

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ФАКУЛЬТЕТ ДОВУЗІВСЬКОЇ, ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ТА
МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ
для проміжного контролю знань студентів спеціальності 8.18010018
«Адміністративний менеджмент» з дисципліни «Управління трудовими
ресурсами організації»

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ФАКУЛЬТЕТ ДОВУЗІВСЬКОЇ, ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ТА
МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ
для проміжного контролю знань студентів спеціальності 8.18010018
«Адміністративний менеджмент» з дисципліни «Управління трудовими
ресурсами організації»

ЗАТВЕРДЖЕНО:
на засіданні кафедри державного
і муніципального управління
Протокол № 19 від 24 червня 2011 року

ТЕРНОПІЛЬ – 2011

Методичні вказівки та індивідуальні завдання для проміжного контролю знань студентів спеціальності 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» з дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» / Укладач Л.Б.Круп'як. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 52 с.

Укладач:

Круп'як Лідія Богданівна, кандидат економічних наук,
доцент кафедри державного і муніципального управління

Відповідальна за випуск: Мельник Алла Федорівна, доктор економічних наук,
професор кафедри державного і муніципального управління

Рецензенти:

Велешук Світлана Сергіївна, кандидат економічних наук,
доцент кафедри державного і муніципального управління;

Лаврів Лілія Андріївна, кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри державного і муніципального управління;

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

У загальній системі управління організацією менеджмент людських ресурсів займає пріоритетне значення, а його роль постійно зростає і поширюється на всі сфери суспільної діяльності. В цьому контексті важливим є вивчення механізму управління трудовими ресурсами з позиції розгляду людського ресурсу як ключового чинника успіху діяльності будь-якої організації.

Дисципліна «Управління трудовими ресурсами організації» є у структурі освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» напряму підготовки «Специфічні категорії» кваліфікації «Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності». Вона покликана сформувати у слухачів магістратури фундаментальні знання та практичні навички для здійснення ефективної професійної діяльності.

Метою викладання дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» є вивчення теоретичних основ, методологічних принципів, функцій управління трудовими ресурсами організації, форм розвитку персоналу в організаціях, забезпечення набуття практичних навичок щодо раціонального добору персоналу в організаціях, планування роботи з кадрами, кадровим резервом, навчання персоналу організації.

Завданнями викладання дисципліни є вивчення теоретичних основ управління трудовими ресурсами; дослідження функціональних механізмів управління людськими ресурсами; формування практичних навичок з оцінки результатів професійної діяльності персоналу; вивчення методів управління трудовими ресурсами організації та стимулювання їх діяльності.

У результаті вивчення дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» слухачі магістратури повинні:

- **знати:** аналіз засад загальної теорії управління трудовими ресурсами, методика та методологію забезпечення потреб організації в кваліфікованих трудових ресурсах, методи керівництва персоналу та їх комплексне використання, вимоги до планування роботи, форми і методи стимулювання в діяльності трудових ресурсів;

- **вміти:** розробляти прогнози потреби організації в кваліфікованих трудових ресурсах, висувати конкретні рекомендації щодо удосконалення плану управління трудовими ресурсами та їх розвитку, формувати зміст та структуру плану, планувати зміни у складі персоналу на відповідний період, складати професійно-кваліфікаційні характеристики, правильно організувати процес професійного добору кадрів на вакантні посади, розробляти систему мотивації та планувати професійний розвиток трудових ресурсів організації.

У навчальному процесі застосовуються такі методи навчання як: лекції, в тому числі з використанням мультимедіапроектора та інших ТЗН; практичні заняття; індивідуальні заняття; виконання практичних завдань під керівництвом викладача та самостійно; робота в Інтернеті; виконання КПЗ.

З метою опанування дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» навчальною програмою передбачено проведення лекційних

занять, практичних та семінарських занять, виконання індивідуальних завдань, самостійну роботу, складання диференційованого заліку.

У методичних вказівках наводиться опис дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» (табл.1), розподіл навчальних годин за модулями на денній та заочній формі навчання, який відображає розподіл навчальних годин для опанування окремих тем, відповідно до робочої програми.

При використанні кредитно-модульної системи організації навчального процесу в структурі залікового кредиту з дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» виділяють три залікові модулі (табл. 2). Критерії оцінювання знань слухачів магістратури в розрізі форм контролю подані в таблиці 3.

Підсумкова форма контролю з дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації» – диференційований залік.

Таблиця 1

**ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Дисципліна – Управління трудовами ресурсами організації	Напрямок, спеціальність, освітньо - кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS - 4	Напрямок підготовки «Специфічні категорії»	Нормативна дисципліна циклу дисциплін професійної та практичної підготовки
Кількість залікових модулів - 3	Спеціальність 8.18010018 ”Адміністративний менеджмент ”	Рік підготовки : Денна – I Заочна – I Семестр: Денна – I Заочна – I, II
Кількість змістових модулів - 2	Освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр	Лекції: Денна – 12 год. Заочна – 12 год. Практичні заняття: Денна – 12 год. Заочна – 4 год.
Загальна кількість годин - 108		Самостійна робота: Денна – 73 год. Заочна – 92 год. Індивідуальна робота (КПЗ) 11 год.
Тижневих годин: Денна форма навчання I семестр – 15 год., з них аудиторних – 2 год.		Вид підсумкового контролю – диференційований залік

**СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Згідно КМСОНП дисципліна «Управління трудовими ресурсами організації» включає три залікові кредити, які складаються із трьох залікових модулів.

Модуль 1 - аудиторна робота (проведення лекцій, практичних, консультацій та контрольних заходів);

Модуль 2 – ректорська контрольна робота;

Модуль 3 – індивідуальна робота (виконання індивідуального науково - дослідницького завдання та робота в лабораторіях у поза навчальний час).

Таблиця 2.

Розподіл навчальних годин за модулями на денній формі навчання

Зміст дисципліни:	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні аспекти управління трудовими ресурсами організації.				
Тема 1. Система управління трудовими ресурсами організації.	2	2	13	2
Тема 2. Особливості менеджменту персоналу організації.	2	2	9	1
Тема 3. Планування людських ресурсів та процес їх добору в організації.	2	2	12	2
Змістовий модуль 2. Професійний розвиток і навчання персоналу. Мотивація і оцінка діяльності трудових ресурсів організації.				
Тема 4. Система професійного розвитку персоналу.	2	2	13	2
Тема 5. Регулювання трудової активності персоналу організації та оцінка його діяльності.	2	2	13	2
Тема 6. Мотивація діяльності трудових ресурсів організації.	2	2	13	2
Всього:	12	12	73	11
Підсумковий контроль	Диференційований залік			

Розподіл навчальних годин за модулями на заочній формі навчання

Зміст дисципліни:	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні аспекти управління трудовими ресурсами організації.				
Тема 1. Система управління трудовими ресурсами організації.	2	1	14	
Тема 2. Особливості менеджменту персоналу організації.	2	-	14	
Тема 3. Планування людських ресурсів та процес їх добору в організації.	2	1	14	
Змістовий модуль 2. Професійний розвиток і навчання персоналу. Мотивація і оцінка діяльності трудових ресурсів організації.				
Тема 4. Система професійного розвитку персоналу.	2	-	16	
Тема 5. Регулювання трудової активності персоналу організації та	2	1	16	

оцінка його діяльності				
Тема 6. Мотивація діяльності трудових ресурсів організації.	2	1	18	
Всього:	12	4	92	
Підсумковий контроль	Диференційований залік			

Таблиця 3

Критерії оцінки знань студентів за формами контролю з дисципліни «Управління трудовими ресурсами організації»

	Форми контролю/ критерії оцінювання	<i>Бальна шкала оцінок знань</i>			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1	2	3	4	5	6
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	▪ Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	▪ Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	▪ Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	▪ Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній
	▪ Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ				
	▪ Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	▪ Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	▪ Самостійність розв'язку	Самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
	▪ Правильність і	правильні і	правильні	частково пра	неправильні

	повнота розрахунків	повні	неповні	вильні, неповні	неповні
	▪ Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПРОГРАМОВАНИЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)				
	▪ Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	▪ Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	не чітка
	▪ Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки
4	НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ (ДОПОВІДІ)				
	▪ Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
	▪ Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
	▪ Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
	▪ Використання нових літературних джерел	використовуються достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
	▪ Відповідність оформлення реферату згідно вимог	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Основним завданням проведення практичної частини вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування. Розв'язання практичних завдань та вирішення управлінських ситуацій. При проведенні семінарських занять реалізуються такі форми навчального процесу:

- усне опитування студентів з проблем, які виносяться на обговорення;
- заслуховування і обговорення підготовлених студентами реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами, результатами діяльності різних типів організацій;
- виконання контрольних завдань за тестами.

