МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

(для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Управління персоналом» (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. В. С. Шевченко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 37 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних. наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 2 від 01.09.2020.

ЗМІСТ

Вступ 4
1 Мета, завдання і предмет дисципліни 7
2 Рекомендації по виконанню контрольної роботи з курсу 7
3 Контрольні запитання для самооцінки 31
Список рекомендованих джерел 34

ВСТУП

Вивчення нормативної навчальної дисципліни «Управління персоналом» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є управління персоналом в організаціях різних форм і сфер діяльності.

Завданням викладання дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

– формування ефективної системи управління персоналом в організації;

– обґрунтовування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;

– формування та аналіз стану кадрової політики організації;

– проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;

– управління соціальним розвитком трудового колективу;

– формування успішної команди як соціального утворення;

– застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;

– організування набору і відбору персоналу в організації;

– навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;

– управління діловою кар’єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку;

– атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;

– оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Результатом вивчення дисципліни є оволодіння професійно-функціональними знаннями та вміннями:

– розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;

– розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;

– знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;

– розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;

– забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації;

– володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;

– вміти проводити об’єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;

– знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;

– знати основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу;

– вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;

– застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;

– володіти вмінням формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним;

– розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращення;

– вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;

– знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;

– володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;

– вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;

– складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;

– розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства.

– володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації;

– мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації;

– знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації;

– володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації;

– вміти документально оформляти рух працівників на підприємстві;

– мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору;

– вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його;

– готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів;

– вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

1 МЕТА, ЗАВДАННЯ І ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення: формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Завдання: вивчення теоретико-методологічних основ менеджменту персоналу; технології становлення і розвитку підходів у менеджменті персоналу і технологій управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами; принципів кадрової політики; системи фахового просування працівників; підбору і перевірки персоналу; змісту і послідовності дій менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства.

Предмет вивчення у дисципліні: загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи спрямоване на поглиблення і систематизацію теоретичних знань по управлінню персоналом та вмінь працювати з науковою та спеціальною літературою при аналізі соціально-економічних процесів.

2.1 Загальні положення

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою частиною учбового процесу і активною формою самостійної роботи студентів.

Мета виконання контрольної роботи – поглибити і систематизувати отримані в процесі вивчення курсу теоретичних знань, навчитися самостійно працювати з науковою, спеціальною літературою, законодавчими актами і

статистичними матеріалами і використовувати отримані знання на практиці для дослідження і аналізу соціально – економічних процесів.

Зміст контрольної роботи повинен відповідати плану і розкривати тему.

Варіант контрольної роботи студент вибирає по першій букві свого прізвища (див. таблицю).

Перша буква прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В, Г ,Д, Е	1
Ж, З, І, К, Л	2
М, Н, О, П, Р, С	3
Т, У, Ф, Х, Ц, Ч	4
Ш, Щ, Ю, Я	5

Варіант № 1 Визначення вимог до персоналу підприємства

Мета: прояснення задач, визначення вимог до результату і робочих функцій для кожного виду робіт і кожного працівника.

Для з'ясування, що відбувається з персоналом, слід досліджувати проблеми, які впливають на поведінку співробітників, виявити наскільки їх компетентність відповідає вимогам організаційної діяльності. Для цього необхідно відповісти на такі питання:

1. Що за люди працюють в організації?

2. За якими принципами їх відбирали для виконання цього завдання або роботи?

3. Як забезпечується їх діяльність, як здійснюється підтримка?

4. Якими навиками володіє персонал?

5. Як і наскільки добре організація досягає успіху при поєднанні реальної компетентності персоналу і об'єктивних вимог до виконуваних їм робіт?

6. Як довго персонал виконує свою роботу?

7. Як часто він може практикуватися у виконанні всіх аспектів своєї роботи?

8. Думка персоналу щодо своєї роботи, робочого середовища?

9. Наскільки персонал мотивований?

Завдання 2. «План кар'єри»

Вихідні дані та постановка завдання. За наведеною нижче формою скласти план кар'єри для різних груп працівників:

– випускника вищого навчального закладу, навчання якого здійснювалось за кошти організації на контрактних засадах і який себе зарекомендував як перспективний, належним чином підготовлений, з активною життєвою позицією фахівець;

– спеціаліста з достатнім стажем роботи, грамотного та енергійного працівника, з високою якістю та ефективністю праці, з мотивацією на розвиток кар'єри;

- спеціаліста з перспективою швидкого просування по службі, який прийнятий на роботу з іншого підприємства та характеризується високим професіоналізмом, мотивацією на розвиток власної кар'єри, за діловими якостями має суттєві переваги над наявними працівниками і потрібен для організації.

