

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи

з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Харків – 2023

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 23 січня 2023 р., протокол № 6.

Методичні вказівки рекомендовано для видання і використання у навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів вищої освіти спеціальності «Економіка» другого (магістерського) рівня усіх форм навчання.

Укладачі:

професори І. В. Токмакова,

М. В. Корінь,

В. О. Овчиннікова,

доц. Г. В. Обруч

Рецензент

проф. О. В. Дикань

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Загальні положення.....	5
Практичне заняття 1. Аналіз факторів впливу на трудовий потенціал підприємства.....	6
Практичне заняття 2. Трудовий потенціал колективу. Розробка моделей компетентності.....	11
Практичне заняття 3. Залученість персоналу.....	16
Практичне заняття 4. Кадрова служба в управлінні трудовим потенціалом підприємства.....	20
Практичне заняття 5. Планування кар'єри.....	26
Практичне заняття 6. Кадрова безпека.....	31
Практичне заняття 7. Формування комплексної мотиваційної системи...	34
Тематика (зміст) самостійної роботи.....	40
Тематика (зміст) індивідуальних завдань.....	41
Перелік питань для підготовки до іспиту.....	42
Список літератури.....	46

ВСТУП

Трудовий потенціал підприємства є визначальним фактором у забезпеченні конкурентних переваг суб'єктів господарювання на ринку, а також головним джерелом досягнення цільових економічних показників, що характеризують рівень економічного розвитку та фінансової стійкості. Тому в умовах сьогодення на перший план виходить ефективне управління трудовим потенціалом підприємств, яке має велике значення для стабільного функціонування господарського механізму та забезпечення сталого економічного зростання.

Методичні вказівки призначено для закріплення теоретичних знань і практичних навичок здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління трудовим потенціалом підприємства» з таких питань, як принципи і стратегія управління трудовим потенціалом підприємства, соціально-психологічні особливості окремих працівників і трудового колективу як об'єкта управління, методи діагностики трудового потенціалу, прогнозування та планування потреб у персоналі, порядок прийняття на роботу, організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання персоналу підприємства, принципи укладання колективних договорів та угод, методики оцінки ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.

Основний зміст навчальної дисципліни розкривається у двох змістових модулях, які містять 15 тем лекційних і 7 тем практичних занять, у результаті вивчення яких здобувачі мають набути таких практичних навичок та умінь: користуватися технологіями управління трудовим потенціалом підприємства, володіти інструментарієм мотивації працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника, використовувати методи управління трудовим потенціалом при формуванні різних організаційних структур управління,

використовувати ефективні форми участі персоналу в управлінні, проводити аналіз і планування показників трудового потенціалу, здійснювати контроль і оцінювати результативність управління трудовим потенціалом підприємства, управляти поведінкою персоналу організації.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Номер варіанта практичних завдань визначається за останньою цифрою номера залікової книжки.

Структура навчальної дисципліни

Складові залікового кредиту	Кількість годин		
	Аудиторна робота		Самостійна та індивідуальна роботи
	Лекції	Практичні заняття	
Змістовий модуль 1			
Тема 1-8	16	8	38
Змістовий модуль 2			
Тема 9-15	14	7	37
РАЗОМ годин	30	15	75

Зміст практичних занять

Назва теми	Кількість годин
1 Аналіз факторів впливу на трудовий потенціал підприємства	2
2 Трудовий потенціал колективу. Розробка моделей компетентності	2
3 Залученість персоналу	2
4 Кадрова служба в управлінні трудовим потенціалом підприємства	2
5 Планування кар'єри	2
6 Кадрова безпека	2
7 Формування комплексної мотиваційної системи	3
Усього	15

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Аналіз факторів впливу на трудовий потенціал підприємства

Завдання до практичної роботи

Завдання 1.1. Охарактеризуйте глобальні фактори, які впливають на трудовий потенціал і процеси управління ним на підприємствах.

Завдання 1.2. Наведіть п'ять прикладів дії позитивних і негативних зовнішніх факторів на трудовий потенціал підприємства.

Завдання 1.3. Проаналізуйте стан ринку праці в країні. Поясніть, як ситуація на ринку праці впливає на трудовий потенціал підприємства.

Завдання 1.4. Розкрийте ендогенні фактори формування трудового потенціалу працівника.

Завдання 1.5. Виконайте розрахунок індексу людського розвитку за даними таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Дані для розрахунку індексу людського розвитку

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тривалість життя (роки)	67,9	76,6	72,1	69,2	70,3	65,9	66,4	69,2	67,3	72,1
Грамотність серед дорослого населення (% , віком 15 років та більше)	98,8	99	94,2	93,1	95,2	96,7	91,5	93,8	90,2	94,5
Сукупна частка учнів (%)	77,3	91,4	95	72,1	65,2	63,7	58,9	68,7	63,8	61,4
ВВП на душу населення (ПКС у дол. США)	3429	21482	8450	11589	28125	23140	10945	7841	14250	5846

Методичні вказівки до завдання 1.5

Індекс людського розвитку (*ІЛР*) визначається як середнє арифметичне індексів: тривалості життя ($I_{мж}$), індексу освіти ($I_{осв}$) та скорегованого індексу ВВП на душу населення (ПКС \$) — $W(y)$:

$$ІЛР = \frac{I_{мж} + I_{осв} + W(y)}{3}. \quad (1.1)$$

Окремі індекси для всіх компонентів *ІЛР* обчислюються за такою загальною формулою:

$$I = \frac{X_t - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (1.2)$$

де X_t , X_{min} , X_{max} — відповідно фактичне (поточне), мінімальне, та максимальне значення показника.

Для обчислення індексу запроваджують такі граничні величини (X_{max} та X_{min}) для кожного з показників:

- очікувана тривалість життя при народженні – 25 років та 85 років.
- рівень грамотності серед дорослого населення (15 та більше років) – 0 % та 100 %.
- сукупна частка учнів – 0 % та 100 %,
- ВВП на душу населення у доларах США – 100 \$ та 40000 \$.

Розрахунок індексу освіти ($I_{осв}$) проводять за формулою:

$$I_{осв} = 2/3 * I_{ep} + 1/3 * I_{уч}. \quad (1.3)$$

При розрахунку $I_{осв}$ використовують показник сукупної частки учнів від загальної чисельності населення у віці від 6 до 22 років, де

враховується тільки половина всієї чисельності дітей 6 років, оскільки не всі діти починають освіту з 6-ти років.

