Ф 03-67

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи
_____ Галина ДАНИЛІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
«31» 08 2026 р.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

з навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент»
(назва навчальної дисципліни)
спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)
освітнього ступеня бакалавр

Кривий Ріг
2026

Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів освіти денної форми навчання з навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент»,
(назва навчальної дисципліни)
складені на основі навчальної програми, затвердженої «31» 08 2026 р.
та навчального плану НБ(ІІ)-40/03.12-073/24,
затвердженого «30» 05 2024р.

Укладач: викладач, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач-методист Смирнова Надія Вікторівна
(посада, наук..ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до проведення практичних занять обговорено на засіданні циклової комісії менеджменту,логістики та транспортної інфраструктури
(повна назва циклової комісії)
Протокол № 13
від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
(підпис) Надія СМИРНОВА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ПОГОДЖЕНО
Завідувач
навчально-методичного кабінету
(підпис) Марина КОЛЬЧАК
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
«27» 08 2026 р.

1 Вступ

Дані методичні вказівки призначені для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» для підготовки до практичних занять з навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент».

Мета вивчення навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» – ознайомити здобувачів вищої освіти з основними завданнями і змістом кадрового менеджменту, нормативно-правовою базою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці кожного працівника.

Методичні вказівки складені відповідно до робочої програми навчальної дисципліни і відтворюють її архітектуру.

2 Тематичний план практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Семестр
1	2	3	4
7 семестр			7
Розділ №1. «Організаційно-правове забезпечення кадрового менеджменту»			
1.1	Поняття та сфери кадрового менеджменту	2	
1.2	Предмет, завдання і об'єкт кадрового менеджменту	2	
1.3	Колективний і трудовий договір	2	
1.4	Робочий час і час відпочинку. Охорона праці	2	
1.5	Праця жінок і молоді	2	
1.6	Контроль за дотриманням трудового законодавства	2	
1.7	Суть і типи кадрової політики підприємства	2	
1.8	Елементи і напрями кадрової політики підприємства	2	
1.9	Суть та завдання кадрової служби підприємства	2	
1.10	Повноваження та обов'язки керівництва кадрової служби підприємства	1	
	Всього за розділом №1	19	
Всього за 7 семестр		19	
8 семестр			8
Розділ №2. «Елементи кадрового менеджменту»			
2.1	Сутність і види кадрового планування	2	
2.2	Організація кадрового планування	2	
2.3	Управління процесами адаптації	2	
2.4	Організація системи і форми професійного навчання	2	
2.5	Підготовка управлінських кадрів і кар'єра	2	
2.6	Влада і керування персоналом	2	
2.7	Формування мотивації	2	
2.8	Професійна мобільність і ділова оцінка кадрів	2	
2.9	Атестація і «управління компенсацією»	2	
2.10	Керування конфліктами	2	
2.11	Ділові переговори і управлінське спілкування	2	
	Всього за розділом №2	22	
Всього за 8 семестр		22	
Всього за навчальною дисципліною		41	

3 Практичні заняття

РОЗДІЛ №1. «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Практичне заняття №1.1

Тема роботи: «Поняття та сфери кадрового менеджменту»

Мета роботи: визначити сутність та сфери застосування кадрового менеджменту

План

1. З'ясувати сутність організації як об'єкту управління
2. Розглянути еволюцію поглядів на сутність менеджменту
3. Визначити роль менеджерів в організації

Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «організація».
2. Що таке горизонтальний і вертикальний поділ праці?
3. Назвіть функції менеджменту.
4. Що таке «цикл менеджменту»?
5. Надайте визначення поняттям «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».
6. Надайте визначення поняття «менеджер».
7. Які існують сфери менеджменту?
8. Назвіть та охарактеризуйте рівні менеджменту.
9. Які ролі виконує менеджер в організації?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь – яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь – яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь – яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Завдання. Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Практичне заняття №1.2

Тема роботи: «Предмет, завдання і об'єкт кадрового менеджменту»

Мета роботи: з'ясувати предмет, завдання і об'єкт кадрового менеджменту

План

1. Визначити предмет і завдання кадрового менеджменту
2. Сформувати уявлення відносно персоналу як об'єкту менеджменту
3. Розглянути тенденції роботи з персоналом

Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «управлінський персонал».
2. Що таке персонал?

3. Як розглядає кадровий менеджмент персонал?
4. Назвіть та охарактеризуйте концепції кадрової політики.
5. Назвіть стратегічні фактори успіху.

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

Б. Проведете анкетування на підприємстві.

В. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Г. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Д. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №2

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство,очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття №1.3

Тема роботи: «Колективний і трудовий договір»

Мета роботи: визначити особливості змісту колективного і трудового договору

План

1. Розглянути трудове законодавство України
2. З'ясувати особливості колективного договору
3. Визначити характерні ознаки трудового договору

Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «праця».
2. Які гарантії надає Конституція України і Кодекс законів України про працю?
3. Які права відносно праці гарантує держава?
4. Що таке колективний договір?
5. Назвіть принципи укладення колективного договору.
6. Що зазначається в колективному договорі?
7. Що таке трудовий договір?
8. Назвіть види трудового договору.
9. Які особливості випробування при працевлаштуванні?
10. Що є підставами для припинення трудового договору (контракту)?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегії підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття №1.4

Тема роботи: «Робочий час і час відпочинку. Охорона праці»

Мета роботи: розглянути особливості визначення робочого часу і часу відпочинку, організації охорони праці

План

1. Розглянути особливості визначення робочого часу
2. Визначити організацію часу відпочинку
3. З'ясувати особливості організації охорони праці

Питання для обговорення:

1. Яка нормальна тижнева тривалість робочого часу?
2. Яка тривалість тижневого робочого часу для працівників різних вікових категорій?
3. Для яких категорій працівників встановлюється скорочений робочий тиждень?
4. Які умови при шестиденному робочому тижні?
5. Які особливості роботи у нічний час?
6. За яких умов допускається понаднормова робота?
7. Які існують перерви на підприємстві?
8. Яка тривалість щотижневого безперервного відпочинку?
9. Як надаються вихідні на підприємствах з безперервним виробництвом?
10. З яких причин забороняється робота у вихідні дні?
11. Чим компенсується робота у вихідні дні?
12. В які вихідні та святкові дні не проводиться робота підприємств?
13. Яка тривалість щорічної оплачуваної відпустки?
14. Які обов'язки адміністрації і працівників підприємства щодо охорони праці?
15. Які особливості охорони праці на підприємствах різних галузей?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги.

Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: «Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет».

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мне.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній дільниці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Практичне заняття №1.5

Тема роботи: «Праця жінок і молоді»

Мета роботи: з'ясувати особливості праці жінок і молоді

План

1. Визначити особливості праці жінок
2. З'ясувати умови праці молоді

Питання для обговорення:

1. На яких роботах забороняється використовувати працю жінок?
2. Яка тривалість відпустки встановлюється для жінки у зв'язку з пологами?
3. Чи може жінка повністю використовувати відпустку по догляду за дитиною до трьох років?
4. Особи молодше якого віку не приймаються на роботу?
5. На яких роботах забороняється використовувати працю осіб, молодше 18 років?
6. Яка обов'язкова умова прийняття на роботу осіб віком 21 рік?
7. Яка тривалість відпустки передбачена для осіб віком до 18 років?
8. Які права щодо працевлаштування випускників навчальних закладів початкової, середньої та професійної освіти?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов’язків.

4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Управлінська ситуація №2

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.

2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.

3. З’ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.

4. Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття №1.6

Тема роботи: «Контроль за дотриманням трудового законодавства»

Мета роботи: розглянути механізм здійснення контролю за дотриманням трудового законодавства

План

1. Ознайомитися з органами контролю за дотриманням трудового законодавства
2. Розглянути Трудовий кодекс України

Питання для обговорення:

1. Які органи державної влади здійснюють контроль за отриманням трудового законодавства?
2. Які особливості має новий Трудовий кодекс України?
3. Яке збільшення щорічної відпустки передбачено новим Трудовим кодексом?
4. Який час зараховується працівнику до стажу згідно нового Трудового кодексу?
5. За що можуть звільнити працівника згідно з новим Трудовим кодексом?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по-своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе,налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з’ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №2

Керівник відділу маркетингу, який ретельно відслідковує і аналізує рівень використання робочого часу працівниками підрозділу, почав помічати, що провідний спеціаліст з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства, систематично запізнюється на роботу на 20 хв. (приходить о 9:20, хоча за правилами внутрішнього трудового розпорядку мав би бути на роботі вже о 9:00). Він відіграє значну роль для підприємства; має суттєвий досвід роботи у даній сфері і завжди вміє виходити із складних ситуацій. Його часті запізнення керівник для себе пояснював складністю дістатися до підприємства, невідкладними домашніми справи, що вибивали його з графіку, та ін.).

Щоб підкреслити особливу важливість цього працівника для підприємства, керівник офіційно встановив для нього графік роботи з 9:20. Це певним чином викликало обурення у інших працівників цього відділу. І, що ще не приємніше, – абсолютно не відобразилося на трудовій дисципліні нашого спеціаліста. Тепер працівник регулярно почав приходити на роботу о 9:40.

Питання для обговорення:

1. Прокоментуйте правильність рішення керівника щодо зміни графіка роботи спеціаліста з дослідження сегментів ринку споживачів продукції підприємства.

2. Які б заходи вжили ви у подібній ситуації?

Практичне заняття №1.7

Тема роботи: «Суть і типи кадрової політики підприємства»

Мета роботи: з'ясувати суть і типи кадрової політики підприємства

План

1. Розглянути кадрову політику організації: суть, завдання та фактори впливу на неї
2. Ознайомитися з типами кадрової політики

Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «кадрова політика».
2. Як можна сформулювати визначення політики організації?
3. Назвіть основні завдання кадрової політики
4. Які документи є вихідними для формування кадрової політики?
5. Назвіть зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики.
6. Назвіть та охарактеризуйте типи кадрової політики.

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово – преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Управлінська ситуація №2

Рекламне агентство «Європа» вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій. Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (Big Board) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення. Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, в свою чергу, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилося, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані

результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Практичне заняття №1.8

Тема роботи: «Елементи і напрями кадрової політики підприємства»

Мета роботи: розглянути елементи і напрями кадрової політики підприємства

План

1. З'ясувати особливості елементів кадрової політики і їх характеристику
2. Розглянути напрями кадрової політики і оцінку вибору кадрової політики

Питання для обговорення:

1. З яких елементів складається кадрова політика?
2. На основі яких нормативно-правових актів здійснюється формування кадрової політики?
3. Назвіть та охарактеризуйте типи влади у суспільстві.
4. Назвіть та надайте характеристику стилям керівництва.
5. Що таке філософія підприємства і які розділи вона включає?
6. Що таке правила внутрішнього розпорядку і що вони регламентують?
7. Що таке колективний договір і що він регулює?
8. Назвіть напрями кадрової політики підприємства?
9. Що забезпечує кадрова політика?
10. Як оцінити ефективність кадрової політики підприємства?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастішали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.
3. Насамперед з’ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.
4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття №1.9

Тема роботи: «Суть та завдання кадрової служби підприємства»

Мета роботи: з'ясувати суть та завдання кадрової служби підприємства

План

1. Ознайомитися з сутністю та структурою кадрової служби підприємства
2. Розглянути функції та завдання кадрової служби підприємства

Питання для обговорення:

1. Що таке кадрова служба підприємства?
2. Яка роль кадрової служби підприємства?
3. Яка типова структура кадрової служби підприємства?
4. Які функції виконує кадрова служба підприємства?
5. Які завдання ставляться перед кадровою службою підприємства?
6. Які повноваження кадрової служби підприємства?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі,педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово – економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційні вправи

За посиланням https://hurma.work/blog/bezplatni-onlajn-navchannya-dlya-hr-ta-rekruteriv/ перейдіть на вебінар

1. Оцінка Soft Skills на інтерв'ю: як уникнути помилок

Перегляньте дане відео та сформулюйте відповіді на питання

1.1 Типи інтерв'ю, особливості методики STAR та кейсових запитань.