ПЛАН КАР'ЄРИ

1. Прізвище.
2. Ім'я.
3. По батькові.
4. Посада.
5. Рік народження___ .
6. Стаж роботи (всього/на посаді).
7. Освіта _____ .
8. (де навчався та коли закінчив навчання).
9. Висновок атестаційної комісії.
10. Підвищення кваліфікації (коли і де підвищувалась кваліфікація).

Методичні рекомендації. План кар'єри складається керівником підрозділу, в якому працює фахівець, спільно з кадровою службою організації вибірково, тобто тільки для перспективних працівників, які володіють знаннями, вміннями, навичками, професійними та особистими якостями,

необхідними для успішного та ефективного виконання обов'язків у рамках різних посад у процесі тривалої роботи в організації.

План кар'єри – це план переміщень і призначень працівника в організації, план на тривалий період його професійної діяльності. Тому в плані кар'єри відображуються такі заходи кадрового менеджменту як атестація працівника, підвищення кваліфікації, зарахування в резерв керівних кадрів, призначення на нові посади тощо.

План кар'єри вміщує два розділи: загальні відомості про працівника та плановані заходи. Загальні відомості відображають кадрові та біографічні характеристики, плановані заходи — перспективи професійного зростання.

Складається план кар'єри на період не менше 5 років та не більше 10 років.

Варіант № 2 Формування кадрової політики організації.

Мета: розвиток у майбутніх менеджерів здібностей до самостійної роботи по формуванню кадрової політики підприємства.

Завдання 1. Виберіть сферу діяльності для створення і функціонування нового підприємства з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій українських умов.

Сформулюйте кадрову політику і її особливості на кожному етапі життєвого циклу підприємства (з урахуванням розширення об'ємів і сфери діяльності підприємства) по наступних пунктах:

1) мета кадрової політики;
2) організаційна структура управління;
3) корпоративна культура і її особливості;
4) загальна характеристика працівників (особисті і ділові якості, знання, навики і досвід);
5) система оплати праці;
6) чисельність робочих груп;
7) система мотивації;
8) організація процесу підвищення кваліфікації працівників та ін.

Життєвий цикл підприємства включає шість етапів:

1. Створення ініціативної групи.
2. Цілеполягання.
3. Розробка структури і визначення функцій.
4. Створення механізму функціонування підприємства.
5. Завоювання ринку.
6. Тиражування проектів.

Менеджеру по персоналу необхідно пам'ятати, що найважливішими чинниками успіху і забезпечення конкурентоспроможності наукоємних виробництв є персонал і система кадрового менеджменту. Саме кваліфіковані кадри визначають рівень технічних рішень, прогресивність технологій, продуктивність і багато що інше. Тому система кадрового менеджменту повинна бути цілком орієнтований на реалізацію розробленої кадрової стратегії.

Завдання 2. «План кар'єри».

Вихідні дані та постановка завдання. За наведеною нижче формою скласти план кар'єри для різних груп працівників:

– випускника вищого навчального закладу, навчання якого здійснювалось за кошти організації на контрактних засадах і який себе зарекомендував як перспективний, належним чином підготовлений, з активною життєвою позицією фахівець;

– спеціаліста з достатнім стажем роботи, грамотного та енергійного працівника, з високою якістю та ефективністю праці, з мотивацією на розвиток кар'єри;

– спеціаліста з перспективою швидкого просування по службі, який прийнятий на роботу з іншого підприємства та характеризується високим професіоналізмом, мотивацією на розвиток власної кар'єри, за діловими якостями має суттєві переваги над наявними працівниками і потрібен для організації.

ПЛАН КАР'ЄРИ

1. Прізвище.
2. Ім'я.
3. По батькові.
4. Посада.

5. Рік народження___ .

6. Стаж роботи (всього/на посаді).

7. Освіта _____

(де навчався та коли закінчив навчання).

8. Висновок атестаційної комісії.

9. Підвищення кваліфікації (коли і де підвищувалась кваліфікація).

Методичні рекомендації. План кар'єри складається керівником підрозділу, в якому працює фахівець, спільно з кадровою службою організації вибірково, тобто тільки для перспективних працівників, які володіють знаннями, вміннями, навичками, професійними та особистими якостями, необхідними для успішного та ефективного виконання обов'язків у рамках різних посад у процесі тривалої роботи в організації.

План кар'єри — це план переміщень і призначень працівника в організації, план на тривалий період його професійної діяльності. Тому в плані кар'єри відображуються такі заходи кадрового менеджменту як атестація працівника, підвищення кваліфікації, зарахування в резерв керівних кадрів, призначення на нові посади тощо.