Доходи у *ІЛР* виступають заміном усіх тих аспектів розвитку людського потенціалу, які не охоплюються поняттями довгого та здорового життя і освіти. Тобто доходи – це наближена пристойного рівня життя.

Базовий підхід до обчислення доходів спирається на той факт, що досягнення нормального рівня життя не потребує необмежених доходів. Враховуючи це, при обчисленні *ІЛР* значення доходу дисконтуються за такою формулою:

$$W(y) = \frac{\log y - \log y_{min}}{\log y_{max} - \log y_{min}}, \quad (1.4)$$

де y – це ВВП на душу населення (ПКС, дол. США).

Тестові завдання

1 Об'єктом управління трудовим потенціалом організації виступають...

- A керівники організації;
- B основні та допоміжні робітники;
- C спеціалісти;
- D службовці;
- E усі відповіді правильні.

2 Трудові ресурси – це...

- A працездатне населення у працездатному віці, зайняте і незайняте в суспільному виробництві;
- B населення у працездатному віці, зайняте в суспільному виробництві;
- C населення у непрацездатному віці, зайняте у виробництві;

D працівники, які значаться у штатному розписі організації;

E наймані працівники

3 За своєю сутністю поняття «трудові ресурси» і «трудовий потенціал»...

A тотожні;

B поняття «трудовий потенціал» ширше і глибше порівняно з поняттям «трудові ресурси»;

C поняття «трудовий потенціал» ширше за поняття «трудові ресурси» за рахунок кількісних характеристик;

D поняття «трудовий потенціал» містить сукупність якостей, що визначають працездатність;

E поняття «трудові ресурси» ширше за поняття «трудовий потенціал».

4 Який компонент не включає трудовий потенціал людини:

A здоров'я людини;

B освіту;

C професіоналізм;

D творчий потенціал (уміння працювати, мислити по-новому);

E депозитні рахунки в банках?

5 Наявні й перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно та якісно задовольняти потреби підприємства та найефективніше реалізовувати його цілі за наявності відповідного ресурсного забезпечення – це...

A трудові ресурси;

B трудовий потенціал;

C інтелектуальний капітал;

D трудовий фактор;

E робоча сила.

6 Всі працівники, що працюють та прийняті на роботу (постійну, тимчасову, сезонну) в цей день, за виключенням всіх, які вибули в цей день, називаються...

- A явочна чисельність персоналу;
- B обліковий склад персоналу;
- C штатна чисельність персоналу;
- D облікова чисельність персоналу на певну дату.

7 Частина населення, яка забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг, – це...

- A трудові ресурси;
- B економічно активне населення;
- C зайняті працівники;
- D персонал підприємства.

8 З якою метою формується професійно-кваліфікаційна структура колективу:

- A для визначення обсягу робіт в межах повноважень працівників;
- B для розроблення системи ефективного мотивування та матеріальної винагороди;
- C для встановлення специфічних вимог до працівника і системи пільг, наданих кожній категорії;
- D для покращання житлових умов працівників та підвищення якості трудового життя?

9 Особи, що очолюють організацію в цілому чи підрозділ, що направляють, координують і стимулюють працю учасників виробничого процесу відносяться до категорії...

- A керівник;
- B спеціаліст (фахівець);
- C службовець (технічний виконавець);
- D молодший обслуговуючий персонал.

10 Який фактор впливу на трудовий потенціал підприємства має внутрішньо-організаційний характер:

- A національне трудове законодавство;
- B рівень організаційної культури;
- C рівень безробіття;
- D стан економічної кон'юнктури?

Література [1-5; 11-12; 24-25; 32-36].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Трудовий потенціал колективу. Розробка моделей компетентності

Завдання до практичної роботи

Завдання 2.1. Сформулюйте перелік відмінностей між поняттями «команда», «група», «трудовий колектив». Поясніть, що об'єднує ці поняття.

Завдання 2.2. У трудовому колективі є неформальні групи, сформовані на основі лідерства. Запропонуйте способи взаємодії формального лідера (керівника) з ними для досягнення цілей організації.

Завдання 2.3. Назвіть актуальні навички майбутнього. Що являють собою м'які навички (soft skills), яке їх значення для успішної кар'єри? Напрями формування м'яких навичок.

Завдання 2.4. У чому різниця між компетенціями і компетентністю? Складіть перелік компетенцій, необхідних для виконання роботи менеджера.

Завдання 2.5. За результатами оцінок експертів визначити, якому з двох претендентів на посаду організація віддасть перевагу (Варіант 1 –

кандидат А, варіант 2 – кандидат Б і так далі. Порівнювати свій варіант і попередній).

Для розрахунку коефіцієнта вагомості компетенцій використовувати результати опитування експертів, подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати ранжування компетенцій експертами

Якості	Експерти											Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	
Аналітичне мислення, кмітливість	9	9	8	9	9	10	9	9	9	8		
Працездатність, уміння переносити навантаження	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
Професійні знання та навички	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6		
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5		
Дисциплінованість і організованість	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
Вміння ставити цілі та наполегливо йти до них	8	8	9	8	8	8	8	8	8	10		
Вміння швидко та ефективно приймати рішення	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9		
Контактність і комунікабельність	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
Прагнення до нововведень	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7		
Вміння враховувати інтереси всіх сторін	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1		
Всього												1,00

Дані про результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка компетентності персоналу

Якості	Коефіцієнт вагомості	Оцінки кандидатів									
		А	Б	В	Г	Д	З	Ж	К	Л	М
Аналітичне мислення, кмітливість		4	3	4	5	4	3	4	2	4	3
Працездатність, уміння переносити навантаження		4	3	5	3	4	2	3	1	3	3
Професійні знання та навички		5	3	4	3	2	3	4	3	1	3
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому		4	4	5	4	3	4	4	2	3	4
Дисциплінованість і організованість		3	4	4	3	4	2	4	5	4	4
Вміння ставити цілі та наполегливо йти до них		4	3	2	3	1	3	3	4	3	3
Вміння швидко та ефективно приймати рішення		4	4	5	4	3	4	2	4	5	4
Контактність і комунікабельність		3	4	4	5	4	3	4	2	4	4
Прагнення до нововведень		4	5	2	5	3	5	4	5	5	5
Вміння враховувати інтереси всіх сторін		4	4	3	3	4	3	5	4	3	4

Методичні вказівки до завдання 2.5

Оцінка рівня компетентності кандидата на посаду (I_k) розраховується як середньозважена рівня прояву певних якостей ($K_{я_i}$) та відповідних коефіцієнтів вагомості ($K_{в_i}$)

$$I_k = \sum K_{я_i} * K_{в_i}. \quad (2.1)$$

Тестові завдання

1 Узагальнювальною характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку є...

