а) метод порівнянь, метод стандартних оцінок, метод управління шляхом постановки завдань;
- б) метод порівнянь, метод екстраполяції, експертний метод;
- в) метод стандартних оцінок, метод екстраполяції, метод аналогії.

8. Функції контролю:

- а) попереджувальні, розпізнавальні, запобігання недолікам, розкриття недоліків;
- б) попередження, запобігання недолікам, документування недоліків, розкриття недоліків;
- в) попередження, розкриття недоліків, розпізнавальні, документування недоліків.

9. Обмежений набір основних для працівника завдань на наступний між атестаційний період називають:

- а) процедура проведення атестації персоналу;
- б) особисті цілі працівника;
- в) атестаційний період;
- г) поточний контроль.

10. Посадова інструкція – це:

- а) документ, який містить загальні положення про організацію, її статут;
- б) документ, який містить загальні положення про працівника, його обов'язки, відповідальність, що він повинен знати і кваліфікаційні вимоги до фахівця чи керівника;
- в) документ, який містить положення про оцінку кадрів.

Управління трудовими відносинами.

План

Ключові слова і поняття: кар'єра, трудова кар'єра, ділова кар'єра, стабільна та динамічна кар'єри, горизонтальний і вертикальний типи кар'єри, висхідна та низхідна кар'єри, нормальна і стрімка кар'єри, професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри, нестабільна і припинена кар'єри, етапи кар'єри, управління соціальним розвитком організації, соціальний розвиток персоналу, пільги щодо розвитку персоналу, об'єкт впливу соціального розвитку персоналу, соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу.

Питання для обговорення:

1. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні?
2. Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника. Від яких факторів залежить трудова кар'єра?
3. Чому підготовка резерву керівників вважається зарубіжними фахівцями однією з важливих умов ефективного функціонування компанії?
4. Що передбачено Кодексом законів про працю України щодо створення молоді сприятливих умов для одержання нею середньої загальної, професійно-технічної і вищої освіти?
5. Охарактеризуйте заходи з соціального розвитку працюючих жінок в організації.

Завдання 1. Побудуйте схему взаємозв'язку цілей розвитку персоналу із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте дану схему. Наведіть відповідні приклади.

Ситуаційна вправа 1.

Ви проробили у відділі після закінчення інституту усього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для Вашого підприємства продукції. Але вчора Вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва. Яким буде Ваш вибір як самий вірний шлях до подальшої кар'єри?

Тести:

1. Кар'єра – це:

- а) форма, якою виражається підвищення авторитету;
- б) суб'єктивно усвідомлені власні думки працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею;
- в) активне, цільове поліпшення якостей та майстерності працівників для того, щоб вони могли підвищувати свій рівень у фірмі.

2. Основні типи кар'єри:

- а) професійна, вертикальна;
- б) професійна, доцентрова;
- в) професійна, внутрішньоорганізаційна.

3. Вкажіть послідовність етапів кар'єри за віком:

- а) збереження, попередній, становлення, просування, пенсійний;
- б) попередній, збереження, становлення, просування, пенсійний.
- в) попередній, становлення, просування, збереження, пенсійний.

4. Етап активного просування:

- а) процес одержання середньої чи вищої освіти, професії;
- б) прагнення зберегти опанованої позиції, закріпити досягнуті результати кар'єри;
- в) період активізації в кар'єрному рості, зростання потреби в самоствердженні, досягненні більш високого статусу в організації.

5. Показники, які характеризують управління розвитком кар'єри в організації:

- а) текучість персоналу; заняття ключових посад, що звільнилися, співробітниками організації і прийнятими зі сторони; просування по посаді; проведення дослідів співробітників, що беруть участь в плануванні і розвитку кар'єри;

- б) розробка і реалізація програми професійного навчання; ефективне партнерство з керівником; помітне положення в організації; результати роботи на посаді;
- в) результати роботи на посаді; текучість персоналу; заняття ключових посад; просування по службі.

6. Підготовка керівних кадрів полягає у:

- а) розробці і реалізації програм професійного навчання;
- б) розвитку навиків і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань в майбутньому.
- в) виявленні співробітників організації із забезпеченням плавного зміщення посади, що звільнилася.

7. Основним завданням планування кар'єри є:

- а) наукове обґрунтування доцільного віку і нормативних термінів зайняття посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника;
- б) розвиток працівника, тобто набуття ним потрібних для заняття бажаної посади;
- в) співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника кадрової служби.

8.. Етапи підбору працівників:

- а) планування, тестування, співбесіда;
- б) випробування, співбесіда, прийняття на роботу;
- в) аналіз праці, опис роботи, специфікація роботи.

9. «Зробити кар'єру» означає:

- а) створити мотиваційний фактор, який би спонукав людину до постійного професійного та особистого розвитку;
- б) досягти професійного та соціального визнання, а також покращити свій фінансовий стан;
- в) правильні відповіді а) та б).

10. Діяльність СУП та посадових осіб різних рівнів управління, яка спрямована на планування, відбір, формування та навчання резерву кадрів - це:

- а) робота з звільненими кадрами;
- б) робота з кадровим резервом;
- в) робота з керівниками.

Практичне заняття 1.8

Управління програмами охорони здоров'я, безпеки і соціального забезпечення персоналу.

План

1. Поняття організаційної культури та її роль у забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу.
2. Організаційна культура як система. Елементи організаційної культури.
3. Властивості і функції організаційної культури.
4. Діагностика організаційної культури. Типологія організаційної культури.
5. Формування організаційної культури.
6. Поняття та значення лідерства. Еволюція теорій лідерства
7. Формування у персоналу лідерських якостей

Ключові слова і поняття: організаційна культура, сучасна парадигма менеджменту, корпоративна соціальна відповідальність, властивості організаційної культури, функції організаційної культури, підсистеми організаційної культури: ціннісна, нормативна, символічна, управлінсько-комунікативна, ідентифікаційна, лідер, якості лідера, стилі лідерства

Питання для обговорення:

1. У чому полягає взаємозв'язок організаційної культури та системи розвитку персоналу організації?