Під час проведення практичних занять здійснюється:

- програмований контроль знань студентів;
- вирішення управлінських ситуацій; проведення ділових ігор, диспутів та круглих столів за участю керівників організацій.

Мета та завдання проведення практичних занять

Метою проведення практичних занять є засвоєння теоретичного матеріалу і набуття практичних навиків та умінь з управління трудовими ресурсами, виявленні основних тенденцій їх розвитку; вироблення глибоких знань щодо організації управління трудовими ресурсами, їх використання, мотивації та планування професійного розвитку.

В результаті проведення практичних занять слухачі магістратури повинні:

- знати особливості та технологію управління трудовими ресурсами в організаціях, зокрема планування трудових ресурсів, організацію управління кадрами, методичні підходи щодо оцінювання діяльності та професійного розвитку трудових ресурсів;
- вміти визначати потребу організації в трудових ресурсах, оцінювати діяльність персоналу, аналізувати ефективність існуючої системи оплати праці і розробляти рекомендації по її вдосконаленню, володіти навиками по застосуванню і вдосконаленню різноманітних інформаційних систем для дієвого управління трудовими ресурсами в організаціях.

МОДУЛЬ 1

Практичне заняття №1

Тема: «Система управління трудовими ресурсами організації»

1. Обговорення питань теми.
Сучасні стратегії управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами: мета, завдання, функції.
Система управління трудовими ресурсами та її підсистеми.
Етапи управління трудовими ресурсами.
Напрями розвитку управління трудовими ресурсами в державних організаціях.
2. Програмований контроль.
3. Розв'язування практичних завдань.

Практичне заняття №2

Тема: «Особливості менеджменту персоналу організації»

1. Обговорення питань теми.
Завдання і напрями роботи служб управління персоналом.
Професійно-кваліфікаційні вимоги до персоналу.
Структура персоналу.
Кількісно-якісна характеристика трудових ресурсів організації.
Правове забезпечення системи праці та соціального захисту персоналу організації.
2. Програмований контроль.
3. Розв'язування практичних завдань та ситуацій.

Практичне заняття №3

1. ***Тема: «Планування людських ресурсів та процес їх добору в організації».***
2. Обговорення питань теми.
Сутність, мета та завдання планування трудових ресурсів організації.
Етапи планування та їх характеристика.
Добір персоналу: основні принципи, методи.
Професійний відбір персоналу та механізм формування кадрового резерву.
3. Програмований контроль.
4. Розв'язування практичних завдань та ситуацій.

МОДУЛЬ 2

Практичне заняття №4

Тема: «Система професійного розвитку персоналу»

1. Обговорення питань теми.
Суть та об'єктивна необхідність розвитку персоналу.
Основні напрями професійного розвитку персоналу.
Планування й організація професійного навчання та підвищення кваліфікації.
Планування та розвиток професійної кар'єри.
Методологія та функціональний механізм розвитку професійної кар'єри персоналу.
2. Програмований контроль.
3. Розв'язування практичних завдань та ситуацій.

Практичне заняття №5

Тема: «Регулювання трудової активності персоналу організації та оцінка його діяльності»

1. Обговорення питань теми.
Регламентування посадових обов'язків та вимоги до персоналу організації.
Посадова інструкція та її характеристика.
Оцінка трудових ресурсів організації: сутність, мета, основні елементи.
Методи та моделі оцінки працівників організації.
Оцінювання показників діяльності персоналу в організації.
Атестація персоналу та процедура її проведення.
Використання результатів атестації в управлінні розвитком трудових ресурсів організації.
2. Програмований контроль.
3. Розв'язування практичних завдань та ситуацій.

Практичне заняття №6

Тема: «Мотивація діяльності трудових ресурсів організації»

1. Обговорення питань теми.
Сутність та види мотивації трудових ресурсів.
Основні компоненти комплексної системи мотивації персоналу організації.
Характеристика мотивації праці в державних установах.
Оплата праці персоналу: суть, функції, форми.
Міри заохочення та види відповідальності персоналу організації.
2. Програмований контроль.
3. Розв'язування практичних завдань та ситуацій.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента є основним засобом засвоєння студентом матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять без участі викладача.

Метою самостійної роботи є поглиблене вивчення окремих тем курсу, оволодіння навичками наукового опрацювання літературних джерел та індивідуальної роботи.

При вивченні дисципліни рекомендується проведення самостійної роботи за такими напрямками:

- засвоєння теоретичного матеріалу (що передбачає опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, незалежних джерел та рекомендацій неурядових аналітичних центрів);
- оволодіння інструментарієм аналізу середовища функціонування державних установ і організацій і вироблення стратегій їх функціонування, набуття умінь практичного використання набутих знань (для виконання індивідуальних завдань з тем курсу; підбір, засвоєння або ж розроблення алгоритмів розробки стратегій розвитку державних установ і організації;

підготовка аналітичних таблиць та опрацювання методик розрахунків рекомендованих практичних завдань; закінчення виконання практичних завдань, розпочатих в аудиторії).

Розподіл годин самостійної роботи студентів

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	Кількість годин		Форма представлення
		денна ф-ма навч.	заочна ф-ма навч.	
1.	Опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, незалежних джерел та рекомендацій неурядових аналітичних центрів. Вивчення досвіду управління персоналом в зарубіжних країнах.	21	36	Підготовка доповідей (рефератів) з проблемних питань
2.	Оволодіння інструментарієм проведення аналітико-прогнозних розрахунків та набуття умінь практичного використання набутих знань; – методик забезпечення потреб організацій в кваліфікованих кадрах, оцінки діяльності персоналу та його мотивації; – підготовка аналітичних таблиць, схем, рисунків; – розробка професіограм.	17	30	Підготовка спеціальних таблиць, рисунків, діаграм, професіограм
3	Виконання індивідуального завдання	35	26	Підготовка доповідей з проблемних питань
Всього:		73	92	

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПРАКТИЧНОГО ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Індивідуальна робота проводиться під керівництвом викладача в позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням потреб і можливостей студента і передбачає активну і творчу його діяльність з оволодіння матеріалом та набуття умінь самостійного мислення і самоконтролю.

При вивченні дисципліни використовуються наступні види індивідуальних завдань: консультації, виконання індивідуального завдання, зокрема, комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ). Метою КПЗ є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань

студента з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. КПЗ є завершальною теоретичної та практичної роботи з дисципліни та виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом. Результатом такої роботи є виконання та захист комплексного практичного індивідуального завдання. Виконання КПЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту.