План кар'єри вміщує два розділи: загальні відомості про працівника та плановані заходи. Загальні відомості відображають кадрові та біографічні характеристики, плановані заходи – перспективи професійного зростання.

Складається план кар'єри на період не менше 5 років та не більше 10 років.

Завдання 3. «Формування функціональних підсистем кадрової служби»

Розставити в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми (покажіть схематично):

– забезпечення потреби організації в персоналі;

– використання персоналу;

– аналіз маркетингової інформації;

– розроблення системи цілей управління персоналом;

– визначення змісту праці на кожному робочому місці;

– вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;

– адаптація персоналу;

– визначення переліку функцій та організаційної структури служби управління персоналом;

– формування системи управління персоналом;

– планування кількісної та якісної потреби в персоналі;

– відбір персоналу на вакантні посади;

– визначення потреби в персоналі;

– виробнича соціалізація персоналу;

– мотивування трудової діяльності працівників;

– управління кар'єрою персоналу;

– вивільнення персоналу;

– визначення змісту та процесу мотивування;

– ділове оцінювання персоналу;

– розвиток персоналу;

– організація навчання персоналу.

Варіант № 3 Комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури.

Мета: аналіз задач, що стоять перед менеджером по персоналу в різних економічних умовах; розвиток системного підходу до вирішення проблем

управління персоналом; придбання навиків виявлення і аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища при комплектуванні кадрів.

Недооцінка культури, національних особливостей менталітету негативно позначилася на перших результатах ринкових реформ в Україні, а тому сьогодні слід більш уважно аналізувати можливості і обмеження перетворень.

Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку.

Завдання 1. Виберіть сферу діяльності і сформуйте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу підприємства.

Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ і ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

1. Сформулюйте місію, ціль в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні задачі вашого підприємства.

2. Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні необхідні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

3. Побудуйте дерево цілі, яке відображає роботу з персоналом. Воно повинне включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації і оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею.

4. Виберіть організаційну структуру управління. Результати повинні бути представлені у вигляді об’єктивно обґрунтованої схеми.

Завдання 2. У вас на підприємстві відкрився новий відділ, в який необхідно підібрати двох чоловік. Сформулюйте назву відділу і посади (у обох кандидатів посада однакова). Висловіть передбачувані посадові обов'язки і вимоги до кандидатів, використовуючи системний аналіз.

Виявіть контингент осіб усередині вашої групи, які хотіли і могли б працювати в цьому відділі. Вони гратимуть роль працівників (із зовнішнього середовища).

Члени вашої підгрупи є працівниками вашого підприємства і також можуть претендувати на посаду в новому відділі.

Системний аналіз вакантної посади включає ряд контрольних питань.

1. Первинні дані:

– найменування підприємства і його сфера діяльності;
– найменування підрозділу;
– найменування посади.

2. Основний зміст роботи (коротке і просте формулювання того, що потрібно робити).

3. Основні виробничі зв'язки, які включають три блоки:

– кому підкоряється (посади, прізвища);
– ким керує (посади, прізвища);
– з ким взаємодіє по горизонталі (посади, прізвища).

4. Умови праці, які включають характеристику вакантної посади, тобто опис її відмінних рис від інших посад на підприємстві, в галузі, в регіоні, таких як:

– особливі умови праці;
– система і розмір оплати праці;
– пільги;
– можливості зростання.

5. Характеристика обладнання і інструментів, якими належить користуватися тому, хто зайняв вакантну посаду.

6. Характеристика прийомів і методів роботи, якими повинен володіти кандидат на вакантну посаду.

7. Характеристика видів матеріалів і інформації, які необхідно використовувати в роботі.

8. В додаткових умовах і обмеженнях указуються додаткові характеристики вакантної посади.

Завдання 3. Проведіть оцінку (ранжирування) нижче приведених критеріїв або запропонованих вами з урахуванням цілі підприємства і сформульованих вами раніше вимог по кожній посаді.

Критерії оцінки працівника при комплектуванні кадрів:

1 . Відповідність необхідному професійному рівню.

2. Уміння працювати в групі (ступінь колективізму).

3. Терпимість.

4. Рівень кар'єрних сходів, яких хоче досягти працівник.

5. Завзятість.

6. Прагнення до успіху.

7. Працьовитість.

8. Відповідність необхідному соціально-культурному рівню.

9. Ініціативність.

10. Комунікабельність.

1 1 . Вміння вникнути в задачу.

12.Творческий підхід до вирішення задач.

13. Фізичний стан.

14. Психічне здоров'я.

15. Оптимізм.

16. Прихильність фірмі.

17. Уміння використовувати демократичні способи переконання.