2. Яка роль менеджера з персоналу у формуванні організаційної культури?
3. Які існують методики діагностики організаційної культури, у чому полягають їх переваги і недоліки?
4. У чому полягає необхідність формування лідерських якостей у персоналу організації?

ТЕСТИ:

1. Влада, що передбачає використання людиною як основного інструменту впливу на інших свої особисті риси – це:
 - 1) еталонна влада
 - 2) законна влада
 - 3) експертна влада
 - 4) харизматична влада
2. Вкажіть, яка з названих теорій не належить до ситуаційних:
 - 1) Теорія Фідлера
 - 2) теорія Т. Мітчела і Р. Хауса
 - 3) теорія Р. Блейка і Дж. Моугтон
 - 4) теорія В. Врума та Ф. Йеттона
3. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:
 1. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
 2. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.
 3. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
 4. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.
4. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:
 1. Виявленні факторів, які впливають на керівників середньої ланки, які безпосередньо виконують тактичні завдання.
 2. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої та середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.
 3. Виявленні факторів, які впливають на поведінку менеджерів і підлеглих у різних ситуаціях.
 4. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої ланки.
5. Згідно з підходом "шлях-цілі", розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:
 1. Ситуації, яка склалася.
 2. Ситуації та розробленої стратегії організації.
 3. Ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів.
 4. Фінансового стану організації.
6. Стиль управління - це:
 1. Установлений характер діяльності керівника.
 2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
 3. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.
 4. Методи впливу керівника на підлеглих.
7. На чому ґрунтується еталонна влада?
 1. На засадах особистого авторитету та манері поведінки менеджера.
 2. На засадах тільки ораторських здібностей.
 3. На засадах особистих здібностей.
 4. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.
8. На чому ґрунтується законна влада?
 1. На праві менеджера давати певні вказівки підлеглим щодо виконання окремих видів робіт.
 2. На переконанні підлеглому у праві менеджера віддавати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати.

3. На праві менеджера організувати виконання певних завдань організації.
4. На праві менеджера розпоряджатися та використовувати всі ресурси організації.

9. *Влада примусу -це:*

1. Застосування критики на виробничих нарадах.
2. Застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають певні порушення.
3. Застосування економічних стягнень до осіб, що допускають порушення.
4. Всі відповіді правильні.

10. *Влада-це:*

1. Можливість втручатися в будь-який процес.
2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
3. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

Практичне заняття 1.9

Процедури та інформаційні системи в управлінні людськими ресурсами.

План

1. Поняття, призначення і функції корпоративного навчального центру.
2. Особливості створення і функціонування корпоративного навчального центру.
3. Основи андрагогіки.
4. Порядок розробки і проведення корпоративного тренінгу.

Ключові слова і поняття: корпоративний навчальний центр, служба управління персоналом, підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, андрагогіка.

Питання для обговорення:

1. Поясніть сутність і функції корпоративного навчального центру?
2. Чому сучасні організації прагнуть організувати власні навчальні центри, скорочуючи обсяги використання послуг зовнішніх навчальних центрів.
3. У чому полягають переваги організації корпоративного навчального центру у співдружності із навчальним закладом?
4. У чому полягають особливості навчання дорослих?

Ситуаційна вправа:

1. Розробити тренінг для навчання працівників комунікативним навичкам.
2. Розробити тренінг для навчання працівників навичкам ведення продажів.

ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

Базова література

1. Про оплату праці Закон України / Відомості Верховної Ради України, 1995, № 17, ст.121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
2. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2016. – № 10. – С. 70-77.
3. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.-Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
4. Сперанский В. И. Современные технологи управления персоналом : учеб.-практ. пособие / В. И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
5. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

Допоміжна література

6. Макдональд П. Інвестиції в ТОП-менеджерів. Корпоративні університети та executive MBA [Електронний ресурс] / П. Макдональд. – Режим доступу : www.osvita.org.ua/mba/articles/14.html

7. Новоставська О. І. HR-менеджери у системі управління людськими ресурсами / О. І. Новоставська // Молодий вчений. - 2018. - № 9(1). - С. 256-259. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_9\(1\)_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_9(1)_60)

8. Турчак В. В. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій / В. В. Турчак, Л. Г. Олійник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3(1). - С. 75-79. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(1)_17)

9. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35.

10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. –Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

11. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Білорус. – Режим доступу: 115 ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, ДЕМОГРАФІЯ, СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА 98 Випуск 1 (123) http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/in_nivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialo_m_pidpriemstva.pdf

Інтернет-ресурси

1. Основні показники ринку праці (річні дані) / Держ. ком. статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Національна парламентська бібліотека www.alpha.rada.kiev.ua

3. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського www.nbuv.gov.ua

4. Інтернет-портал для управлінців <http://www.management.com.ua>

5. Інтернет-портал management-issues <https://www.management-issues.com/>

6. Міністерство статистики України www.ukrstat.gov.ua

7. Глобальний Договір ООН [Електронний ресурс] — Систем. Вимоги: Pentium-266; 32 Mb RAM; Windows 98/2000/NT/XP. — Web: www.oblrada.ks.ua/index.php?id=10501.

8. Національний інститут стратегічних досліджень www.niss.gov.ua

9. Домашній бізнес 1000 і ідея для власної справи <https://homebiznes.in.ua/>