- A внутрішньоколективна згуртованість;
- B рівень освітньо-професійної підготовки працівників;
- C соціально-демографічний поділ;
- D ціннісно-орієнтована поведінка працівників.

2 За характером внутрішніх зв'язків колективи можуть бути:

- A формальні, неформальні;
- B постійні, тимчасові;
- C групи керівництва, функціональні групи, виробничі комітети;
- D малі, великі;
- E обов'язкові, добровільні.

3 Оберіть правильне визначення поняття «кваліфікація працівника»:

A рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями;

B певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві;

C сукупність практичних навичок та умінь працівника;

D пізнавальна діяльність людей з отримання знань, умінь та навичок або щодо їх вдосконалення;

E перелік обов'язків працівника.

4 Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною у результаті спеціальної підготовки і досвіду в певній галузі – це...

- A професія;
- B спеціальність;

С кваліфікація;

Д посада;

5 Трудовий колектив підприємства – це...

А сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей;

В дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб;

С група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання;

Д стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю;

Е група людей, що виконують однакові завдання.

6 Що таке професійна компетентність:

А наявність повної вищої освіти;

В здатність у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку;

С бездоганне виконання професійних обов'язків і неухильне дотримання службової дисципліни;

Д потенційна спроможність визначати і вирішувати задачі, демонструвати лідерський потенціал і володіти інноваційними технологіями?

7 Рівень кваліфікації працівника визначається...

А кваліфікаційною комісією;

В тарифно-кваліфікаційним довідником;

С адміністрацією підприємства;

Д при прийманні на роботу.

8 Професія характеризує:

- A вид трудової діяльності;
- B відносно вузький вид робіт;
- C якість, складність праці;
- D знання в певній галузі.

9 Особистісні якості та здібності, а також професійні навички, необхідні співробітнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків – це...

- A спеціальність;
- B професія;
- C компетенція;
- D кваліфікація;
- E категорія.

10 Компетенції розрізняються за рівнями:

- A на функціональні, професійні, спеціальні;
- B корпоративні, управлінські, спеціальні (технічні);
- C часові, ситуаційні;
- D інтелектуальні, соціальні.

Література [6; 8; 13-14; 22; 24-25].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Залученість персоналу

Завдання для практичної роботи

Завдання 3.1. Що таке залученість, охарактеризуйте види драйверів залученості працівників?

Завдання 3.2. Методи та інструменти оцінювання рівня залученості персоналу, їх переваги і недоліки. Аналіз драйверів залученості методом «5 чому?». Порівняння методик виміру залученості персоналу Gallup і Aon Hewitt.

Завдання 3.3. Назвіть HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості працівників.

Завдання 3.4. Культура залученості: сутність, фактори, типи. Принципи і напрями формування культури високої залученості персоналу.

Завдання 3.5. У Японії в основі управління організацією лежить феномен «групізму». Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих заходів є ефективними для культивування такої атмосфери?

1 Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

2 Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

Тестові завдання

1 Яка основна мета кадрової політики організації:

А створення згуртованої, відповідальної й високопродуктивної робочої сили;

В мінімізація витрат на робочу силу;

С створення максимальної кількості робочих місць;

D забезпечення оптимального балансу процесів ротації та збереження персоналу для забезпечення ефективної реалізації цілей організації?

2 Кадрова політика може поділятися на такі типи:

- A активна;
- B превентивна;
- C закрита та відкрита;
- D усі відповіді правильні.

3 При якому типі кадрової політики адаптація персоналу здійснюється на основі наставництва та високої єдності колективу:

- A стимулюючому;
- B адаптивному;
- C закритому;
- D відкритому?

4 Які засоби використовуються для задоволення соціальних потреб працівників трудового колективу:

- A соціальне прогнозування та соціальне планування;
- B соціальне регулювання та соціальне нормування;
- C всі засоби, наведені в п. А і В;
- D жоден із зазначених засобів?

5 Феномен успішного керівництва залежить від...

- A стратегічного та креативного мислення;
- B суспільно-історичного розвитку конкретної спільки людей;
- C вроджених задатків і набутого досвіду особистості;
- D розуміння процесів управління, руху від абстрактного задуму до конкретного плану зміни системи.

6 Головні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в організації:

- A вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються всього колективу;

В невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну;
С невіра в професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи;

Д невіра в здібності своїх підлеглих.

7 Типи конфліктів за рівнем їхнього виникнення:

А внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами;

В відкритий, схований, потенційний;

С конфлікт вертикальний і горизонтальний;

Д антагоністичний, компромісний.

8 Типи конфліктів за ступенем вираження:

А внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами;

В відкритий, схований, потенційний;

С конфлікт вертикальний і горизонтальний;

Д антагоністичний, компромісний.

9 Типи конфліктів за спрямованістю:

А внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами;

В відкритий, схований, потенційний;

С конфлікт вертикальний і горизонтальний;

Д антагоністичний, компромісний.

10 Типи конфліктів за способами вирішення:

А внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, конфлікт між групами;

В відкритий, схований, потенційний;

С конфлікт вертикальний і горизонтальний;

Д антагоністичний, компромісний.

Література [7; 19; 24; 29-30; 34; 37-39].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Кадрова служба в управлінні трудовим потенціалом підприємства

Завдання до практичної роботи

Завдання 4.1. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Зростання ролі кадрових служб в управлінні організаціями. Кадрові служби, їх завдання та основні напрямки роботи в сучасних умовах господарювання. Основні функції та відповідальність кадрових служб.

Завдання 4.2. Розставте в логічній послідовності перелік функцій кадрової служби та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми.