18. Підприємницький підхід до вирішення задач.

19. Керованість.

20. Ступінь впливу особистого життя на роботу.

Завдання 4. Проведіть оцінку всіх претендентів по вище перелічених критеріях (з урахуванням їх значущості).

Завдання 5. Оцініть рівень планованого прибутку на кожного працівника в новому відділі.

Підрахуйте потенційні Затрати на кожного претендента, використовуючи нижче приведені списки витрат (для «старих працівників» необхідно також врахувати Затрати на даний момент).

Затрати на нового співробітника (в грошовому виразі):

1. Затрати, пов'язані з пошуком.
2. Затрати, пов'язані з наймом.
3. Затрати на навчання.
4. Втрати від браку (в першу чергу на стадії освоєння роботи).
5. Втрати від браку кадрів до стадії повноцінної участі працівника в проекті.
6. Тимчасові втрати на етапі освоєння (перевитрата часу).
7. Заробітна платня.
8. Непряма заробітна платня (обіди, оплата проїзду і т. п.).
9. Необхідне матеріальне стимулювання (пільги, бонуси і т п.).
10. Пакет соціальних гарантій, що надається.
11. Внески підприємства до фондів державного соціального страхування.
12. Витрати підприємства на сплату податків.
13. Організація робочого місця.
14. Спеціальний одяг та ін.
15. Інші Затрати.

Затрати на «старого співробітника» (в грошовому виразі):

1. Затрати, пов'язані з виявленням осіб, придатних для нової програми.
2. Затрати на навчання.
3. Втрати від браку (в першу чергу на стадії освоєння роботи).

4. Втрати від браку кадрів до стадії повноцінної участі працівника в проекті.

5. Тимчасові втрати на етапі освоєння (перевитрата часу).

6. Збільшення заробітної платні (Δ – приріст витрат по відношенню до тих, що є).

7. Необхідне матеріальне стимулювання (Δ).

8. Пакет соціальних гарантій, що надається (Δ).

9. Внески підприємства до фондів державного соціального страхування (Δ).

10. Витрати підприємства на сплату податків (Δ).

1 1 . Організація робочого місця (Δ).

12. Спеціальний одяг та ін.

13. Інші затрати.

Завдання 6. Розрахуйте порівняльний показник для кожного претендента. Зробіть вибір.

Розрахунковий порівняльний показник:

$$I = (Кбалл * Кобуч * Праб) / Сраб,$$

де Кбалл – бальна оцінка професійного рівня і емоційно-психологічного портрета і-го працівника;

Кобуч – коефіцієнт навчання і-го працівника (прийняти рівним 0,8 для всіх претендентів);

Праб— планований прибуток на і-го працівника;

Сраб— Затрати на і-го працівника.

Варіант № 4 Складання посадових інструкцій.

Мета: придбання навиків складання посадової інструкції з урахуванням вимог, які пред’являються до працівника.

Посада знаходиться в основі оцінки робочого місця і є початковим базисом для визначення задач придбання персоналу і планування його

розвитку. Опис посади – це інформаційний базис, який необхідний для вакансій на цю посаду і подачі оголошення про неї.

На підприємствах для опису посад практикується використовування стандартних формулярів, які містять найважливіші загальні критерії.

Наприклад, для підприємств західної Європи вони включають наступні елементи:

– назва посади;

– мета посади;

– відносини з вище і нижчого рангу посадами;

– особливі повноваження;

– докладне уявлення про діяльність (функціональні обов'язки).

Завдання 1. На базі теоретичних відомостей і посадової інструкції начальника відділу по персоналу ВАТ «Жовтець», представлених нижче, складіть посадову інструкцію для будь-якого працівника створеного вами раніш підприємства.

Посадова інструкція

Мета: елемент внутрішнього нормативного забезпечення системи управління персоналом в частині організації і оплати праці.

Форми:

– індивідуальна інструкція;

– типова інструкція, уніфікована для однопрофільної групи виконавців.

Призначення:

– визначення загальних вимог з боку підприємства до конкретної посади;

– конкретизація індивідуального контракту працівника в частині його посадових функцій, прав і відповідальності.

Принципи формування:

– повнота відбиваних функцій і прав;

– конкретність складових елементів;

– наочність вимог, що пред'являються;

– лаконічність викладу;

– функціональність для користувача.

Розробники:

– фахівці кадрової служби;

– керівники структурних підрозділів підприємства;

– керівники напрямів діяльності підприємства (для управлінців свого апарату);

– керівник підприємства (для своїх перших заступників).

Користувачі:

– виконавець;

– керівник;

– кадровик.