1.2. Як не наступати на ті самі граблі та обходити підводні камені в оцінці кандидатів?

1.3. Як автоматизація з HURMA звільнить ваш час для справді важливих завдань?

2. Типові помилки рекрутерів на інтерв'ю

По перегляді відео надайте відповіді на питання:

2.1. Зміст етапів інтерв'ю успішного рекрутера.

2.2. Як розвивати мікро- і макронавички роботи рекрутера?

2.3. Що краще для рекрутера: навчатися на чужих помилках чи розвивати свої навички?

1.

Практичне заняття №1.10

Тема роботи: «Повноваження та обов'язки керівництва кадрової служби підприємства»

Мета роботи: розглянути повноваження та обов'язки керівництва кадрової служби підприємства

План

1. Ознайомитися з правами, обов'язками, відповідальністю керівника кадрової служби
2. Розглянути функції менеджера по персоналу підприємства

3. Сформувати уявлення щодо основних типів організаційної структури кадрової служби, співробітництва з іншими структурними підрозділами підприємства

Питання для обговорення:

1. Чим регламентується діяльність кадрової служби підприємства?
2. Назвіть та охарактеризуйте зміст розділів Положення про кадрову службу.
3. Які функції виконує менеджер по персоналу підприємства?
4. Назвіть складові підрозділи кадрової служби та їх функції.
5. З якими підрозділами підприємства і з яких питань взаємодіє кадрова служба підприємства?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник?

Відповідь обґрунтуйте.

А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.

Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

Ситуаційні вправи

За посиланням https://hurma.work/blog/bezplatni-onlajn-navchannya-dlya-hr-ta-rekruteriv/ перейдіть на вебінар

3. Імплементація нових HR процесів та робота зі спротивом

Після перегляду відео наддайте відповіді на питання:

3.1. Чому виникає супротив та як знайти підхід до кожного члена команди?

3.2. Як сформувати чіткий план діяльності HR: оцінка ризиків, прогнозування наслідків та ефективна комунікація з менеджерами та співробітниками?

3.3. Як здійснити аналіз, ретроспективу та розробку плану для оцінки наслідків впровадження нового HR процессу?

3.4. Які реальні кейси будуть дієвими для всіх HR?

4. HR-скарбничка: цілісенький плейлист від HURMA

Оберіть з нього два відео і прокоментуйте їх зміст і практичне значення порад, що у них надаються.

РОЗДІЛ №2. «ЕЛЕМЕНТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Практичне заняття №2.1

Тема роботи: «Сутність і види кадрового планування»

Мета роботи: з'ясувати сутність, призначення і види кадрового планування

План

1. Розглянути сутність, мету і завдання кадрового планування
2. З'ясувати особливості основних видів кадрового планування

3. Ознайомитися зі складом інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозної потреби в кадрах

Питання для обговорення:

1. Яка мета кадрового планування?
2. На які відповіді дає питання кадрове планування?
3. Яка мета аналізу виконання плану з чисельності персоналу?
4. Що включає кадрове планування?
5. Назвіть види планування?
6. Що передбачає комплексна кадрова програма?
7. Що включають перспективні кадрові плани?
8. Які показники характеризує поточний кадровий план?
9. Яка інформація необхідна для аналізу наявності персоналу?
10. Яким вимогам має відповідати інформація про персонал?

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

А. Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.

В. Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.

Г. Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.

Д. В інтересах справи скасую завдання начальника, накажу підлеглому продовжувати почату роботу.

Управлінська ситуація №2

Ви керуєте доволі значним підрозділом, викликаєте для розмови щодо важливої справи одного із керівників секції. Під час розмови несподівано дзвонить телефон, обґрунтуйте свої дії:

А. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжуєте розмову з підлеглим і доводите її до кінця.

Б. Вибачаєтесь, перериваєте розмов і якомога коротше розмовляєте по телефону.

В. Даєте вказівку секретарю відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови.

Практичне заняття №2.2

Тема роботи: «Організація кадрового планування»

Мета роботи: розглянути особливості організації кадрового планування

План

1. Сформувати уявлення відносно методів визначення потреби в кадрах організації
2. Розглянути зовнішні і внутрішні чинники маркетингу персоналу
3. З'ясувати особливості прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання

Питання для обговорення:

1. Назвіть основні методи планування і прогнозування кадрової роботи.
2. Для чого призначені методи планування і прогнозування кадрової роботи?
3. Як визначити базову і загальну потребу підприємства у кадрах?
4. Як розраховується чисельність адміністративно-управлінського персоналу?

5. Що таке маркетинг персоналу і які його завдання?
6. Що є джерелом інформації для персонал-маркетингу?
7. Назвіть внутрішні та зовнішні чинники маркетингу персоналу.
8. Назвіть основні напрями персонал-маркетингу.

Література: Л.1.-Л.6.

Задача

Проведіть розрахунки базової і загальної потреби у кадрах, а також чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства, на якому ви проходили переддипломну практику.