Завдання 4.3. До кожного терміна доберіть єдиний правильний варіант визначення. Терміни: 1 трудові відносини, 2 колективний договір, 3 контракт. Визначення: а) нормативно-правовий договір, що укладається на виробничому рівні між роботодавцем і найманими працівниками з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів суб'єктів соціального партнерства; б) добровільний юридичний зв'язок між працівником і роботодавцем. Працівник зобов'язується особисто виконувати визначену трудову функцію за обумовленою спеціальністю, кваліфікацією, посадою в організації з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін; в) особлива форма трудового договору, в якому строк його дії, права та обов'язки і відповідальність сторін (у тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору встановлюються угодою сторін. Сторонами в

контракті є підприємство (роботодавець) в особі керівника та працівник.

Завдання 4.4. Беручи до уваги типову структуру посадової інструкції, розробити даний документ для: а) начальника відділу кадрів підприємства; б) менеджера з підбору персоналу.

Завдання 4.5. На основі вихідних даних (таблиця 4.1) розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца, якщо річний фонд часу одного працівника за контрактом – 1920 год.

Таблиця 4.1 – Вихідні дані

Показники	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Розрахунок грошової готівки										
- кількість дій з виконання виду робіт	500	700	400	600	800	350	940	870	450	900
- час, необхідний для виконання дій, год	1	0,7	1,2	1,5	0,9	1,5	0,8	0,6	1,1	0,7
2 Облік доходів та витрат										
- кількість дій з виконання виду робіт	300	450	800	250	700	500	480	510	280	630
- час, необхідний для виконання дій, год	0,5	0,7	0,6	0,9	0,4	0,3	0,8	0,7	0,65	0,45
3 Розрахунок зведеного фінансового балансу										
- кількість дій з виконання виду робіт	3000	3100	2800	3500	4100	2800	2500	2900	2700	2500

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- час, необхідний для виконання дій, год	3	2,8	3,1	2,6	2,5	3,2	3,3	2,9	3,4	3,5
4 Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи		1,25	1,2	1,27	1,31	1,32	1,27	1,21	1,2	1,24
5 Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників	1,12	1,11	1,05	1,07	1,13	1,09	1,14	1,15	1,08	1,07
6 Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову	1,1	1,09	1,08	1,11	1,07	1,0	1,09	1,1	1,11	1,12

Методичні вказівки до завдання 4.5

Розрахунок необхідної чисельності адміністративно-управлінського персоналу ($Ч$) за методом Розенкранца виконується за формулою:

$$Ч = \frac{\sum m_i * t_i}{T} * K_{нрв}, \quad (4.1)$$

де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають загрузку підрозділу або групи співробітників;

m_i – середня кількість визначених дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори і т. п.) в рамках i -го виду робіт за встановлений період (наприклад за рік);

t_i – час, необхідний для виконанням однієї дії в рамках i -го виду організаційно-управлінських робіт;

T – робочий час одного співробітника згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий в розрахунках;

$K_{нрв}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу визначається множенням трьох коефіцієнтів (коефіцієнта, що враховує витрати часу працівників на додаткові роботи; коефіцієнта, що враховує витрати часу на відпочинок працівників; коефіцієнта перерахунку явочної чисельності працівників в облікову).

Тестові завдання

1 Діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з питань оформлення найму, переведення, звільнення, обліку, навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників є...

- A документознавством;
- B кадровим діловодством;
- C документообігом;
- D веденням документів кадрового спрямування.

2 Кадрова служба підпорядкована...

- A головному економісту;
- B заступнику директора з маркетингу;
- C головному бухгалтеру;
- D керівнику підприємства.

3 Кількісний склад кадрової служби визначається:

- A умовами праці;
- B стилем керівництва;
- C чисельністю персоналу;
- D формами оплати праці.

4 Як називають професіональних керівників в країнах з високорозвиненою ринковою економікою (Західна Європа, США, Японія тощо):

- A шефами;
- B керівниками;
- C босами;
- D менеджерами (Manager)?

5 Основні ділові якості HR-менеджера:

- A високий рівень спеціальних знань;
- B високі адміністративні здібності;
- C компетентність, професіоналізм, практичний досвід, організаторські здібності тощо;
- D практичні та особисті якості.

6 Структурний підрозділ у сфері управління підприємством, що разом із зайнятими лінійними керівниками, бере активну участь в процесах управління персоналом...

- A бухгалтерія;
- B кадрова служба;
- C економічний відділ;
- D відділ соціального розвитку.

7 Головне завдання кадрової служби полягає в тому, щоб...

- A діяти з урахуванням трудового законодавства;
- B своєчасно винагороджувати заробітною платою;
- C вчасно платити податки до бюджету;
- D розробляти загальні програми розвитку підприємства.

8 Завдання, функції та структура кадрової служби тісно пов'язані:

- A з цілями, які стоять перед керівництвом, щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства;

- В розробкою концепції оплати праці;
- С розвитком медичного обслуговування на підприємстві;
- Д наданням соціальних послуг працівникам.

9 Комп'ютеризація кадрового діловодства сприяє:

- А підвищенню ефективної діяльності кадрових служб;
- В зростанню інноваційної праці працівників цеху;
- С посиленню ефективності роботи відділу маркетингу;
- Д нарощуванню прибутку підприємства.

10 Функція кадрової служби «Управління трудовою поведінкою працівників» включає такі функціональні завдання:

- А формування кадрового резерву організації;
- В управління конфліктами і соціально-психологічним кліматом у колективі;
- С правове регулювання трудових відносин;
- Д сертифікацію працівників.

11 До особистих документів працівників відносять:

- А особовий листок;
- В трудову книжку;
- С наказ про прийняття на роботу;
- Д посадові інструкції.

Література [6; 16; 22; 24-25; 28-29].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Планування кар'єри

Завдання до практичної роботи

Завдання 5.1. Розкрийте сутність поняття «кар'єра», типологізацію кар'єрних процесів, етапи і принципи планування кар'єри.

Завдання 5.2. Скласти карту обліку робочого часу впродовж тижня з використанням методу Д. Ейзенхауера. На основі аналізу отриманих результатів розробити інструкцію «10 кроків до економії робочого часу».

Завдання 5.3. Скласти резюме за власними даними відповідно до такого оголошення: «Організація на постійну роботу запрошує менеджера з персоналу. Вимоги до кандидата: чоловік/жінка, вища економічна освіта, володіння комп'ютером на рівні Word та Excel».

Методичні вказівки до виконання завдання 5.3

Резюме – коротка інформація про себе як фахівця, з вказівкою освіти, спеціальності (кваліфікації), професійного досвіду, трудової біографії, своїх цілей в пошуку роботи. Резюме – це один з найефективніших засобів самореклами. Головна мета резюме – привернути до себе увагу роботодавця, створити у нього сприятливе враження про себе та отримати запрошення на особисту зустріч.