Порядок розробки і оформлення:

1 . Розробка по уніфікованій формі:

– типова інструкція (складається фахівцем кадрової служби з участю відповідних керівників);

– індивідуальна інструкція (складається відповідним керівником).

2. Затвердження здійснюється керівниками відповідних підрозділів або підприємства в цілому.

3. Використовування візується виконавцем до списання контракту (два екземпляри):

– перший екземпляр додається до контракту і зберігається в кадровій службі;

– другий екземпляр залишається у виконавця.

Структура посадової інструкції:

1. Загальна частина –- містить підставу розробки і призначення документа.

2. Умови призначення на посаду:

– загальні кваліфікаційні вимоги (стаж роботи за фахом, кваліфікаційний розряд і т. п.);

– освітній рівень (конкретні вимоги по наявності спеціальної освіти).

3. Підлеглість, порядок призначення і звільнення з посади – визначає адміністративну і функціональну (технічну) підлеглість, посаду до призначення, переміщення, звільнення і ухвалення відповідного рішення.

4. Обов'язки – перелік посадових функцій (задач).

5. Права – можливість вимагати ресурсне забезпечення (інформацію, кадри і ін.) для виконання встановлених функцій.

6. Відповідальність – види адміністративних і економічних санкцій за невиконання встановлених функцій.

Завдання 2. «План кар'єри».

Вихідні дані та постановка завдання. За наведеною нижче формою скласти план кар'єри для різних груп працівників:

– випускника вищого навчального закладу, навчання якого здійснювалось за кошти організації на контрактних засадах і який себе зарекомендував як перспективний, належним чином підготовлений, з активною життєвою позицією фахівець;

– спеціаліста з достатнім стажем роботи, грамотного та енергійного працівника, з високою якістю та ефективністю праці, з мотивацією на розвиток кар'єри;

– спеціаліста з перспективою швидкого просування по службі, який прийнятий на роботу з іншого підприємства та характеризується високим професіоналізмом, мотивацією на розвиток власної кар'єри, за діловими якостями має суттєві переваги над наявними працівниками і потрібен для організації.

ПЛАН КАР'ЄРИ

1. Прізвище.

2. Ім'я.

3. По батькові.

4. Посада.

5. Рік народження.

6. Стаж роботи (всього/на посаді).

7. Освіта _____

(де навчався та коли закінчив навчання).

8. Висновок атестаційної комісії.

9. Підвищення кваліфікації (коли і де підвищувалась кваліфікація).

Методичні рекомендації. План кар'єри складається керівником підрозділу, в якому працює фахівець, спільно з кадровою службою організації вибірково, тобто тільки для перспективних працівників, які володіють знаннями, вміннями, навичками, професійними та особистими якостями, необхідними для успішного та ефективного виконання обов'язків у рамках різних посад у процесі тривалої роботи в організації.

План кар'єри — це план переміщень і призначень працівника в організації, план на тривалий період його професійної діяльності. Тому в плані кар'єри відображуються такі заходи кадрового менеджменту як атестація працівника, підвищення кваліфікації, зарахування в резерв керівних кадрів, призначення на нові посади тощо.

План кар'єри вміщує два розділи: загальні відомості про працівника та плановані заходи. Загальні відомості відображають кадрові та біографічні характеристики, плановані заходи — перспективи професійного зростання.

Складається план кар'єри на період не менше 5 років та не більше 10 років.

Завдання 3 «Формування функціональних підсистем кадрової служби»

Розставити в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми (покажіть схематично):

– забезпечення потреби організації в персоналі;

– використання персоналу;

– аналіз маркетингової інформації;

– розроблення системи цілей управління персоналом;

– визначення змісту праці на кожному робочому місці;

– вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;

– адаптація персоналу;

– визначення переліку функцій та організаційної структури служби управління персоналом;

– формування системи управління персоналом;

– планування кількісної та якісної потреби в персоналі;

– відбір персоналу на вакантні посади;

– визначення потреби в персоналі;

– виробнича соціалізація персоналу;

– мотивування трудової діяльності працівників;

– управління кар'єрою персоналу;

– вивільнення персоналу;

– визначення змісту та процесу мотивування;

– ділове оцінювання персоналу;

– розвиток персоналу;

– організація навчання персоналу.

Варіант № 5 Атестація персоналу в організації.

Мета: придбання навику організації процесу атестації персоналу, проведення атестаційної співбесіди на основі всебічного вивчення виконання основних обов'язків професійного рівня працівника і його ділових якостей.

Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, яка проводиться в певний час і у встановленій формі на основі спеціально розробленої процедури, за наслідками якої ухвалюються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників.