Управлінська ситуація

У проектній організації час від часу виникають суперечки між заступником з маркетингу і головним бухгалтером з приводу реалізації вибраної (і погодженої на спільному засіданні представників інституційного рівня на чолі з вами як директором) стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування. Головний бухгалтер обмежує бюджет для реалізації нових ідей, керуючись фінансовими розрахунками працівників підпорядкованого підрозділу. Ваші дії щодо вирішення цієї конфліктної ситуації:

А. Застосуєте до головного бухгалтера примус, погрожуючи йому або зменшенням зарплатні, або звільненням з роботи.

Б. Візьмете справу фінансування нових проектів у свої руки. Ваша довірена особа буде перевіряти фінансові розрахунки.

В. Створите комітет для перегляду фінансових розрахунків (внутрішнього аудиту).

Г. Ваші пропозиції.

Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття №2.3

Тема роботи: «Управління процесами адаптації»

Мета роботи: з'ясувати особливості управління процесами адаптації працівників

План

1. Розглянути сутність і види адаптації персоналу організації
2. З'ясувати цілі і завдання трудової адаптації
3. Визначити особливості управління процесом трудової адаптації

Питання для обговорення:

1. Що таке адаптація персоналу?
2. На що спрямована адаптація персоналу?
3. Надайте визначення поняттю «трудова адаптація персоналу».
4. Що таке первинна і вторинна адаптація персоналу?
5. Що таке виробнича і позавиробнича адаптація персоналу?
6. Назвіть та охарактеризуйте види виробничої адаптації персоналу.
7. Що таке економічна і соціально-психологічна адаптація персоналу?
8. Яка мета і завдання адаптації працівника з точки зору роботодавця?
9. Яка мета і завдання адаптації з точки зору працівника?
10. Назвіть та охарактеризуйте елементи управління трудовою адаптацією.
11. Що слід враховувати при управлінні процесом трудової адаптації?
12. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу трудової адаптації персоналу.

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті,які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям,потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційна вправа

За посиланням https://hurma.work/blog/bezplatni-onlajn-navchannya-dlya-hr-ta-rekruteriv/ перейдіть

8. Говоримо без бар'єрів: навчальний серіал про інклюзію та рівність

Освітній серіал «Ґендерна рівність та соціальна інклюзія в комунікаціях» розповідає, як комунікувати з урахуванням підходу рівності та інклюзії.

Курс містить 12 відеосерій та відеосимулятор. Кожна серія присвячена окремій темі інклюзивності та гендерної рівності. Кожен з епізодів надає практичні поради щодо інтеграції гендерної рівності та соціальної інклюзії в комунікації для урядових організацій, медіа, рекламних агенцій.

Після перегляду серіалу сформулюйте типові правила міжособистісної поведінки у діловому середовищі з метою забезпечення гендерної рівності і інклюзивного середовища.

Практичне заняття №2.4

Тема роботи: «Організація системи і форми професійного навчання»

Мета роботи: розглянути та сформувати уявлення щодо організації системи і форми професійного навчання

План

1. З'ясувати особливості організації системи навчання персоналу
2. Розглянути форми і методи професійного навчання, підготовку робітничих кадрів

Питання для обговорення:

1. Яка мета навчання персоналу?
2. Що забезпечує навчання персоналу?
3. Що необхідно для правильної організації навчання персоналу?
4. Що включає система навчання персоналу?
5. Які цілі професійного навчання?
6. Які проблеми організації системи навчання персоналу?
7. Що таке професійне навчання персоналу?
8. Назвіть та охарактеризуйте форми навчання на робочому місці.
9. Назвіть та охарактеризуйте форми навчання поза робочим місцем.
10. Що є метою професійного навчання робітників?
11. Для чого здійснюється перепідготовка робітників на підприємстві?
12. Назвіть форми теоретичної перепідготовки персоналу.
13. Назвіть та охарактеризуйте форми навчання нових працівників на виробництві.

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

На одному з кондитерських підприємств виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу з приводу етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Про рекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії, як керівника цього відділу:

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують,надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

Д. Доповісти директорові. Скликати комісію для розгляду цього питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

Управлінська ситуація №2

Катерина Власова закінчила психологічний факультет Львівського національного університету ім. І. Франка, потім аспірантуру і захистила кандидатську дисертацію на тему «Нетрадиційні методи розв'язання міжособистісних конфліктів у трудовому колективі». Після 10 років роботи викладачем в одному з вузів вона перейшла на посаду консультанта до центру психологічної допомоги. Протягом 3 років Катерина займалася наданням практичної допомоги дітям із неблагополучних родин, вирішенням конфліктів у школах і установах, консультуванням представників районної адміністрації. Робота давала Катерині велике задоволення, дозволяла допомагати дітям, використовувати на практиці теоретичні знання, зустрічатися з цікавими людьми. У той же час зарплати ледь вистачало, щоб звести кінці з кінцями. Тому, коли один зі знайомих запропонував їй посаду начальника відділу кадрів великого спільного підприємства з окладом, що в 10 разів перевищив нинішній, Катерина дуже зацікавилась його пропозицією. Успішно пройшовши співбесіду з керівниками СП, вона прийняла пропозицію, вважаючи, що знання психології, англійської мови, навички комунікації, досвід роботи викладача і консультанта дозволять їй домогтися успіху в роботі, яка приваблювала не тільки високим заробітком, але й можливостями професійного розвитку, роботою з іноземними фахівцями, поїздками по країні і за кордон. На початку свого першого робочого дня Катерина провела близько години з генеральним директором СП, який пояснив, що він очікує від начальника відділу кадрів: організації професійного навчання, здійснення контролю за прийомом на роботу і чисельністю співробітників, ведення документації. Через тиждень представник західного партнера провів з Катериною одноденне навчання основам управління персоналом, і вона почала засвоювати особливості нової посади. Робота виявилася значно складнішою, ніж припускала Катерина – десятигодинний робочий день, тривалі наради з технічних питань, які Катерина не розуміла, численні питання і скарги рядових співробітників, необхідність готувати місячні звіти для західних партнерів. Бракувало часу, щоб поспати – не те щоб узагальнити враження, подумати про можливі зміни, як її навчав спеціаліст з європейського відділення. Незабаром виникла перша кризова ситуація: виконуючи рекомендації партнера, Катерина поставила питання про необхідність скорочення невиробничих працівників, чим викликала бурхливу реакцію директора з виробництва, який у різкій формі звинуватив її в некомпетентності і недосвідченості. Катерина розплакалась і більше до цієї теми не поверталася. Через місяць генеральний директор викликав до себе начальника відділу кадрів і попросив пояснити, чому західний партнер не одержав щомісячного звіту з персоналу. Виявилося, що Катерина просто забула про нього. Ще через тиждень сталося нова неприємність: Катерина пішла з роботи раніше звичайного, і не була на місці, коли була потрібна генеральному директору, який висказав наступного ранку своє невдоволення роботою начальника відділу кадрів. Через тиждень Катерина подала заяву про звільнення.