Під час написання резюме важливо пам'ятати, що воно стане Вашою візитною карткою і має виділяти Вас зі всього загалу людей, які шукають роботу.

Структура резюме:

- 1 Прізвище, ім'я, по батькові.
- 2 Основні особисті дані: дата і місце народження, адреса, контактні телефони, електронна адреса.
- 3 Мета пошуку роботи: позначте посаду, на яку Ви претендуєте.

4 Освіта та професійна підготовка: вкажіть навчальний заклад, який Ви закінчили, отримані спеціальність та кваліфікацію.

5 Досвід роботи (якщо є): подавайте в зворотній хронологічній послідовності.

6 Додаткова інформація: позначте ділові якості, знання мов, уміння користуватися комп'ютерними програмами, водійські права і т. д.

7 Дата складання резюме.

Головні вимоги до написання резюме:

Викладайте інформацію в резюме лаконічно, конкретно, правдиво і грамотно.

Підкресліть свої позитивні якості, досягнення і результати.

Давайте тільки ту інформацію, яку можете підтвердити.

Зробіть резюме привабливим за формою і легким для сприйняття.

Не треба вказувати або включати в резюме:

- ваші фізичні дані й опис здоров'я;
- ваші слабкі сторони;
- соціальне походження, віросповідання, політичні погляди;
- причини, з яких ви пішли з роботи;
- вимоги до зарплати;
- своє фото (виключенням можуть бути випадки, коли в бланку резюме це передбачено).

Завдання 5.4. Визначте п'ять інноваційних методів навчання працівників і обґрунтуйте доцільність їх застосування, розкрийте їх переваги і недоліки. Результати роботи подайте в таблиці.

Завдання 5.5. Розробити кар'єрограму для випускника ЗВО, що працює помічником спеціаліста з маркетингових досліджень у великому видавництві. Видавництво випускає навчальну та науково-популярну літературу. До посадових обов'язків працівника входить проведення анкетування, опитувань, збір інформації за вказівкою спеціаліста.

Видавництвом прийнята стратегія зростання, а саме: розглядаються питання випуску нових енциклопедій, купівлі ліцензій за кордоном, активного виходу на регіональні ринки, пошук нових оптових клієнтів, активізація рекламної діяльності, проведення книжкової пропаганди, пряма співпраця з навчальними закладами; формування авторського середовища серед викладачів ЗВО, впровадження нових методів маркетингових досліджень та прогнозування; дослідження проблем ціноутворення; оновлення настільно-видавничих систем. Слід продумати, в яких проєктах може брати участь працівник; опанування яких знань та вмінь йому необхідне. Перспективний термін – п'ять років. Більш детально-проробляються перші два роки.

Методичні вказівки до виконання завдання 5.5

Кар'єрограма – кадровий документ, що становить набір можливих для працівника напрямів службового зростання, включно з графіком заміщення передбачуваних посад і відповідного цільового навчання.

Методика ретроспективного опису кар'єри з позицій працівника охоплює такі структурні елементи:

- 1) побудова схеми просування по посадах (вертикальна вісь) і по роках (горизонтальна вісь);
- 2) опис помилок і досягнень на кожній посаді;
- 3) перелік критичних точок кар'єри;
- 4) формулювання мотивів привабливості переміщення з однієї посади на іншу;
- 5) зазначення труднощів, основних професійних інтересів і рівня заробітної плати для кожної посадової позиції;
- 6) формулювання управлінського кредо. Приклади такого кредо: «Я стану топ-менеджером!», «Ми вже все вміємо!».

Тестові завдання

1 На підприємстві професійне навчання персоналу забезпечує:

- A первинну професійну підготовку робітників;
- B перепідготовку персоналу;
- C підвищення кваліфікації персоналу;
- D всі відповіді правильні.

2 Процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь та практичного досвіду роботи, – це...

- A професійно-кваліфікаційне просування персоналу;
- B підвищення кваліфікації персоналу;
- C перепідготовка персоналу;
- D первинна професійна підготовка.

3 Яка з складових професійного навчання спрямована на оволодіння іншою професією фахівцями або робітниками з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку:

- A перепідготовка персоналу;
- B первинна професійна підготовка;
- C підвищення кваліфікації персоналу;
- D підвищення загальноосвітнього рівня?

4 Процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань – це...

- A інструктаж;
- B наставництво;
- C ротація;
- D стажування.

5 Інструктаж – це...

А послідовна робота на різних посадах, у т. ч. і в інших підрозділах;

В процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань;

С роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками;

Д вивчення літератури, спостереження й аналіз своїх дій і роботи своїх колег, постійне ускладнення завдань.

6 Вивчення літератури, спостереження й аналіз своїх дій і роботи своїх колег, постійне ускладнення завдань є складовою ...

А ротації;

В інструктажу;

С самоосвіти;

Д наставництва.

7 Навчання на робочому місці або на аналогічних підприємствах, яке закінчується написанням звіту є...

А стажуванням;

В інструктажем;

С самоосвітою;

Д наставництвом.

8 До основних форм навчання на робочому місці відносять:

А підвищення кваліфікації, наставництво, перепідготовку;

В інструктаж, адаптацію, атестацію, тренінг;

С сумісництво, підвищення кваліфікації, ротацію;

Д наставництво, інструктаж, стажування.

9 Форма навчання персоналу безпосередньо на робочому місці містить:

А урок, лекцію, ділові ігри;

- В моделювання; тренінг сензитивності;
- С відкрите та дистанційне навчання;
- Д коучинг, наставництво.

10 Внутрішньоорганізаційна кар'єра не може бути:

- А горизонтальною;
- В запланованою;
- С вертикальною;
- Д фаховою.

Література [2; 5-6; 8; 10; 13-14; 24-26; 32-34].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Кадрова безпека

Завдання до практичної роботи

Завдання 6.1. Розкрийте зміст основних підходів до трактування дефініції «кадрова безпека», складові кадрової безпеки підприємства. Наведіть по п'ять прикладів внутрішніх і зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства.

Завдання 6.2. Встановіть сутність та види шахрайства на підприємстві. З'ясуйте основні причини здійснення шахрайства персоналом підприємства. Попередження шахрайства на робочому місці.