Завдання Початкові дані. Менеджер по персоналу Петров П. П. за минулий місяць виконував два види робіт. Атестаційна комісія проводила оцінку виконаних робіт по трьох показниках, використовуючи наступні шкали:

Ступінь складності праці	**Оцінка**
Виконана робота по складності:	
– істотно перевищує посадову інструкцію	5
– дещо перевищує посадову інструкцію	4
– відповідає посадовій інструкції	3
– дещо нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції	2
– істотно нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції	1
Ступінь напруженості праці:	
– велику частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника	5
– деяку частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника	4
– всі покладені обов'язки були виконані працівником в повному об'ємі	3
– працівнику надавалась допомога у виконанні закріпленої за ним роботи	2
– значна частина закріпленої за фахівцем роботи виконувалася його співробітниками	1
Ступінь якості праці	Оцінка
РОБОТА ВИКОНАНА:	
– на високому рівні	5
– на хорошому рівні	4
– задовільно	3
– нижче середнього рівня	2
– незадовільно	1

Постановка задачі

Визначити коефіцієнт ефективності праці (Кеф) менеджера по персоналу Петрова П. П.

Методичні рекомендації

Для оцінки ефективності праці керівників і фахівців управління використовують результати атестації, які фіксуються в спеціально розроблених атестаційних листах оцінки результатів діяльності за рік, складених за матеріалами атестаційних листів за оцінкою поточної діяльності співробітників

«Затверджено»

_____

керівник організації

Атестаційний лист оцінки результатів діяльності за рік

ПІБ співробітника_____

Стаж роботи за фахом_____

Посада _____

Базовий оклад _____

№ з/п	Найменування показника оцінки	Оцінка в балах	Коментар керівника
1	2	3	4
1	*Ступінь складності праці (К1).* Виконувана робота перевищує вимоги посадової інструкції по складності або істотно нижче їх		
2	*Ступінь напруженості праці (К2).* В процесі роботи співробітник виконував додатково обов'язки тимчасово відсутнього працівника або частину його обов'язків виконували інші співробітники		
3	*Ступінь якості праці (К3).* Акуратність і ретельність у виконанні роботи, відповідність її стандартам якості		

Продовження таблиці

1	2	3	4
4	*Рівень планування праці (К4).* Продемонстрована здатність встановлювати цілі. Розробляти і упроваджувати плани дій, адаптувати їх відповідно до змін		
5	*Рівень організації праці (К5).* Здатність координувати ресурси і час для досягнення результатів		
6	*Хист до керівництва (К6).* Уміння керувати і мотивувати інших, встановлювати стандарт, оцінювати роботу інших і сприяти її поліпшенню		
7	*Комунікабельність (К7).* Здатність ефективно інформувати і впливати на інших, ясно виражаючись в письмовій і усній формі		
8	*Вивчення до роботи (К8).* Чітке й добросовісне ставлення до праці		

ПІДСУМКОВА АТЕСТАЦІЯ

Незадовільний (1 бал)	Нижче середнього рівня (2 бали)	Задовільно (3 бали)	Добре (4 бали)	Відмінно (5 балів)

Керівник (атестації)_____

Члени атестаційної комісії_____

Співробітник _____

Атестаційний лист за оцінкою поточної діяльності

ПІБ співробітника_____

Відділ _____

Трудовий стаж за фахом_____

Атестуючий _____

Дата проведення _____

1. Опис роботи:

Посадові обов'язки

Необхідні результати	Оцінка виконання
1	
2	
3	
4 і т. д.	

Додаткові обов'язки, виконані працівником

Необхідні результати	Оцінка виконання
1	
2	
3	
4 і т. д.	

2. Проблеми, що виникли при виконанні роботи.

3. Ціль і задачі по поліпшенню роботи.

4. Дії, які повинні бути зроблені для поліпшення виконання роботи.

5. Оцінка поточної діяльності (які задачі по поліпшенню роботи були виконані з моменту останньої атестаційної бесіди, коментарі керівника; кількісна оцінка проводиться у відсотках до раніш певних вимог за посадою до робочого місця).

6. Адміністративні дії, пропоновані безпосереднім керівником.

Керівник (атестації)_____

Співробітник (той, що проходить атестацію)_____

Використовуючи дані атестаційних листів, розраховують коефіцієнти ефективності праці (Кеф) по кожному співробітнику. Для цього складається таблиця:

№ п/п	**Прізвище**	**Оцінка в балах по окремих показниках**									
1	2	3									
1	Іванов										
	Робота 1										

Продовження таблиці

1	2	3									
	Робота 2										
	Робота 3 і т. д.										
2	Петров										

З – середній бал по кожній n-й роботі;

Д – тривалість виконання n-й роботи в днях

$$Кефф = (С1*Д1) +.+(Сn*Дn)/ Д1 + Д_n$$

Завдання 2. «План кар'єри».