Питання.

1. Як можна охарактеризувати ситуацію, в якій знаходиться Катерина Власова? Чому вона

хоче залишити СП?

2. Наскільки обов’язки начальника відділу кадрів відповідали очікуванням Катерини? Чи мала вона необхідні професійні якості і мотивацію для роботи на цій посаді?

3. Як ви оцінюєте рішення керівництва СП призначити Катерину Власову на посаду начальника відділу кадрів? Що в її біографії говорило на користь цього рішення? Що мало б насторожити керівників спільного підприємства?

4. Чи відповідало організоване для Катерини навчання її потребам? Що б Ви запропонували замість чи на додаток до зробленого?

5. Що б ви зробили на місці генерального директора із заявою про звільнення?

Практичне заняття №2.5

Тема роботи: «Підготовка управлінських кадрів і кар'єра»

Мета роботи: з'ясувати особливості підготовки управлінських кадрів і керування кар'єрою

План

1. Розглянути підготовку управлінських кадрів
2. Сформувати уявлення щодо поняття трудової кар'єри, видів та напрямів кар'єри

Питання для обговорення:

1. З чого складається безперервне навчання працівника?
2. Назвіть та охарактеризуйте види професійного навчання керівників і спеціалістів.
3. Назвіть фактори мотивації працівників до навчання.
4. Надайте визначення поняттю «кар'єра».
5. Назвіть та охарактеризуйте види кар'єри.
6. Які завдання планування, управління і реалізації кар'єри?
7. Які чинники впливають на успіх кар'єри?
8. На що зорієнтовані цілі людини при виборі кар'єри?
9. Що таке і для чого здійснюється планування кар'єри?
10. Що таке розвиток кар'єри?
11. Для чого розробляється кар'єрограмма?
12. Що одержать працівники і організація при формуванні кадрового резерву?
13. Що таке кар'єризм?

Література: Л.1.-Л.6, Л.8.

Управлінська ситуація №1

Багатонаціональна корпорація «Сатурн» почала свої операції в Україні зі створення трьох спільних підприємств: СП «Схід», «Центр» і «Захід». На одній з перших нарад по визначенню стратегії управління цими компаніями, проведеною регіональним віце-президентом, було прийнято рішення про необхідність навчання всіх керівників основам управління фінансами. Розробка програми й організація проведення навчання була доручена регіональному директору з людських ресурсів.

Після трьох місяців напруженої спільної роботи фінансистів зі штаб-квартири «Сатурна» і викладачів місцевої школи управління була створена п’ятиденна програма, яка розкриває основи управління фінансами в сучасній корпорації, пояснює специфіку компанії, а також порівнює американську систему бухгалтерського обліку з вітчизняною. Директор з людських ресурсів залишився дуже задоволений програмою і надіслав листа до кожного зі спільних підприємств із пропозицією направити по 5 керівників на перший курс навчання. На превеликий подив наступного дня він побачив відповідь одного з директорів, що відмовився надіслати своїх співробітників на «невідоме йому навчання». Директор з людських ресурсів звернувся до нього з відповідним листом, зажадавши виконати рішення віце-президента, а

також докладно описавши завдання і зміст програми.

Через три дні була отримана відповідь, в якій директор СП повідомляв, що його керівники «ще не дозріли для цієї програми». У результаті на першій програмі навчалися 10, а не 15 чоловік, і корпорація зазнала фінансових збитків.

Питання

1. У чому причини конфлікту? Прокоментуйте позиції сторін.
2. Як ви оцінюєте дії директора з людських ресурсів? Як ви оцінюєте дії директора СП?
3. Як можна було б уникнути конфлікту?
4. Що має робити в такій ситуації директор з людських ресурсів?

Управлінська ситуація №2

Павло Георгійович Нечипоренко керує взуттєвою фабрикою «Стріла» протягом 15 років. Через два роки він збирається вийти на пенсію і цілком присвятити себе улюбленій справі – вирощуванню гладіолусів. Як досвідчений керівник він розуміє, що повинен завчасно підібрати і підготувати собі спадкоємця. Це тим більш важливо, що «Стріла» переживає не найкращі часи: обсяги виробництва падають, продукція фабрики не витримує конкуренції з імпортним взуттям, працівники не одержують заробітної плати протягом трьох місяців, застаріле обладнання вимагає заміни. Павло Георгійович розглядає три можливі кандидатури на свою посаду, але не може зробити остаточний вибір (таблицю).