№ п/п	Зміст КПЗ	К-сть годин
1.	Захист практичних завдань за темами занять	6
2.	Захист результатів виконання КПЗ	5
	Всього:	11

Перелік тем для виконання КПЗ

1. Система управління трудовими ресурсами організації та її підсистеми;
2. Напрямки розвитку управління трудовими ресурсами в організаціях;
3. Етапи управління трудовими ресурсами організації;
4. Забезпечення системи управління трудовими ресурсами: правове, методичне, інформаційне;
5. Завдання і напрямки роботи служб управління людськими ресурсами;
6. Види планування людських ресурсів в організаціях;
7. Сутність, мета та завдання планування трудових ресурсів організації.
8. Визначення потреби в трудових ресурсах організації.
9. Етапи планування трудових ресурсів організації та їх характеристика.
10. Функції кадрових підрозділів організації щодо планування людських ресурсів організації.
11. Сутність процесу добору персоналу в організації і фактори впливу на нього .
12. Методи добору та критерії відбору персоналу в державних організаціях.
13. Суть та об'єктивна необхідність розвитку трудових ресурсів організації.
14. Основні напрямки професійного розвитку трудових ресурсів організації.
15. Планування професійного навчання та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації.
16. Методи та форми професійного навчання трудових ресурсів організацій.
17. Процес організації професійного навчання трудових ресурсів та його характеристика.
18. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
19. Самоосвіта та самовдосконалення трудових ресурсів організації.
20. Планування та розвиток професійної кар'єри трудових ресурсів.
21. Методологія та функціональний механізм розвитку професійної кар'єри трудових ресурсів.
22. Регулювання трудової активності персоналу організації.
23. Оцінка діяльності трудових ресурсів організації.

24. Методи та моделі оцінки працівників організації .
25. Атестація персоналу та процедура її проведення.
26. Форми та методи атестації персоналу в державних організаціях.
27. Використання результатів атестації в управлінні розвитком трудових ресурсів організації.
28. Сутність та види мотивації трудових ресурсів організації.
29. Основні компоненти комплексної системи мотивації трудових ресурсів в державних організаціях.
30. Характеристика мотивації праці трудових ресурсів в організаціях.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СЛУХАЧІВ МАГІСТРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Управління трудовими ресурсами організації – це:

- а) сукупність заходів по підвищенню продуктивності праці в організації;
- б) система впливу на претендентів та працівників організації з метою підвищення ефективності їх використання;
- в) цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами;
- г) сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

2. Управління трудовими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- а) облікову, планову, розподільчу;
- б) координаційну, інформаційну, контрольну;
- в) організаційну, соціально-економічну, відтворювальну;
- г) прогностичну, аналітичну, психологічну.

3. Взаємодію між ієрархічними ланками по вертикалі та самостійними підрозділами по горизонталі передбачає наступний принцип управління трудовими ресурсами організації:

- а) перспективності та прогресивності;
- б) системності;
- в) науковості;
- г) узгодженості.

4. Система управління трудовими ресурсами організації – це:

- а) упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які засновані на використанні моральних стимулів;
- б) упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети;
- в) відтворювальний елемент механізму внутріорганізаційного управління;
- г) упорядкована сукупність взаємопов'язаних ієрархічних ланок.

5. Адміністративні методи управління трудовими ресурсами організації реалізуються через:

- а) методи переконання;
- б) соціально-психологічний вплив;

- в) методи стимулювання;
- г) організаційний і розпорядчий вплив.

6. Методи, що засновані на використанні моральних стимулів до праці належать до:

- а) економічних;
- б) соціальних;
- в) адміністративних;
- г) соціально-психологічних.

7. Економічні методи управління трудовими ресурсами реалізуються за допомогою таких інструментів (засобів):

- а) накази, розпорядження;
- б) інструкції, нормування;
- в) санкції, правові норми;
- г) розмір мінімальної заробітної плати, кредитно-фінансова система.

8. Навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, введення в посаду та адаптацію нових працівників забезпечує підсистема:

- а) розвитку організаційної структури управління;
- б) правового забезпечення;
- в) загального і лінійного керівництва;
- г) управління розвитком персоналу.

9. Суб'єктом стратегічного управління трудовими ресурсами в організації є:

- а) керівники організації;
- б) служба зайнятості;
- в) персонал організації;
- г) адміністративний апарат організації.

10. Стратегія управління трудовими ресурсами організації – це:

- а) система заходів державного стимулювання зайнятості персоналу організації;
- б) комплекс загальних довготермінових підходів та управління зайнятістю в організації;
- в) взаємозв'язок стратегічних напрямів управління трудовими ресурсами в організації;
- г) сукупність взаємопов'язаних цілей організації.

11. Кадрове планування персоналу це:

- а) залучення людей для подання заяв про зарахування на посади ззовні організації;
- б) сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організації;

- в) планування дій, пов'язаних із основою діяльності організацій;
- г) цілеспрямована діяльність керівного складу, спрямована на розвиток персоналу.

12. Зовнішнім фактором, що справляє вплив на планування персоналу організації є:

- а) попит і пропозиція на фахівців певної кваліфікації на ринку праці;
- б) стратегічні цілі організації;
- в) рівень матеріального та соціального забезпечення працівників організації;
- г) запровадження нових технологій в діяльність організації.

13. Одним з основних етапів планування людських ресурсів є:

- а) прогноз подальшого кар'єрного росту трудових ресурсів;
- б) розробка програм залучення (вилучення) кадрів;
- в) оцінка наявних кадрів організації;
- г) реалізація програм підвищення кваліфікації кадрів.

14. Планування персоналу, в якому береться до уваги не група, а окремий працівник, називається:

- а) індивідуальне;
- б) особисте;
- в) колективне;
- г) міжособистісне.

15. Який із зазначених принципів не є принципом ефективного кадрового планування організації:

- а) принцип пріоритетності;
- б) принцип субсидіарності;
- в) принцип реальності;
- г) принцип ресурсного забезпечення планів.

16. Основною метою кадрового планування є:

- а) визначення професійного рівня та професійної придатності працівників;
- б) скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників;
- в) забезпечення організації робочою силою та визначення сукупності обов'язкових витрат;
- г) створення оптимальних умов праці та підвищення рівня мотивування персоналу в організації.

17. В роботі з трудовими ресурсами використовуються такі методи прогнозування:

- а) балансові, тренінгових моделей, SWOT – аналіз;
- б) факторні, балансові, нормативні, експертних оцінок;
- в) екстраполяції, експертних оцінок, математичного моделювання;
- г) статистичні, прогностичні, лабораторні, факторних моделей.

18. Потреба в управлінських кадрах визначається з допомогою таких методів:

- а) номенклатурний, за насиченістю;
- б) нормативний, штатний, факторний;
- в) штатний, штатно-нормативний, факторний, індексний;
- г) балансовий, нормативний, математичний, статистичний.

19. Для визначення загальної потреби організації в кадрах застосовуються методи:

- а) штатний, штатно-нормативний, балансовий;
- б) штатний, метод факторного аналізу, нормативний;
- в) штатно-нормативний, факторного аналізу, індексний;
- г) штатно-нормативний, за насиченістю, кореляційний.

20. При визначенні потреби в трудових ресурсах за їх якісними характеристиками до уваги беруться:

- а) організаційно-штатна структура;
- б) статут організації;
- в) конкретні умови і характерні риси організації;
- г) категорії посад, професії, спеціальності, кваліфікації.

21. Сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів в організацію, які мають необхідні для досягнення цілей якості - це:

- а) відбір трудових ресурсів;
- б) наймання на роботу;
- в) набір трудових ресурсів;
- г) розстановка трудових ресурсів.

22. Набір кадрів до організації є початковою стадією процесу:

- а) професійного розвитку трудових ресурсів;
- б) планування чисельності трудових ресурсів;
- в) прогнозування потреби в трудових ресурсах;
- г) комплектування штату працівників організації.