Вихідні дані та постановка завдання. За наведеною нижче формою скласти план кар'єри для різних груп працівників:

– випускника вищого навчального закладу, навчання якого здійснювалось за кошти організації на контрактних засадах і який себе зарекомендував як перспективний, належним чином підготовлений, з активною життєвою позицією фахівець;

– спеціаліста з достатнім стажем роботи, грамотного та енергійного працівника, з високою якістю та ефективністю праці, з мотивацією на розвиток кар'єри;

– спеціаліста з перспективою швидкого просування по службі, який прийнятий на роботу з іншого підприємства та характеризується високим професіоналізмом, мотивацією на розвиток власної кар'єри, за діловими якостями має суттєві переваги над наявними працівниками і потрібен для організації.

ПЛАН КАР'ЄРИ

1. Прізвище.
2. Ім'я.
3. По батькові.
4. Посада.
5. Рік народження___ .

6. Стаж роботи (всього/на посаді).

7. Освіта

(де навчався та коли закінчив навчання).

8. Висновок атестаційної комісії.

9. Підвищення кваліфікації (коли і де підвищувалась кваліфікація).

Методичні вказівки. План кар'єри складається керівником підрозділу, в якому працює фахівець, спільно з кадровою службою організації вибірково, тобто тільки для перспективних працівників, які володіють знаннями, вміннями, навичками, професійними та особистими якостями, необхідними для успішного та ефективного виконання обов'язків у рамках різних посад у процесі тривалої роботи в організації.

План кар'єри — це план переміщень і призначень працівника в організації, план на тривалий період його професійної діяльності. Тому в плані кар'єри відображуються такі заходи кадрового менеджменту як атестація працівника, підвищення кваліфікації, зарахування в резерв керівних кадрів, призначення на нові посади тощо.

План кар'єри вміщує два розділи: загальні відомості про працівника та плановані заходи. Загальні відомості відображають кадрові та біографічні характеристики, плановані заходи – перспективи професійного зростання.

Складається план кар'єри на період не менше 5 років та не більше 10 років.

Завдання 3. «Формування функціональних підсистем кадрової служби»

Розставити в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми (покажіть схематично):

– забезпечення потреби організації в персоналі;
– використання персоналу;
– аналіз маркетингової інформації;
– розроблення системи цілей управління персоналом;
– визначення змісту праці на кожному робочому місці;
– вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;

– адаптація персоналу;

– визначення переліку функцій та організаційної структури служби управління персоналом;

– формування системи управління персоналом;

– планування кількісної та якісної потреби в персоналі;

– відбір персоналу на вакантні посади;

– визначення потреби в персоналі;

– виробнича соціалізація персоналу;

– мотивування трудової діяльності працівників;

– управління кар’єрою персоналу;

– вивільнення персоналу;

– визначення змісту та процесу мотивування;

– ділове оцінювання персоналу;

– розвиток персоналу;

– організація навчання персоналу.

3 КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ

1. Сутність та зв'язок понять «методи», «методологія», «методика».
2. Поняття управління персоналом і напрями його розвитку.
3. Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
4. Управління персоналом як навчальна дисципліна та предмет наукових досліджень.
5. Організація як соціальний інститут і об'єкт управління.
6. Персонал організації та його структура.
7. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом.
8. Чинники, що обумовлюють стратегію та політику управління персоналом.
9. Механізм реалізації стратегії та політики управління персоналом.
10. Особливості політики управління персоналом в умовах різних моделей ринку праці.
11. Сутність та значення нормативно-правового забезпечення управління персоналом.
12. Роль науково-методичного забезпечення в управлінні персоналом.
13. Особливості кадрового забезпечення управління персоналом.
14. Матеріально-технічна та фінансова база управління персоналом.
15. Роль менеджера з персоналу в управлінні трудовим колективом організації.
16. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу організації.
17. Вплив менеджера з персоналу на трудові стосунки колективу.
18. Соціально-психологічні резерви підвищення ефективності діяльності організації.
19. Значення служби персоналу в організації.
20. Функції, завдання й структура служби персоналу.

21. Кадрове діловодство та його організація на підприємстві.

22. Особливості документаційного забезпечення руху кадрів.

23. Організація обліку персоналу.

24. Розвиток персоналу: сутність та складові.

25. Система ступеневої освіти в Україні та за кордоном: переваги, недоліки, перспективи розвитку.

26. Форми та методи професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників.

27. Сутність, напрями реалізації, етапи та моделі трудової кар'єри.

28. Процес планування кар'єри.

29. Робочий час як універсальна міра кількості праці.