	О.Шахрай	І. Семенова	І. Сіверський
Вік	45	41	54
Освіта	Вища, інженер-економіст	Вища, інженер-технолог	Вища, інженер-механік
Займана посада	Начальник відділу збуту та постачання (1 рік)	Головний технолог (5 р.)	Головний інженер (11 років)
Досвід роботи	3 роки – ген. Директор ТОВ «Горизонт» (Установка металевих дверей)	1 рік – заст. гол. технолога 3 роки – нач. цеху 3 роки – інженер з збуту 3 роки – інженер технолог (усе – «Стріла»)	4 р. – гол. інженер 5 р. – нач. вироб. 4 роки – нач. цеху 3 роки – бригадир 6 р. – токар (усе – завод металоконструкцій)
Навички комунікації	добрі	відмінні	середні
Старанність	добра	відмінна	надзвичайна
Авторитет у колективі	середній	високий	високий
Аналітичні здібності	добрі	надзвичайні	добрі
Наполегливість	надзвичайна	висока	висока

Питання:

1. Кого б ви порадили Павлу Георгійовичу як спадкоємця? Чому?
2. Складіть індивідуальні плани розвитку для кожного з кандидатів.

Практичне заняття №2.6

Тема роботи: «Влада і керування персоналом»

Мета роботи: розглянути види влади і сформування уявлення щодо особливостей керування персоналом

План

1. Розглянути особливості влади у фірмі: керування персоналом

2. Сформувати уявлення щодо мотивації ефективності праці і керування персоналом

Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «влада».
2. Як влада пов'язана з волею?
3. Які виділяють типи волі?
4. Які елементи включає організаційна основа волі?
5. Що є інструментом влади?
6. Що таке влада керівника?
7. Чим відрізняється поняття «влада» і «сила»?
8. Що включає база влади?
9. Назвіть сили, що діють на менеджера, підлеглих, ситуацію.
10. Надайте визначення поняттю «мотивація».
11. Які особливості підходу до формування мотивації Ф. Тейлора?
12. Охарактеризуйте підхід до формування мотивації Д. Мак-Грегора.
13. Назвіть причини пасивності працівника згідно «Теорії У».
14. Які мотивуючі фактори та принципи впливу на людей виділяє «Теорія У»?
15. Надайте характеристику економічній мотивації згідно «Теорії У».

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Розпочинаючи роботу в АТ «Інжсервіс» на посаді директора з персоналу, Ольга Янковська знала, що створення нової системи компенсації буде одним із головних її завдань. Тому з першого робочого дня вона спробувала досконально вивчити систему заробітної плати в цій організації, що займалася продажем, монтажем і обслуговуванням інженерного устаткування. За два тижні Ольга встановила:із 204 співробітників «Інжсервісу» 176 одержували погодинну заробітну плату, що розраховується по ставках семирічної давності, до яких застосовувалися встановлювані генеральним директором коефіцієнти; кількість «відпрацьованих» протягом місяця годин була постійною – 41; понаднормові не виплачувалися; погодинна ставка механіка з обслуговування складала 1,1 ставки монтажника, у той час як на місцевому ринку праці монтажники заробляли в 1,5-1,7 рази більше, ніж в «Інжсервісі». Плинність серед монтажників складала 30% на рік, серед механіків – 2%; погодинна ставка водія складала 1,2 від ставки механіка з обслуговування, в інших організаціях водії заробляли від 80 до 200% від зарплати в «Інжсервісі». Плинність серед водіїв складала 50% на рік; адміністративний персонал «Інжсервісу» одержував оклади, установлені генеральним директором, які переглядаються «по можливості». Підвищення заробітної плати адміністративного персоналу не завжди збігалося з переглядом погодинних ставок. Плинність адміністративного персоналу складала 3% на рік; протягом півроку «Інжсервіс» не міг заповнити вакантну посаду начальника відділу продажів, для якої був установлений посадовий оклад у 80% від окладу генерального директора.

Питання:

1. Які висновки можна зробити із зібраної Ольгою інформації?
2. Що б ви порекомендували Ользі як перший крок створення нової системи компенсації?
3. Яка система найбільше підходить «Інжсервісу»?
4. Як заповнити посаду начальника відділу продажів?

Практичне заняття №2.7

Тема роботи: «Формування мотивації»

Мета роботи: з'ясувати особливості формування мотивації працівників підприємства

План

1. Розглянути процес мотивації і основні фактори, що впливають на процес формування мотивації
2. Сформувати явлення щодо теорії мотивації: змістовні та процесуальні

Питання для обговорення:

1. Яка мета мотивації персоналу?
2. Назвіть та охарактеризуйте зовнішні фактори мотивації.
3. Надайте характеристику внутрішнім факторам мотивації.
4. Чим відрізняться мотиви від стимулів?
5. Які чинники поведінки працівника слід враховувати при розробці мотиваційних заходів?
6. Що таке винагорода персоналу і які є її види?
7. Який метод мотивації є протилежним винагороді?
8. На що спрямоване формування мотиваційного механізму?
9. Що таке мотиваційний моніторинг?
10. Назвіть та охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
11. Які особливості процесуальних теорій мотивації?

Література: Л.1.-Л.6, Л.9.