23. Джерела набору кадрів в організації поділяються на:

- а) внутрішні та зовнішні;
- б) зовнішні та спеціальні;
- в) активні та пасивні;
- г) приховані та явні.

24. До недоліків зовнішніх джерел набору кадрів належить:

- а) тривалий період адаптації кандидатів;
- б) необхідність комплексної програми розвитку трудових ресурсів;
- в) ймовірність «виродження» нових ідей в організації;

г) набір здійснюється лише на низові посади організації.

25. Перевагою зовнішніх джерел набору кадрів до організації є:

- а) підвищення рівня мотивування працівників організації;
- б) зниження витрат на навчання власного персоналу;
- в) низькі витрати на пошук кандидатів;
- г) можливість адекватного оцінювання кандидатів.

26. Недоліком внутрішніх джерел набору кадрів є:

- а) низький рівень мотивування працівників;
- б) ймовірність виникнення конфліктів з колегами по роботі;
- в) тривалий період адаптації кандидатів;
- г) психологічна несумісність між працівниками.

27. Послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців описує:

- а) технологічна карта;
- б) оперограма;
- в) професіограма
- г) посадова інструкція.

28. Сукупність вимог діяльності до виконавця та перелік найбільш важливих якостей останнього містить:

- а) професіограма;
- б) кар'єрограма;
- в) психограма;
- г) оперограма.

29. Професіограма – це:

- а) загальна характеристика професії та її значення в організації;
- б) сукупність психологічних особливостей трудового колективу і вимог до працівників;
- в) сукупність вимог до індивідуальних психологічних якостей працівника;
- г) сукупність вимог, що висуваються до виконавця та перелік його найбільш важливих професійних якостей.

30. Функцію набору трудових ресурсів в організації реалізують:

- а) лінійні та функціональні менеджери;
- б) працівники відділу кадрів;
- в) всі лінійні менеджери;
- г) тільки менеджер з персоналу.

31. Профорієнтаційна робота в організації здійснюється в наступних формах:

а) професійне планування, професійна інформація, професійна консультація, професійний відбір;

б) професійна просвіта, професійна інформація, професійна консультація, професійний відбір;

в) професійна просвіта, професійне планування, професійна консультація, професійний відбір;

г) професійна просвіта, професійна інформація, професійне планування, професійний відбір.

32. Професійна консультація – це:

а) надання допомоги зацікавленим особам у виборі професії та місця роботи шляхом вивчення їх особистості;

б) початкова професійна підготовка школярів на уроках праці, в гуртках, на спеціальних уроках з основ професійної діяльності;

в) система заходів з ознайомлення людей з ситуацією на ринку праці та іншими питаннями щодо отримання роботи і забезпечення зайнятості;

г) участь у найманні та відборі персоналу з урахуванням вимог конкретних професій та робочих місць.

33. Процес взаємного пристосовування працівника та колективу організації називається:

а) адаптація;

б) атестування;

в) ліцензування;

г) мотивування.

34. Є наступні форми адаптації працівників:

а) початкова та професійна;

б) організаційна та технічна;

в) первинна і вторинна;

г) закрита та відкрита.

35. Складовими позавиробничої адаптації є:

а) психофізіологічна;

б) адаптація в період відпочинку;

в) організаційно-адміністративна;

г) професійна.

36. Складовими виробничої адаптації є:

а) адаптація до побутових умов;

б) адаптація до позавиробничого спілкування з колегами;

в) адаптація в період відпочинку;

г) санітарно-гігієнічна адаптація.

37. Етап, що полягає у пристосуванні нового працівника до свого

статусу є етапом:

- а) діючої адаптації;
- б) активної адаптації;
- в) виробничої адаптації;
- г) професійної адаптації.

38. За напрямками пристосування виокремлюють напрями адаптації:

- а) професійний, виробничий;
- б) первинний, вторинний;
- в) активний, пасивний;
- г) виробничий, невиробничий.

39. За активністю застосування виокремлюють наступні види адаптації працівника:

- а) первинну, вторинну;
- б) активну, пасивну;
- в) виробничу, психофізіологічну;
- г) професійну, економічну.

40. Програма адаптації нових працівників організації поділяється на такі види:

- а) наукова, професійна;
- б) загальна, спеціальна;
- в) виробнича, невиробнича;
- г) координуюча, стимулююча.

41. Розвиток персоналу – це:

- а) процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій;
- б) рівень освіти, який здобувається особою у вищому навчальному закладі;
- в) просування у кваліфікаційному плані працівника до визначення його як професіонала;
- г) формування навчально-наукових комплексів ступеневої підготовки фахівців.

42. Для забезпечення розвитку персоналу необхідно здійснювати:

- а) підтримання здатних до навчання працівників, поширення знань і провідного досвіду;
- б) наймання працівників з великим досвідом роботи, інформування працівників;
- в) вивільнення працівників з організації;
- г) введення в колектив нових працівників.

43. Існують наступні основні форми навчання персоналу:

- а) індивідуальна, групова, курсова;

- б) групова, заочна, особиста;
- в) індивідуальна, без відриву від виробництва, стажування;
- г) курсова, заочна, особиста

44. Практикують такі види навчання персоналу:

- а) навчання кадрів, переміщення та ротація;
- б) навчання без відриву від виробництва, передача провідного досвіду, перепідготовка кадрів;
- в) заочне навчання, ротація, підготовка кадрів;
- г) підготовка кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

45. Використовують такі методи навчання працівників поза робочим місцем:

- а) навчальні ситуації, виробничий інструктаж, ротація персоналу, обмін досвідом;
- б) заочне навчання, проведення семінарів, тренінги та ділові ігри, семінари та робочий інструктаж;
- в) читання лекцій, програмовані курси навчання, ділові ігри, робоча група, моделювання;
- г) навчання без відриву від виробництва, спеціалізовані курси, тренінги, самоосвіта.

46. Професійний розвиток персоналу здійснюється у такому напрямі:

- а) професійна перепідготовка;
- б) професійне навчання;
- в) ротація персоналу;
- г) стажування.

47. Професійна перепідготовка працівників – це:

- а) навчання керівників поза межами організації;
- б) одержання працівниками необхідних вказівок до виконання завдань;
- в) набуття керівниками і спеціалістами додаткових нових знань та вмінь;
- г) обмін досвідом між досвідченими керівниками та спеціалістами різних організацій.

48. Навчальна ситуація як метод навчання поза робочим місцем – це:

- а) реальна або навчальна ситуація з питаннями для аналізу;
- б) монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух;
- в) передача співробітникам певної кількості завдань;
- г) відтворення реальних умов праці.

49. До процесу самостійного навчання працівників входить:

- а) монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух;

- б) реальну або навчальну ситуацію з питаннями для аналізу;
- в) працівник сам обирає темп навчання та кількість повторень;
- г) одержання необхідних вказівок для виконання завдань.

50. Наставництво як метод навчання персоналу – це:

- а) процес передавання знань і вмінь більш досвідченою та компетентною людиною менш досвідченій;
- б) одержання необхідних вказівок для виконання завдань від більш досвідченої і компетентної людини;
- в) реальна або навчальна ситуація з питаннями для аналізу некваліфікованими працівниками;
- г) монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.

51. Оцінка персоналу є:

- а) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника зайнятій посаді;
- б) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам;
- в) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних та професійних якостей працівника;
- г) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника визначеним вимогам.

52. Функціями оцінки персоналу є:

- а) орієнтуюча та стимулююча;
- б) оперативна та об'єктивна;
- в) ефективна та раціональна;
- г) результативна та інформативна.

53. Основні складові оцінки трудових ресурсів організації:

- а) суб'єкт оцінки, порядок оцінки, безпосередні результати;
- б) програма збирання даних, методи виміру показників, використання технічних засобів;
- в) зміст оцінки, методи оцінки, процедура оцінки;
- г) способи оцінки, регулярність оцінки.