Завдання 6.3. Сформулюйте мету, завдання і функції системи кадрової безпеки на підприємстві, основні і допоміжні підсистеми кадрової безпеки підприємства.

Завдання 6.4. Розкрийте зміст процесів управління кадровою безпекою. Наведіть приклади заходів щодо усунення кадрових ризиків на різних етапах управління трудовим потенціалом підприємства.

Завдання 6.5. Визначте кадрові ризики, які виникають на підприємствах внаслідок поширення процесів цифровізації.

Тестові завдання

1 Метою забезпечення кадрової безпеки організації виступає...

- A захист персоналу організації від можливих загроз;
- B захист організації від можливих загроз з боку власного персоналу;
- C захист персоналу від можливих загроз і захист організації від можливих загроз з боку власного персоналу;
- D всі відповіді правильні.

2 Найбільш поширеною загрозою на адресу персоналу організації виступає...

- A переманювання провідних співробітників організації конкурентами;
- B вербовка співробітників організації;
- C замах на керівників організації;
- D звільнення співробітника.

3 В сучасних умовах найбільш небезпечною для організації загрозою з боку її власного персоналу є...

- A корупція;
- B розтрата і розкрадання грошових коштів роботодавця;
- C розголошення конфіденційної інформації;
- D звільнення співробітника.

4 У сучасних вітчизняних умовах найбільш поширеною причиною розголошення персоналом конфіденційної інформації є...

- A злий умисел винних співробітників;
- B безвідповідальність винних співробітників;
- C ймовірність залежить від сфери діяльності, яку представляє конкретний роботодавець;

D всі відповіді правильні.

5 Найбільш ефективну протидію загрозам кадровій безпеці підприємства забезпечують методи...

A профілактичні;

B реактивні;

C репресивні;

D компромісні.

6 Найбільш витратною з можливих стратегій забезпечення кадрової безпеки підприємства – роботодавця виступає стратегія...

A попереджувальної протидії загрозам;

B адекватної відповіді на загрози;

C пасивного захисту від загроз;

D передачі ризиків.

7 Найбільш важливу роль у блоці забезпечення системи управління безпекою сучасного підприємства відіграє...

A технологічне забезпечення;

B нормативно-методичне забезпечення;

C інформаційне забезпечення;

D правове забезпечення.

8 Найбільш поширеною загрозою для кадрового напрямку роботи організацій, що представляють органи державного управління, виступає...

A розкрадання державних коштів;

B кумівство;

C розголошення конфіденційної інформації;

D корупція у формі хабарів від представників бізнес-спільноти.

9 За формою можливого збитку кадрові ризики можуть бути:

A майнові ризики; немайнові (або нематеріальні) ризики;

B кількісні, якісні;

С ризики найму працівника; ризики, що виникають у процесі роботи; ризики звільнення працівника;

Д організаційно-управлінські, техніко-технологічні.

10 Ризики низької кваліфікації відносяться:

А до екстраординарних;

В майнових;

В кількісних;

Д якісних.

Література [8-9; 17; 20; 25-24; 29; 31-32; 35]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Формування комплексної мотиваційної системи

Завдання для практичної роботи

Завдання 7.1. Охарактеризуйте особливості застосування такої додаткової винагороди як бонуси. Які Ви можете назвати спільні та відмінні риси бонусної системи винагородження працівників порівняно з традиційною системою нарахування та виплати премій?

Завдання 7.2. Розкрийте сутність понять «грейд» і «грейдування». У чому полягає сутність грейдування на відміну від класичної тарифікації? Які існують основні підходи до формування грейдів у світовій практиці?

Завдання 7.3. Доповнити твердження:

1 Ефективне управління персоналом може формуватися тоді, коли керівництво організації буде сприймати його як одну велику сім'ю та має назву теорія _____.

2 Керівництво організацією сприймає працівників як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці, уникають відповідальності,

лінивих, не здібних, за своєю суттю осіб, тому працівників необхідно постійно примушувати, контролювати, їм погрожувати, аби зацікавити їх підвищувати зусилля для досягнення мети, та має назву теорія _____.

3 Керівництво організацією сприймає працівників, для яких праця є такою ж природною та бажаною, як і відпочинок. При такому управлінні персоналом люди сприймаються як здібні, здатні приймати рішення, ініціативні та готові нести відповідальність; постійний контроль їх діяльності є зайвим та має назву теорія _____.

Завдання 7.4. З перелічених мотивів вибрати 10, які є найбільш важливими для менеджера і визначити їх пріоритетність.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що стимулюють до хорошої роботи такі мотиви як: 1 визнання; 2 високий рівень оплати праці; 3 влада і вплив; 4 гнучкий робочий графік; 5 згуртований колектив; 6 здоровий робочий клімат; 7 короткий робочий день; 8 можливість самореалізації як особистості; 9 можливості для кар'єри; 10 надійне робоче місце; 11 перспектива отримання житла; 12 престиж, задоволення; 13 присутність елемента змагальності; 14 самостійність; 15 спокійна робота з чітко визначеним колом обов'язків; 16 ступінь автоматизації праці; 17 тривала відпустка; 18 умови для реалізації своїх ідей; 19 хороше забезпечення в старості; 20 демократичний стиль управління; 21 хороші санітарно-гігієнічні умови праці; 22 цікава діяльність.

Завдання 7.5. Впровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих, сприяло скороченню плинності робочої сили. Визначити економічну ефективність заходів (річну економію від скорочення плинності персоналу; економічний ефект від заходів за три роки при ставці дисконту 20 %, строк окупності одноразових витрат).

Таблиця 7.1 – Показники для оцінки ефективності заходів

Показники	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньорічний збиток від плинності персоналу, тис. грн	250	300	270	230	280	410	350	210	370	290
Коефіцієнт плинності, %										
- до впровадження заходів	30	25	27	28	26	22	24	21	23	29
- після впровадження заходів	25	20	23	21	22	17	20	19	17	21
Одноразові витрати на впровадження заходів, тис. грн	70	80	72	65	75	87	85	61	89	72

Методичні вказівки до завдання 7.5

Зменшення збитку внаслідок зниження плинності робочої сили, що викликана незадоволеністю організацією і умовами праці ($\Delta Z_{пл}$) розраховується за формулою:

$$\Delta Z_{пл} = Z_{плф} * (1 - K_{пл_о} / K_{пл_ф}), \quad (7.1)$$

де $K_{пл_ф}$ – фактичний коефіцієнт плинності %;

$K_{пл_о}$ – очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$Z_{плф}$ – фактичний середньорічний збиток підприємства від плинності робочої сили, грн.