Управлінська ситуація №1

Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи:

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями,організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

Управлінська ситуація №2

Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих,встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Практичне заняття №2.8

Тема роботи: «Професійна мобільність і ділова оцінка кадрів»

Мета роботи: сформувати уявлення відносно професійної мобільності і ділової оцінки кадрів

План

1. Розглянути поняття професійної мобільності кадрів і рух персоналу
2. З'ясувати особливості ділової оцінки кадрів і системи методів оцінки управлінського персоналу

Питання для обговорення:

1. Що таке мобільність персоналу?
2. Для чого призначена мобільність персоналу?
3. Назвіть особливості внутрішньої та зовнішньої мобільності кадрів.
4. В чому проявляється об'єктивний, суб'єктивний і характерологічний аспект професійної мобільності?
5. Які чинники впливають на рух персоналу?
6. Назвіть та охарактеризуйте абсолютні показники плинності кадрів.
7. Надайте характеристику відносним показникам плинності кадрів.
8. Для чого здійснюється оцінка персоналу?
9. Які труднощі при оцінки керівників і фахівців?
10. Яке завдання ділової оцінки персоналу?
11. Назвіть та охарактеризуйте принципи оцінки ділової оцінки персоналу.
12. Які особливості кількісних, якісних і комбінованих методів ділової оцінки персоналу?
13. Назвіть та охарактеризуйте найбільш поширені методи ділової оцінки персоналу.

Література: Л.1.-Л.6, Л.7.

Задача

Визначте відносні показники руху кадрів на підприємстві, де ви проходили переддипломну практику.

Управлінська ситуація

Віталій Шпак, генеральний директор Міжнародного центр у з навчання управлінню, звернувся до консультаційної компанії, що працює в галузі управління персоналом. Керований ним центр переріс, на думку Віталія, межі неформальної організації і має потребу у формальних системах управління, насамперед, системі оцінки персоналу. За три роки свого існування Центр перетворився з об’єднання трьох колишніх колег – компаній з консультацій – в потужний навчальний заклад, що реалізує десятки програм професійного навчання. У центрі працює 15 штатних інструкторів і 5 технічних співробітників. Віталій також періодично запрошує викладачів зі сторони, з якими укладаються разові контракти. Центр проводить навчання керівників, фахівців з фінансів, бухгалтерського обліку і стратегічного управління, пропонуючи загальні курси для всіх бажаючих, а також розробляючи спеціальні програми, на замовлення організацій. На частку останніх припадає до 70% обсягу робіт Центра. На думку Віталія, початковий період «компанії-родини», коли кожний старався з усіх сил, завершився, і Центр потребує формальної системи оцінки роботи кожного робітника.

Питання:

1. Які цілі у сфері управління персоналом ставить перед собою Центр?
2. Яку систему оцінки ви б запропонували Олександру?

Практичне заняття №2.9

Тема роботи: «Атестація і «управління компенсацією»

Мета роботи: розглянути особливості атестації і «управління компенсацією».

План

1. З'ясувати особливості ділової оцінки працівника і оплати праці, атестації – як основного методу ділової оцінки персоналу
2. Сформувати уявлення щодо поняття «управління компенсацією» і заробітної плати.

Питання для обговорення:

1. Як пов'язане ділове оцінювання персоналу з рівнем оплати праці?
2. Що таке атестація персоналу?
3. Хто відповідальний за своєчасність атестації?
4. Назвіть види атестації.
5. Які етапи включає проведення атестації?
6. Хто і за яких умов звільняється від атестації?
7. Як обов'язки атестаційної комісії?
8. Яке рішення може приймати атестаційна комісія?
9. Що таке управління компенсацією?
10. Який вплив здійснює компенсація на працівників підприємства?
11. Назвіть та охарактеризуйте основні позиції при управлінні компенсацією.
12. Що таке система оплати праці?
13. Що таке тарифна система оплати праці?
14. На основі чого формується тарифна сітка?
15. Що визначає тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники)?
16. Назвіть та охарактеризуйте форми погодинної та відрядної заробітної плати.

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясувати їхнє ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою: щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки і плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думки співробітників було досить складно, оскільки більшість із них проводить переважну частину свого часу в філіях і лише іноді з'являється у своєму офісі. Всього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали:

- 65% співробітників незадоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;
- 50% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їхню роботу, оскільки не мають необхідної для цього інформації;
- 45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;
- 12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;
- 68% співробітників не вважають, що результати атестації використовуються для чого-небудь, крім підвищення окладу;
- 75% керівників, що проводили атестацію, поскаржились на брак часу для її підготовки і проведення;
- 25% керівників зізналися, що відчувають складності у випадках, коли необхідно критикувати, регулярно завищують атестаційні оцінки.

Питання:

1. Про що говорять результати опитування?
2. У чому причини такої ситуації?

3. Які заходи для вдосконалення системи оцінки ви б запропонували відділу людських ресурсів штаб-квартири?

Практичне заняття №2.10

Тема роботи: «Керування конфліктами»

Мета роботи: сформувати уявлення відносно керування конфліктами на підприємстві

План

1. З'ясувати сутність конфлікту, його структури та причини виникнення
2. Розглянути методи керування конфліктами

Питання для обговорення:

1. Що таке конфлікт?
2. Назвіть види конфліктів залежно від сфери життєдіяльності людей.
3. Назвіть та охарактеризуйте причини конфліктів.
4. Яка мета керування конфліктами?
5. Охарактеризуйте методи керування конфліктами.
6. Назвіть основні складові конфлікту.
7. Яка суть теорії «соціального конфлікту»?
8. Назвіть та охарактеризуйте напрями регулювання конфліктів.
9. Надайте характеристику методам усунення конфліктам за М. Фоллетом.

Література: Л.1.-Л.6.

Управлінська ситуація №1

У Вас склались складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед? Обґрунтуйте.

А. Викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати причини складних стосунків.

Б. Насамперед спробую розібратись у своїй поведінці стосовно колеги.

В. Буду виходити з того, що наші напружені стосунки не сприяють успіху в роботі.

Г. Пораджуся з іншими колегами, які добре його знають, і попрошу їх бути посередниками в нормалізації наших стосунків.