54. Основними показниками ділової оцінки працівників організації є:

- а) інтегральні якості, знання, організаційні методи;
- б) результуючі та факторні показники;
- в) здатність до професійного розвитку, кар'єрний ріст, психологічна стійкість;
- г) результативність праці, професійна поведінка, особистісні якості.

55. Методами оцінки діяльності персоналу є:

- а) традиційні і нетрадиційні;
- б) економіко-математичні і системного аналізу;
- в) інтегральні і аналітичні;
- г) критичний інцидент, діалектичний.

56. Оцінка професійних знань за допомогою контрольних запитань належить до наступного методу оцінки персоналу:

- а) метод експертних оцінок;
- б) ділова гра;
- в) програмований контроль;
- г) спостереження.

57. Критерії, що характеризують професійні знання, уміння, навички, професійний досвід працівника, його кваліфікацію, результати праці називають:

- а) професійні;
- б) ділові;
- в) морально-психологічні;
- г) інтегральні.

58. Атестація – це:

- а) винагорода за досягненні результати праці;
- б) результати професійного тестування;
- в) організація роботи атестаційної комісії;
- г) періодична система персоналу.

59. Під процесом оцінювання використання працівником посадових обов'язків розуміють:

- а) підвищення кваліфікації;
- б) атестацію;
- в) присвоєння посадового рангу;
- г) ділову кар'єру.

60. Модель комплексної оцінки працівника організації охоплює три групи характеристик:

- а) складність виконуваних функцій, підвищення кваліфікації, особистісні якості;
- б) якості працівника, трудова поведінка, результати діяльності;
- в) продуктивність праці, якість наданих послуг, стан роботи за спеціальністю;
- г) професійно-кваліфікаційний рівень, щорічна оцінка працівника, трудова поведінка.

61. Мотивація трудових ресурсів організації – це:

- а) сукупність заходів по підвищенню продуктивності праці в організаціях;
- б) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації;
- в) упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які засновані на використанні моральних стимулів;
- г) процес за допомогою якого керівник спонукає працівників задовольняти їх особисті бажання і потреби.

62. Мотиваційний процес людини відбувається у такій послідовності:

- а) здійснення певної дії;
- б) вибір альтернативного варіанта;
- в) вибір оптимального варіанта;
- г) виникнення потреби.

63. Модель процесу мотивації має такі елементи:

- а) потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб;
- б) моральність, інноваційність, ціна досягнення мети;
- в) міра винагороди, міра чекання, міра цінності;
- г) задоволення потреб, виникнення потреб, трудова діяльність.

64. Структуру мотивів людини складають такі елементи:

- а) потреби, цінності, трудові дії;
- б) благо, людяність, трудова діяльність;
- в) моральність, отримання винагороди;
- г) конкретні дії, визначення цілей.

65. Умовами ефективного використання мотивації праці є:

- а) високий рівень оплати праці;
- б) винагороди і визнання досягнень;
- в) розвиток співучасті;
- г) залучення працівників до управління.

66. Теорії мотивації є:

- а) первинні, вторинні;
- б) навчальні, матеріальні;
- в) процесуальні, змістові;
- г) моральні, результативні.

67. До процесуальних теорій мотивації відносяться:

- а) теорія очікування В.Врума;
- б) теорія «Х»та «Y» Д.Мак-Грегора;
- в) теорія потреб М.Пугач-Барановського;
- г) теорія потреб Д.Мак-Клеланда.

68. Важливими складовими системи мотивації праці персоналу є їх:

- а) безпека праці, створення умов для відпочинку;
- б) соціальна відповідальність, задоволення від роботи;
- в) матеріальне та соціально-побутове забезпечення;
- г) організація робочого місця, просування по службі.

69. Стимулювання праці трудових ресурсів організації виконує такі функції:

- а) координаційну, стимулюючу, організаційну;
- б) економічну, моральну, соціальну;
- в) планувальну, матеріальну, моральну;
- г) результативну, координуючу, нематеріальну.

70. Система постійного спостереження і контролю за станом мотиваційної трудової діяльності з метою оперативної діагностики й оцінки в динаміці є:

- а) типологією мотиваційної спрямованості працівників;
- б) мотиваційним забезпеченням;
- в) стимулюючим чинником;
- г) мотиваційним моніторингом.

71. Поняття «службово - професійне просування» та «ділова кар'єра» працівника співвідносяться наступним чином:

- а) вони є близькими;
- б) вони є ідентичними;
- в) належать до різних підсистем управління персоналом;
- г) не мають нічого спільного.

72. Ділова кар'єра в управлінні трудовими ресурсами – це:

- а) зміна посад у бік їх зростання протягом індивідуальної трудової діяльності людини;
- б) індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивідуума, пов'язана з трудовою діяльністю протягом його працездатного віку;
- в) діяльність індивідуума, спрямована на підвищення соціального і матеріального статусу в суспільстві;
- г) індивідуальні заходи, що здійснює особа з метою просування по службі.

73. Посадовий рух працівників – це:

- а) підвищення заробітної плати;
- б) обіймання посади більш високого рівня;
- в) призначення по горизонталі з додатковим матеріальним і моральним стимулюванням;
- г) підвищення ступеня незалежності працівника в організації.

74. Поняття „вертикальна кар'єра”означає:

- а) переміщення в іншу функціональну сферу діяльності зі збереженням попередньої заробітної плати;
- б) обіймання посади більш високого рівня без підвищення оплати праці;
- в) перехід до іншої організації з одночасним підвищенням статусу та заробітної плати;
- г) підняття працівника на більш високий щабель структурної ієрархії, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці.

75. Не існує моделі ділової кар'єри:

- а) «трамплін»;
- б) «стрибок»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «змія».

76. Модель кар'єри, побудована на засадах комплексної атестації, з метою службово-посадового руху працівників, називається:

- а) «роздоріжжя»;
- б) «сходи»;
- в) «змія»;
- г) «трамплін».

77. Є наступні види ділової кар'єри персоналу:

- а) внутрішньоорганізаційна, спеціалізована, полога;
- б) вертикальна, прихована (відцентрована), стимульована;
- в) спеціалізована, східчаста, міжорганізаційна, доцентрова;
- г) вірної відповіді немає.

78. Поняття «відцентрована кар'єра» означає:

- а) ротацію посад навколо керівництва без можливості обійняти керівну посаду;
- б) рух до вищого керівництва організації, виконання окремих доручень керівництва із збільшенням винагороди;
- в) вірної відповіді немає;
- г) поєднання елементів горизонтальної та вертикальної кар'єри, що може набувати різних форм.

79. Моделі кар'єри «змія» відповідає наступна характеристика:

- а) тривале службово-посадове просування з послідовним зростанням потенціалу, на вершині – вихід на пенсію;
- б) кожному посаду працівник обіймає фіксований час, а кожна нову – після підвищення кваліфікації;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення працівника з посади на посаду через 1-2 роки від низового до верхнього рівня управління;
- г) прийняття рішень через кожні п'ять років за результатами атестації про підвищення, переміщення або пониження працівника на посаді.

80. Моделі кар'єри «сходи» відповідає наступна характеристика:

- а) кожен посаду працівник обіймає фіксований час, а кожен нову – після підвищення кваліфікації;
- б) горизонтально-вертикальне переміщення працівника з посади на посаду через 1-2 роки від низового до верхнього рівня управління;
- в) тривале службово-посадове просування з послідовним зростанням потенціалу, на вершині – вихід на пенсію;
- г) прийняття рішень через кожні п'ять років за результатами атестації про підвищення, переміщення або пониження працівника на посаді.

ПРАКТИКУМ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Управлінська ситуація № 1

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви - керівник відділу кадрів організації.