Економічний ефект за весь період реалізації проекту заходів із зниження плинності розраховується

$$E = \sum (E-I) * K\partial, \quad (7.2)$$

де E – зменшення збитку внаслідок зниження плинності робочої сили, грн;

I – одноразові витрати на впровадження заходів, грн;

$K\partial$ – коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів до розрахункового року ($K\partial$) визначається за формулою:

$$K\partial_t = (1+E_n)^{t_p-t}, \quad (7.3)$$

де E_n – норматив приведення різночасових витрат і результатів;

t_p – розрахунковий рік;

t – рік, витрати і результати якого приводяться до розрахункового року.

Термін окупності – це очікуваний період відшкодування початкових вкладень з чистих надходжень, що генеруються проектом (де чисті надходження є грошовими надходженнями за вирахуванням витрат). Термін окупності (PP) можна розрахувати так:

$$PP = I / CF, \quad (7.4)$$

де CF – середньорічна вартість грошових надходжень від реалізації проекту, грн.

Тестові завдання

1 Які теорії мотивації існують:

А процесуальні;

В образні;

- С навчальні;
- Д моральні;
- Е класичні?

2 Які потреби в теорії Маслоу є базовими (що знаходяться на нижньому рівні ієрархії потреб):

- А фізіологічні;
- В захищеності і безпеки;
- С приналежності і причетності;
- Д визнання і поваги;
- Е самовираження?

3 Мотивація персоналу в організації передбачає такі дії:

- А встановлення цілей і задач організації;
- В контроль виконання задач;
- С організація трудового процесу в організації;
- Д матеріальне та моральне стимулювання;
- Е організація нормування праці.

4 Піраміду потреб розробив:

- А Мак-Грегор у 1961 р.;
- В Маслоу в 1943 р.;
- С Герцберг у 1950 р.;
- Д Тейлор у 1920 р.

5 Потреба – це...

- А бажання людини;
- В недолік у чомусь необхідному;
- С поведінка людини;
- Д досвід роботи.

6 До вторинних потреб людини можна віднести:

- А потребу в уподобаннях;
- В потребу в повітрі;
- С потребу в сні;

D потребу у воді.

7 Мотивація – це...

A процес спонукання членів колективу до звільнення з роботи;

B процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або мети організації;

C процес інтеграції людини на ринок праці;

D процес входження на посаду.

8 Спонукаючи виконавця до активної співпраці можливо двома способами:

A моральним і матеріальним заохоченням;

B загрозою звільнення і зниження заробітної плати;

C переконанням і участю;

D адмініструванням та наказами;

E маніпулюванням і проханнями.

9 До матеріальної системи мотивації праці відносять:

A вибір стратегії управління оплатою праці;

B корпоративні свята;

C кар'єрний розвиток працівників;

D пам'ятні нагороди із символікою організації (коштовні подарунки, значки, грамоти та ін.).

10 Ефективність соціального пакету дає можливість роботодавцю:

A підтримувати здоровий спосіб життя працівників;

B стимулювати трудову поведінку персоналу;

C розробляти програму управління талантами;

D розробляти програму соціальної відповідальності перед громадськими організаціями.

Література [3-5; 10; 15; 18-19; 23; 26-29; 33; 37].

ТЕМАТИКА (ЗМІСТ) САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

- 1 Технологія розроблення та впровадження моделі компетенцій у HR-процесах організації.
- 2 Зарубіжний досвід формування професійного рівня трудового потенціалу.
- 3 Стан людського розвитку в Україні.
- 4 Причини виникнення конфліктів.
- 5 Якості керівника.
- 6 Основні професійно-кваліфікаційні вимоги до керівника сучасної кадрової служби.
- 7 Ділове спілкування в управлінні трудовим потенціалом.
- 8 Роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників.
- 9 Види адаптації персоналу.
- 10 Методи управління трудовою поведінкою працівників.
- 11 Законодавчі вимоги до розроблення колективного договору.
- 12 Основні складові витрат на персонал та джерела інформації, що використовуються для розрахунку витрат на персонал.
- 13 Організаційна ефективність управління трудовим потенціалом.
- 14 Економіко-організаційні засади підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.
- 15 Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство на рівні організації в практиці управління трудовим потенціалом.

ТЕМАТИКА (ЗМІСТ) ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Як індивідуальні завдання передбачено підготовку реферату та електронної презентації за такими темами.

1 Функції та принципи управління трудовим потенціалом підприємства.

2 Ділове спілкування в управлінні трудовим потенціалом. Послідовність етапів ділового спілкування.

3 Проблеми впровадження інноваційних технологій в управління трудовим потенціалом підприємства.

4 Стратегія управління трудовим потенціалом підприємства.

5 Роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників.

6 Економічні методи управління трудовим потенціалом підприємства.

7 Кадрова політика. Складові та функції.

8 Основні завдання розвитку персоналу підприємства.

9 Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.

10 Види кадрової політики.

11 Планування трудової кар'єри у забезпеченні розвитку персоналу.

12 Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу.

13 Основні завдання управління трудовим потенціалом на підприємстві.

14 Професійно-кваліфікаційне просування робітників.

15 Фактори, які впливають на вибір джерел підбору персоналу.

16 Складові трудового потенціалу підприємства.

17 Етапи формування резерву керівників в організації.

18 Інтерв'ю як метод відбору кандидатів.

19 Основні форми підготовки резерву керівників.