Управлінська ситуація №2

Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертається з пропозицією прийняти його сторону і вирішити конфлікт. Ваша позиція:

А. Не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.

Б. Делегуєте повноваження розібратися у конфлікті трудовому колективу організації.

В. Насамперед з'ясувати причини конфлікту самому і спробувати знайти спосіб його врегулювання.

Г. Дізнатися, хто з членів колективу є авторитетом для тих, хто конфліктує, і впливати на них через цих людей.

Відповідь обґрунтуйте.

Практичне заняття №2.11

Тема роботи: «Ділові переговори і управлінське спілкування»

Мета роботи: розглянути особливості ділових переговорів і управлінського спілкування

План

1. Сформувати уявлення щодо ділових переговорів: процесу підготовки, етапів
2. Визначити особливості управлінського спілкування: сутність, функції, призначення

Питання для обговорення:

1. Що таке переговори?
2. Інтереси яких груп зачіпаються у конфлікті?
3. Назвіть етапи розвитку конфлікту.
4. Яка мета ділових переговорів?
5. Що необхідно зробити в процесі підготовки переговорів?
6. Які етапи включає підготовка переговорів?
7. Рішення яких питань включає змістовна підготовка переговорів?
8. Що передбачає організаційна сторона переговорів?
9. Яким підходам має відповідати поведінка учасників переговорів?
10. Яке призначення ділового спілкування?
11. Яка мета керівника у діловому спілкуванні?
12. Назвіть три функції управлінського спілкування.
13. Які умови слід виконувати керівнику під час спілкування?
14. Який соціальний зміст спілкування?
15. Які функції спілкування виділяють в залежності від його мети?
16. Назвіть та охарактеризуйте засоби спілкування.
17. Що таке управлінське спілкування?
18. Які існують комунікаційні бар'єри?

Література: Л.1.-Л.6.

Оцінка кандидата на робоче місце

Даний тест може використовуватися для визначення уміння студента провести співбесіду (інтерв'ю) для добору кандидатів, а також ступеня засвоєння відповідної теми навчального курсу.

Прочитайте кожне висловлювання і позначте його «+» (правильно) або «-» (помилково).

1. Під час співбесіди з претендентом на робоче місце найкраще покладатися на свої почуття.

2. Ознайомлення з переліком вимог до працівника є обов'язковою умовою при веденні розмови з претендентом.

3. Щоб визначити, чи може претендент працювати самостійно, найкраще попросити його описати, як він справляється з нинішньою роботою.

4. Питання про те, яке хобі в претендента на посаду, дозволяє, крім усього іншого, дійти висновку, чи комунікабельний він.

5. Якщо представник фірми опише претенденту умови праці на новому робочому місці як дуже важкі, то зможе дізнатися, чи готовий він до такої роботи і які навантаження може перенести.

6. Не прогайте можливості поцікавитися в претендента його ставленням до протилежної статі.

7. Питання про те, чи все гаразд у претендента в подружньому житті, потрібно опустити з міркувань тактовності.

8. Питання про те, як претендент ставиться до роботи в команді, допоможе скласти уявлення про стиль його керівництва.

9. Це допоможе зрозуміти і те, як претендент виховує своїх дітей.

10. Можна спробувати з'ясувати і релігійні погляди претендента.

11. Відповідь на питання про те, які газети і журнали регулярно читає претендент, дасть уявлення про його політичні погляди.

12. Дізнавшись, у якого кравця претендент шиє собі одяг, можна з'ясувати, якого рівня він прагне досягти.

13. Інтелект і освіта повинні мати вирішальне значення при оцінці претендента.

14. Не треба ставити питання, чому претендент хоче залишити своє попереднє місце

роботи: у цьому випадку він ніколи не скаже правди.

Якщо хтось приймає рішення про прийняття на роботу претендента на керівну посаду та після 20-хвилинної розмови з ним помиляється у виборі, то сам винен в цьому.

Цей тест має спонукати вас подивитися на проблему оцінки претендентів під незвичним для вас кутом зору. Підведіть підсумки

Використовуючи ключ, оцініть свій результат. Твердження, що містяться в тесті, оцінюються таким чином: відмітка «-» привласнюється питанням: 1, 6, 7, 13, 14, а відмітка «+» питанням: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

4 Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Бортняк В.А., Вітвіцький С.С., Дніпров О.С. та ін. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / за заг. ред. В.П. Пєткова. – Київ: Видавництво «КНТ», 2025. – 312 с.
2. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. – Харків: ФОП Панов А.М., 2025. – 332 с.
3. Макогон О. Посібник з управління персоналом. – Київ: Програма ООН з відновлення та розбудови миру, 2021. – 164 с.
4. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець / за. заг. ред. О.І. Драган. – Київ: МПП «ЛИНО», 2022. –612 с.
5. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. – Одеса: «Фенікс», 2021. – 38 с.
6. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський / за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.
7. Смирнова Н.В., Каширіна С.С. Коефіцієнт трудової участі як фактор покращення організаційного розвитку підприємства. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 24-25 вересня 2021 р.). Одеса, 2021. С. 80-83 (0,2 д.а.) URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2021/10/ScTechInn-Odesa-Sept2021.pdf
8. Смирнова Н.В. Психологія поведінки індивіда: свідомість. *Людина і космос:* матеріали XXIV Міжнародної молодіжної науково-практичної конференції (Дніпро, травень 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 189 (0,1 д.а.) URL: https://spacehuman.org/_files/doc/sbornik2022.pdf
9. Смирнова Н.В., Веселовська О.Є. Соціально-психологічні аспекти формування ефективного інноваційного колективу. *Економічний простір: Збірник наукових праць.* 2024. №194. С. 92-95. (0,4 д.а.) – Index Copernicus, Google Scholar URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/194-92-95-smyrnova.pdf