З ініціативи керівника організації проведено соціометричне дослідження з метою вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі.

Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу за досліджуваний період складає 110 осіб.

В опитуванні взяли участь 90% персоналу організації. Загальна кількість позитивних виборів становить - 204, загальна кількість негативних виборів - 176, байдуже ставлення до членів колективу висловили 24 респонденти.

ЗАВДАННЯ:

1. Розрахуйте показники соціально-психологічного клімату колективу:

- рівень згуртованості;
- середній соціометричний статус членів колективу;
- рівень комфортності;
- коефіцієнт симпатій;
- коефіцієнт антипатій;
- коефіцієнт байдужості.

2. Підготуйте аналітичну записку на ім'я керівника організації "Про стан соціально-психологічного клімату в колективі", враховуючи, що більш чисельному значенню кожного показника обчисленого в п.1. відповідає вищий рівень соціально-психологічного клімату. В аналітичній записці запропонуйте напрямки покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Методичні рекомендації:

Показники стану соціально-психологічного клімату у колективі обчислюються за наступними формулами:

- рівень згуртованості: $R_z = (\sum p - \sum n) / p(p-1)$;
- середній соціометричний статус членів колективу: $C_s = (\sum p - \sum n) / (p-1)$;
- рівень комфортності: $K_k = (R_z + \Delta C_s) / 2$;
- коефіцієнт симпатій: $K_c = \sum p / p(p-1)$;
- коефіцієнт антипатій: $K_a = \sum n / p(p-1)$;
- коефіцієнт байдужості: $K_b = \sum 0 / p(p-1)$,

де: $\sum p$ - кількість позитивних виборів;

$\sum n$ - кількість негативних виборів;

$\sum 0$ - кількість байдужих виборів;

p - кількість опитаних.

Управлінська ситуація №2

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви - керівник одного із структурних підрозділів організації. З метою забезпечення виконання розпорядження керівника організації "Про формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі " проведено опитування працівників колективу. Отримані результати засвідчили, що тип середовища досліджуваного структурного підрозділу є догматичним, що характеризується перевагою авторитарного стилю управління, жорсткою дисципліною, культом зовнішнього порядку. Формується в такому середовищі пасивна і залежна особистість.

ЗАВДАННЯ:

1. Підготуйте доповідну записку на ім'я керівника організації "Механізм формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі".
2. Обґрунтуйте кожен із запропонованих напрямків формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Управлінська ситуація №3

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви - заступник начальника Міжрайонної Державної податкової інспекції. З 1.12.2009р. по 1.12.2010р. на адресу ДПІ надійшло ряд звернень платників податків щодо зловживання владою, неефективної роботи працівників ДПІ. У зверненнях громадян наводяться факти неодноразового отримання подарунків (вартістю до 50 грн.) окремими працівниками Міжрайонної ДПІ від платників податків.

Зі 100 отриманих 18 адміністрацією Міжрайонної ДПІ розглянуто, інші - залишено без розгляду і вказання на те причин.

За досліджуваний період в ДПІ виникло ряд конфліктних ситуацій між платниками податків і працівниками податкової інспекції, спровокованих останніми.

ЗАВДАННЯ:

1. Підготуйте на ім'я начальника Міжрайонної ДПІ доповідну записку "Про дотримання Кодексу професійної етики працівника ДПС України (наказ ДПА від 07.02.06 року) працівниками Міжрайонної ДПІ". В доповідній записці проаналізуйте дотримання положень Кодексу щодо:
 - морально-етичних принципів професійної діяльності,
 - використання службового становища,
 - протидії одержанню винагороди;
 - громадського контролю за дотриманням кодексу.
2. Запропонуйте можливий механізм внутрішньоорганізаційного контролю за дотриманням Кодексу професійної етики працівника ДПС України. Вкажіть можливі міри відповідальності за недотримання норм Кодексу працівниками Міжрайонної ДПІ.

Управлінська ситуація № 4

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – менеджер групи (староста групи) АДМд-11 Тернопільського національного економічного університету.

ТНЕУ є лідером у підготовці економістів усіх спеціальностей на ринку освітніх послуг України; це сучасний, динамічний, інноваційний вищий навчальний заклад, відкритий для міжнародного співробітництва. Місія ВНЗ – підготовка елітних кадрів нової формації, конкурентоспроможних на світовому ринку праці. Гарантом успіхів університету на освітній та науковій ниві є професорсько-викладацький склад. У ТНЕУ працюють відомі вчені, котрі брали участь у розробці багатьох стратегічно важливих державних документів, законів, рішень.

ЗАВДАННЯ:

1 Визначте і проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь. Результати подайте у формі аналітичної записки на ім'я декана факультету.

Для аналізу використайте опитувальник, який наведено в таблиці 1. Проранжуйте відповіді за 5-бальною системою:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

2. Визначте позитивні та негативні сторони сильної організаційної культури.

3. Обміркуйте питання, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного.

Таблиця 1.

Опитувальник для визначення стану організаційної культури

№ п/п	твердження	Кількість балів
1	Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють важливість студентів	
2.	Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ВНЗ	
3.	Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у ВНЗ цінностям	
4.	Підтримка інших співробітників, навіть з інших факультетів, є нормою	
5.	Заклад і весь персонал більше орієнтовані на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6.	Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7.	Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи в закладі	
8.	До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводяться співбесіди, спрямовані на виявлення рис, що відповідають організаційній культурі закладу	
9.	Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства	
10.	Цінності ВНЗ підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації	

	до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11.	Наслідування місії та цінностей закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12.	Чи чули ви розповіді про лідерів або видатних людей ВНЗ?	
13.	У закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
Загальна сума балів		

Методичні рекомендації:

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки.
 52 балів та більше - у вашому ВНЗ діє могутня організаційна культура.
 26-51 бали: ВНЗ характеризується помірно сильною організаційною культурою.
 Менше ніж 25 балів: організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу та студентів.

Управлінська ситуація №5

ВИХІДНІ ДАНІ:

ВНЗ III рівня акредитації державної форми власності проводить підготовку фахівців за напрямком “Менеджмент” ОКР “Бакалавр” і “Спеціаліст” за державним замовленням і на контрактній основі. Частка ринку ВНЗ – незначна.

Станом на 01.01.2011р. навчальний процес у ВНЗ забезпечують 4 доктори наук, професори, 16 кандидатів наук, 24 викладачі без наукового ступеня. Коефіцієнт плинності кадрів протягом останніх 2-років коливається від 0,4 до 0,6.

40% професорсько-викладацького персоналу мають економічну освіту, 35% – технічну, 10% - юридичну, 15% - педагогічну. Досвід роботи більше 10 років мають 9 викладачів, до 5-ти років – 24 викладачі

Організаційна структура управління є централізованою, що базується на вертикальних зв'язках, побудованих за принципом “зверху-вниз”, домінує авторитарний стиль управління.

У ВНЗ розроблений Кодекс професійної етики працівника ВНЗ, проте 60% професорсько-викладацького персоналу не дотримуються його основних морально-етичних норм.

Комунікативні потоки в освітній установі поширюються за принципом “зверху-вниз”, часто поширюються чутки. Мотивація викладачів і студентів відбувається виключно в матеріальній формі. При чому, заробітна плата у даному ВНЗ на 10% нижча ніж у інших ВНЗ.

Середній показник якості знань у ВНЗ становить 60%, успішність – 90%. Вартість навчання на контрактній формі на 30% нижча, ніж в головних конкурентів ВНЗ.

ЗАВДАННЯ:

1. Оцініть сильні і слабкі сторони кадрового потенціалу освітньої установи, використовуючи SNW-підхід. Результати оцінки занесіть в таблицю 1.

Таблиця 1.