- 20 Основні технології підбору персоналу.
- 21 Сутність та види адаптації персоналу.
- 22 Алгоритм реалізації сучасної технології оцінювання персоналу на всіх етапах управління.
- 23 Аутсорсинг як інструмент управління трудовим потенціалом підприємства.
- 24 Суть і значення аутстафінгу персоналу.
- 25 Сутність та види корпоративної культури.
- 26 Суть лізингу персоналу.
- 27 Структура та призначення класифікатора професій України.
- 28 Атестація робочих місць за умовами праці.
- 29 Розвиток технічної й технологічної бази автоматизації управління трудовим потенціалом підприємства.
- 30 Нормативно-правова база управління трудовим потенціалом підприємства.
- 31 Розвиток інформаційних технологій управління трудовим потенціалом підприємств.
- 32 Сутність та види компетенцій.
- 33 Види кадрових ризиків.
- 34 Основні показники економічної ефективності управління трудовим потенціалом.
- 35 Командоутворення як технологія формування управлінського потенціалу організації.
- 36 Інноваційний потенціал працівника.
- 37 Форми і принципи соціального партнерства.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

- 1 Хронологія виникнення поняття трудовий потенціал підприємства.
- 2 Комплекс категорій системи управління трудовим потенціалом.
Значення понять ресурс, труд, та трудовий потенціал.
- 3 Структуризація трудового потенціалу підприємства.
- 4 Сутність поняття «компетенції персоналу» і підходи до розкриття їхнього змісту. Види компетенцій.
- 5 Структура моделі компетенцій. Схема розробки моделей компетенцій на підприємстві.
- 6 Зміст управління розвитком компетенцій персоналу.
- 7 Сутність управління трудовим потенціалом підприємства.
- 8 Характеристика підсистем управління трудового потенціалу підприємства.
- 9 Поняття кадрової політики, її типи.
- 10 Внутрішньофірмовий ринок праці.
- 11 Життєвий цикл організації, поняття та стадії розвитку. Зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.
- 12 Нормативно-правова база управління трудовим потенціалом.
- 13 Регулювання трудових відносин. Основні трудові права працівників.
- 14 Науково-методичне обслуговування процесів управління і використання трудового потенціалу.
- 15 Технічне та інформаційне забезпечення системи управління трудовим потенціалом.
- 16 Кадрове забезпечення системи управління трудовим потенціалом.
- 17 Фінансове забезпечення системи управління трудовим потенціалом

18 Поняття трудового колективу, соціальної групи, особливостей формальних та неформальних груп.

19 Імідж і особисті риси керівника. Лідерство.

20 Соціально-психологічні чинники трудової поведінки персоналу.

21 Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

22 Комунікації в управлінні трудовим потенціалом.

23 Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.

24 Статус і функції кадрових служб. Організаційна побудова та принципи розподілу повноважень, завдання й напрями їх діяльності.

25 Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служб персоналу. Регламентація діяльності працівників служб управління персоналом.

26 Діловодство у сфері менеджменту персоналу, поняття, зміст робіт, організація, номенклатура справ.

27 Оцінювання трудового потенціалу підприємства та його мотивуюча роль.

28 Підходи і методи оцінювання трудового потенціалу підприємства.

29 Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів.

30 Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку. Її види (підсумкова, проміжна, спеціальна), функції.

31 Планування чисельності та складу персоналу: зміст, завдання та принципи. Основні методи прогнозування потреби у персоналі.

32 Механізм залучення персоналу, методи його підбору та найму.

33 Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.

34 Джерела поповнення й оновлення персоналу, їх переваги і недоліки.

35 Суть розвитку персоналу, основні напрями та завдання управління ним.

36 Планування й організація професійного навчання працівників підприємства. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників.

37 Організація підготовки робітників на виробництві. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації.

38 Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців.

39 Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом.

40 Основні підходи до визначення сутності кадрових ризиків. Класифікація кадрових ризиків.

41 Джерела і фактори кадрових загроз.

42 Методи та підходи до оцінки кадрових ризиків.

43 Система управління кадровими ризиками.

44 Технології мінімізації кадрових ризиків. Заходи забезпечення надійності персоналу.

45 Поняття ефективності управління трудового потенціалу. Внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні фактори впливу на ефективність управління трудовим потенціалом.

46 Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.

47 Класифікація витрат на розвиток персоналу. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.

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

49 Зміст і функції корпоративної культури. Рівні організаційної культури.

- 50 Класифікація корпоративних культур.
- 51 Структурні елементи корпоративної культури (матеріальні, духовні, знаково-символічні).
- 52 Формування корпоративної культури.
- 53 Поняття методу й технології мотивації персоналу організації.
- 54 Система матеріального й морального стимулювання.
- 55 Проблеми розробки сучасних методів і технологій мотивації персоналу організації.
- 56 Делегування повноважень як організаційні методи підвищення ініціативи та відповідальності.
- 57 Сутність, функції і напрямки соціального партнерства на підприємстві.
- 58 Завдання системи соціального партнерства; зміст системи регулювання соціально-трудоких відносин у підприємстві.
- 59 Сутність і зміст колективного договору.
- 60 Роль профспілкової організації у вирішенні соціально-трудоких протиріч і конфліктів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (Редакція від 15.12.2021). *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
- 2 Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

3 Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

4 Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95- %E2%F0](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0).

5 Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.

6 Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом* : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

7 Бочарова Н. А., Федотова І. В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–51.

8 Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. *Управління трудовим потенціалом* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.

9 Воронка О. З. *Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки* : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.

10 Галаз Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2010. № 683. С. 178–184.

11 Герасименко Г. В. Особливості міжнародного досвіду вимірювання людського розвитку на субнаціональному рівні. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 11–23.

12 Грішнова О. А. *Людський розвиток* : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 308 с.

13 Гриньова В. М., Писаревська Г. І. *Управління кадровим потенціалом підприємства*. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

14 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

15 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.

16 Драган О. І. Служба управління персоналом : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2012. 87 с.

17 Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених*. 2013. № 20 (199). С. 127–135.

18 Занюк С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2019. 304 с.

19 Зубрицька Я. О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172–182.

20 Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерями : монографія / за ред. В. С. Сідака, І. П. Мігус. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.

21 Калина А. В., Дороніна О. А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : монографія. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Донец. нац. ун-т., Донецьк : Схід. вид. дім, 2019. 417 с.

22 Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ : вид. дім «Юридична книга», 2003. 258 с.

23 Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.

24 Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2017. 200 с.

25 Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 453 с.

26 Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.

27 Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44–49.

28 Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, випр. та допов. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

29 Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 212 с.

30 Панченко Н. Г. Діагностика лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 101-110.

31 Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.

32 Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Новікова М. М. Управління трудовим потенціалом : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.

33 Токмакова І. В., Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 179–186.

34 Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 67. С. 79–86.

35 Токмакова І. В., Дудка К. В. Управління кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. С. 194-197.

36 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

37 Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 121–125.

38 Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2 (14). С. 259–266.

39 Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2007. 195 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять і самостійної роботи

з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Відповідальний за випуск Токмакова І. В.

Підписано до друку 27.01.2023 р.
Умовн. друк. арк. 1,5. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018