30. Обмеження роботи працівників за різних обставин.

31. Регулювання тривалості відпусток працівників різних категорій.

32. Створення раціональних режимів праці й відпочинку.

33. Гнучкі режими праці та їх використання в ринкових умовах.

34. Аналіз ефективності використання робочого часу залежно від режимів праці.

35. Роль і значення ділової оцінки в системі управління персоналом.

36. Організаційний механізм ділової оцінки.

37. Способи та методи оцінювання персоналу.

38. Зміст атестації працівників.

39. Показники результатів роботи управлінського персоналу.

40. Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці. Змістові та процесуальні теорії мотивації.

41. Матеріальна, трудова та статусна мотивація: методи й інструменти.

42. Оплата праці в системі матеріального стимулювання працівників.

43. Надбавки та доплати до заробітної плати.

44. Організація преміювання працівників

45. Сутність та роль соціального партнерства в управління персоналом, форми та принципи соціального партнерства.

46. Нормативно-правова база соціального партнерства на виробничому рівні.

47. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливість використання його елементів у вітчизняній практиці.

48. Шляхи удосконалення соціального партнерства на виробничому рівні.

49. Методологія та методика визначення ефективності управління персоналом.

50. Сутність, рівень і структура витрат на персонал організації.

51. Критерії та показники ефективності управління персоналом.

52. Оцінка витрат та ефекту, пов’язаних з удосконаленням системи й технології управління персоналом.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

.

1. Технология управлення персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 1999.

2. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, – Київ : КНЕУ, 2005.

3. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ 1997.

4. Щур Д. Л. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций / Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. – М. : Дело и Сервис, 2000.

5. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. Аспект зффективности / А. В. Калина. – Київ : МАУП, 1997.

6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005.

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – ИНФРА-М, 1997.

8. Колпаков В. М. Стратегический кадровий менеджмент / В. М. Колпаков. – Киев : МАУП, 2005.

9. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003.

10. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликов. – Київ : Інститут зкономики НАН Украйни, 2002.

11. Стратегическое управление персоналом / [Лысенко Ю. Г. и др.]. – Донецк : ООО «Юго-Восток», 2002.

12. Магура М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

13. Менеджмент персоналу / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] – Київ : КНЕУ, 2004.

14. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. – М. : ИКІ1 «Март», 2003. В. Д. Мороз Ринок праці і планування професійної кар'єри. – Харків, 2002.

15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу / М. І. Мурашко. – Київ : Т-во «Знання», 2002.

16. Озерникова Т. Г. Особенности трудовой мотивации в переходной зкономике / Т. Г. Озерникова. – Иркутск, 2001.

17. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстат-информ, 1997.

18. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы / Е. В. Охотский. – М. : Экономика, 1998.

19. Петрова І. Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління персоналом» / І. Л. Петрова. – Київ : Інститут економіки та права «КРОК», 2002.

20. Петюх В. М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В. М. Петюх. – Київ : КНЕУ, 2000.

21. Пронников В. Н. Управление персоналом в Японии : очерки / В. Н. Пронников, Й. Д. Ладанов. – М., 1989.

22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002.

23. Самыгин С. Й. Менеджмент персонала / С. Й. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997.

24. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці : теорія, і практика регулювання / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003.

25. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – Киев, 2001.

26. Сотникова С. Й. Управление карьерой / С. Й. Сотникова. – М. : Инфра-М, 2001.

27. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом / З. Е. Старобинский. – М. : ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.

28. Столяров В. А. Функции и оценка труда работников аппарата управлення / В. А. Столяров. – М., 1995.

29. Тараненко Ж. Я. Делопроизводство кадровой службы / Ж. Я. Тараненко, В. Ф. Лиіпвинепко. – Луганск : Знання, 1998. – 129 с.

30. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995.

31. Управление персоналом. Под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки й биржи, ЮНИТИ, 1998.

32. Мордовин С. К. Управление персоналом : современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2003.

33. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / Под. ред. А. Я. Кибанова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М., 2006.

34. Управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ПРИОР, 1999.

35. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – Київ : Академ. видав, 2005.

36. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2005.

37. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

38. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в зпоху интернета / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

39. Шкатулла В. Й. Настольная книга менеджера по кадрам / В. Й. Шкатулла. – М. : Норма, Инфра-М, 1998.

40. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению / Г. В. Щекин. – Киев, 2001.

41. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2002.

Виробничо-практичне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

*(для студентів всіх форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач **ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

Відповідальний за випуск *Н. О. Кондратенко*
Технічний редактор *В. І. Шалда*
Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2020, поз. 274М.

Підп. до друку 14.04.2021. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,2.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.