SNW- аналіз сильних і слабких сторін кадрового потенціалу організації

сфера	фактори	Характеристика фактора	Якісна оцінка фактора		
			S сильна	N нейтраль на	W слабка
Кадри	Управлінський персонал				
	Мораль і кваліфікація співробітників				
	Кадрова політика				
	Система мотивації				
	Плинність кадрів				
	Особлива кваліфікація співробітників				
	Досвід роботи персоналу				
Організація управління	Організаційна структура				
	Престиж та імідж організації				
	Стиль управління				
	Організація системи комунікацій				

Управлінська ситуація №6

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – заступник начальника ФДМУ. З ініціативи начальника ФДМУ проведено дослідження основних цінностей організації шляхом анкетування. Результати проведеного опитування наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Перелік цінностей, що поділяються працівниками і колективом ФДМУ

Перелік цінностей організації	проявляється					
	працівниками			колективом		
	Так, %	Ні,%	Інколи, %	Так,%	Ні,%	Інколи,%
Працелюбність	70	12	18	60	10	30
Дисциплінованість	69	9	22	60	10	30
Відданість справі	64	16	20	58	7	35
Гуманізм і соціальна справедливість	86	-	14	64	-	36
Законність дій	100	-	-	75	-	25
Прозорість, відкритість	86	4	10	43	10	47
Культура спілкування	80	8	22	76	10	14
Неформальний тип відносин з колегами	21	44	35	21	72	7

Відданість організації і підтримка її іміджу	76	10	14	83	10	7
Дбайливе відношення до наданих ресурсів	82	6	6	83	7	10
Довіра до співробітників	54	46	-	50	40	10
Рациональне використання робочого часу	83	7	10	47	10	43
Увага до професійних труднощів колег	51	20	29	51	20	29
Пунктуальність	76	10	14	54	10	36

ЗАВДАННЯ:

- На основі наведених даних визначте тип корпоративної культури.
- Оцініть якість внутрішньоорганізаційних проявів корпоративної культури за наступними критеріями:
 - Вищі моральні цінності;
 - Задоволення працею в колективі;
 - Повага до особистості працівника і колективізм.
- Підготуйте аналітичну записку на ім'я начальника ФДМУ "Основні напрями вдосконалення корпоративної культури згідно "Програми розвитку державної служби на 2005-2010рр."

Управлінська ситуація №7

ВИХІДНІ ДАНІ:

Управління персоналом у Відділенні Фонду Державного Майна України у м. Тернополі здійснюється неефективно, про що свідчить наявність апатії персоналу до роботи, безініціативності і безвідповідальності у колективі.

ЗАВДАННЯ:

- З метою ліквідації тенденцій депресії у діяльності Відділення Фонду Державного Майна України у м. Тернополі виділіть основні стадії управлінської діяльності щодо вирішення наявної проблеми.
- Проведіть комплексну оцінку персоналу державної установи, розрахувавши систему показників, що наведені в таблиці 1.
- Визначте заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу у Відділенні Фонду Державного Майна України у м. Тернополі.

Таблиця 1.

№ п/п	Показники	Умовні позначення	Іваненко О.Т.	Сидоренко С.Я.	Петренко А.Ю.
1.	Освіта	О.	0,1	0,20	0,1
2.	Стаж роботи за спеціальністю	С.	0,15	0,20	0,15
3.	Участь у системі безперервного підвищення професійної майстерності	А.	0,04	0,10	0,11
4.	Професійна компетентність	Кп.	0,2	0,15	0,22
5.	Винахідливість та	Ві.	0,14	0,25	0,18

	ініціативність				
6.	Уміння організувати роботу	Ор.	0,13	0,26	0,25
7.	Відповідальність	В.	0,12	0,25	0,15
8.	Контактність	К.	0,14	0,25	0,15
9.	Відчуття новизни	Н.	0,15	0,20	0,25
10.	Емоційна витримка	Ве.	0,10	0,10	0,90
11.	Характер робіт, що визначають зміст і складність праці	Хр.	1,3	1,2	2,2
12.	Різноманітність робіт	Рв.р.	0,14	0,15	0,17
13.	Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням	Вд.	0,16	0,11	0,18
14.	Обсяг виконуваних робіт	Рв.	0,70	1,25	0,90
15.	Якість виконуваних робіт	Рв.я.	1,1	0,60	0,70
16.	Ритмічність	Р.	0,30	0,20	0,20
17.	Професійно-кваліфікаційний рівень	Кп.р.			
18.	Ділові якості	Дп.			
19.	Складність функцій	Сф.			
20.	Результати праці	Рр.			

Управлінська ситуація № 8

ВИХІДНІ ДАНІ:

Державне підприємство „Молокія” створене 23 жовтня 2008 р. Основним видом діяльності державного підприємства є переробка молока. Асортимент складається із 27 найменувань. На даний час на підприємстві працює 242 працівники, із них кількість управлінського персоналу становить 30 осіб, віком до 40 років.

З метою мотивації управлінського персоналу на підприємстві застосовується система оплати праці, яка базується на таких складових:

- осадовий оклад;
- Премії;
- Надбавки за вислугу років;
- Інші надбавки.

Посадові оклади управлінського персоналу ДП „Молокія” установлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних посадових обов'язків (схема посадових окладів управлінського персоналу перших двох рівнів ієрархії наведено в таблиці 1).

Таблиця 1.

Схема посадових окладів управлінського персоналу ДП „Молокія”

Найменування посади	Місячний посадовий оклад, гривень
Директор	1900

Заступник директора з маркетингу	1800
Заступник директора з виробництва	1800
Заступник директора з фінансових питань	1800
Заступник директора із загальних питань	1800
Начальник відділу	1500-1525
Завідувач сектору	1200-1225
Головний спеціаліст	965-990
Провідний спеціаліст	830-855

Кожного місяця формується фонд преміювання управлінського персоналу в розмірі 10 тис. грн.

ЗАВДАННЯ:

1. З метою розв'язання проблеми удосконалення системи оплати праці управлінського персоналу ДП „Молокія” розподіліть колективну премію між працівниками в сумі 10000 гривень з використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Розподіл колективної премії між управлінським персоналом ДП „Молокія”

Назва посади	Посадовий оклад, грн	КТУ	Приведений оклад		Розмір премії, грн
			Всього, грн	Питома вага в сумі приведених окладів, %	
Директор		1,0			
Заступник директора з маркетингу		0,8			
Заступник директора з виробництва		0,9			
Заступник директора з фінансових питань		1,2			
Заступник директора із загальних питань		1,1			
Всього		-			10000

1. Розрахуйте частку премії, яка припадає в цілому на посадові оклади і в розрізі посадових окладів по кожній посаді зокрема.

2. Визначте пропозиції щодо розроблення системи преміювання управлінського персоналу ДП „Молокія”.

Управлінська ситуація № 9

ВИХІДНІ ДАНІ:

Кадрова робота з персоналом у Регіональному Відділенні Пенсійного фонду у Тернопільській області характеризується показниками, наведеними в таблиці 1.

Таблиця 1.

Показники кількості керівників і фахівців у Регіональному Відділенні Пенсійного фонду у Тернопільській області

№ п/п	Показники кількості керівників і фахівців	Значення показників у плановому 2011 році
1.	Загальна кількість керівників і фахівців станом на 01.01.2011 року, осіб	87
2.	Зміна кількості керівників і фахівців протягом планового року внаслідок плинності кадрів, осіб	15
3.	Кількість керівників і фахівців, які в плановому році будуть навчатися в ВНЗ без відриву від виробництва, осіб	8
4.	Кількість керівників і фахівців, які пройшли довгострокове підвищення кваліфікації за направленнями державної установи 4 роки тому і менше, осіб	7
5.	Кількість керівників і фахівців, які в плановому році виходять на пенсію, осіб	5
6.	Кількість керівників і фахівців, які в плановому році будуть направлені державною установою на професійну перепідготовку, осіб	12
7.	Кількість жінок з вищою освітою, які перебувають у декретній відпустці й відпустці по догляду за дітьми, осіб	4
8.	Кількість керівників і фахівців, які пропрацювали на певній посаді в державній організації менше року, осіб	8
9.	Кількість молодих фахівців, осіб	15

ЗАВДАННЯ:

1. З метою ефективного планування довгострокового підвищення кваліфікації у Регіональному Відділенні Пенсійного фонду у Тернопільській області персоналу визначте плановий контингент керівних працівників і фахівців, який включається до річного плану підвищення кваліфікації.

2. Розрахуйте кількість контингенту, який у наступному 2011 році з числа керівників і фахівців державної установи не буде підвищувати кваліфікацію.

3. Визначте заходи щодо вдосконалення довгострокового навчання керівників і фахівців у Регіональному Відділенні Пенсійного фонду у Тернопільській області.

Управлінська ситуація № 10

ВИХІДНІ ДАНІ:

В кадровому резерві Тернопільської ОДА перебуває 93 особи, з них 25 осіб

підготовлені для призначення на керівні посади. Протягом поточного року на керівні посади призначено 12 осіб, з них 7 зараховані з числа кадрового резерву.

ЗАВДАННЯ:

1.3 метою ефективної підготовки і використання кадрового резерву в Тернопільській ОДА розрахуйте рівень підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до заміщення керівної посади та ефективності використання резерву керівників під час заміщення вакантних управлінських посад в обласній державній адміністрації протягом 2010 року відносно загальної кількості призначених на керівну посаду.

2. Розрахуйте показник ефективності формування резерву керівників в обласній державній адміністрації за останні 5 років, якщо загальна кількість працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом 2005-2010 рр. склала 45 осіб, а кількість резервістів, призначених на керівну посаду за цей період склала 17 осіб.

3. Визначте, які форми підготовки резерву керівників Тернопільської обласної державної адміністрації є найбільш доцільними.

Управлінська ситуація № 11

ВИХІДНІ ДАНІ:

Для державної організації характерна проблема плинності кадрів. Рух персоналу в даній організації характеризується показниками, наведеними в таблиці 1.

Таблиця 1.

Показники руху персоналу державної організації

№ п/п	Показники руху персоналу	Значення показників
1.	Кількість працівників станом на 01.01.2010 року, осіб	1200
2.	Кількість працівників переведених в інші організації, осіб	30
3.	Кількість працівників, які вибули за власним бажанням, осіб	20
4.	Кількість працівників звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб	10
5.	Кількість працівників, які вибули за 2010 рік, осіб	60

ЗАВДАННЯ:

1.3 метою вирішення проблеми плинності кадрів розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів на основі показників стану та плинності персоналу наведених в таблиці 1.

2. Розрахуйте коефіцієнт закріплення кадрів, якщо в 2010 році у державну організацію було прийнято 30 працівників.

3. На основі проведеного аналізу визначте кількість працівників станом на 01.01.2011 року та розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів у державній організації.

Управлінська ситуація № 12

ВИХІДНІ ДАНІ:

В державній організації передбачено у 2011 р. ввести посаду аналітика. У плановому році передбачається зростання витрат на персонал на 20 % порівняно з попереднім роком, в якому витрати на персонал склали 130000 грн. Структуру витрат на персонал в державній організації наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Структура витрат на персонал в державній організації

Роки	Структура витрат на персонал, %		
	Заробітна плата, %	Премії і заохочення, %	Навчання і підвищення кваліфікації, %
2010	55	23	22
2011	60	21	19

ЗАВДАННЯ:

1. Розрахуйте витрати на персонал, які будуть в плановому році.
2. Визначте раціональність пропозиції щодо введення нової посади, ґрунтуючись на розрахунку економії витрат на персонал у 2011 році.

Управлінська ситуація № 13

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – менеджер з персоналу відділу організації і координації архівної справи. У відділі, де працює 11 працівників, за власним бажанням звільнилось 3 працівників, а за трудові порушення звільнено 2 працівників. Основною причиною звільнень став низький рівень заробітної плати, що негативно вплинуло на соціально-психологічний клімат у колективі, а також умови праці, життєвий рівень працівників, які мають суто формальний характер. У відділі організації і координації архівної справи мають місце порушення персоналом трудової дисципліни (запізнення на роботу, прогули тощо).

ЗАВДАННЯ:

1. Розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів.
2. На основі аналізу запропонуйте комплекс заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів.

Управлінська ситуація №14

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – керівник відділу управління трудовими ресурсами провідної організації. В одну з філій необхідно підібрати людину на посаду начальника відділу кадрів. З усіх кандидатур в процесі відбору залишилося троє, які оцінювались за наступними діловим якостям: етичність, контактність, результативність. Нижче представлена таблиця характеристик: (особа, яка найбільше, на думку експертів, володіє даною ознакою, має по ній перше місце, і особа, яка найменше, на думку експертів, володіє даною ознакою, має по ній останнє, третє місце).

Претенденти	Місця, зайняті претендентами по вибраних ознаках		
	Етичність	Контактність	Результативність
Дячук А.А.	1	2	3
Козак О.П.	2	3	1
Рудак К.Л.	3	1	2

ЗАВДАННЯ:

1. Оберіть із кола претендентів, кандидатуру яка, на ваш погляд, найкраще відповідає вакантній посаді.
2. Обґрунтування свого рішення подайте у формі аналітичної записки.

Управлінська ситуація № 15

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – начальник відділу кадрів ТНЕУ. Вам доручено підібрати працівника на посаду головного бухгалтера ТНЕУ.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте джерела відбору, якими Ви скористаєтеся й обґрунтуйте свій вибір.
2. Визначте методи, якими Ви скористаєтеся для відбору претендентів.
3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
4. Визначте критерії відбору на дану посаду.
5. Складіть професіограму бухгалтера ТНЕУ.

Управлінська ситуація № 16

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви - менеджер персоналу провідної організації. Працівники організації не хочуть працювати в нових умовах і недостатньо оснащені інструментально. Персонал організації впевнений, що всі причини їхнього складного становища пов'язані з зовнішніми факторами, на які практично немає можливості впливати. Оцінка власних ресурсів (крім фінансових і матеріально-технічних) найчастіше неадекватно завищена. Як правило, у такій організації переважає „технокритична орієнтація”, відношення до ситуації як несприятливої,

потребуючої боротьби з агресивним середовищем за ресурси, що залишилися. В такій організації будь-яка зміна власної поведінки сприймається як відступництво. Стосовно керівника працівники такої організації намагаються здійснити маніпуляцію, тобто включити його у власну гру, заручитися його підтримкою в боротьбі з „агресивним” оточенням (спочатку зовнішнім, а потім і внутрішнім).

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте завдання менеджера з персоналу в даній ситуації.
2. Вкажіть основні напрямки стратегії роботи з персоналом в даних умовах.

Управлінська ситуація № 17

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – керівник відділу організаційно-кадрової роботи Тернопільської РДА. Розпорядженням голови РДА до Дня державного службовця для преміювання працівників відділу виділено 3000 грн. Відповідальним за виконання даного розпорядження призначено керівника відділу. Показники, необхідні для розподілу колективної премії між працівниками відділу наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники для розподілу колективної премії між працівниками відділу організаційно-кадрової роботи Тернопільської РДА

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Відпрацьовано днів в місяці	Посадовий оклад за відпрацьовані дні, грн.	КТУ	Приведений оклад		Розмір премії	
						Всього, грн.	Питома вага в загальній сумі приведених окладів, %	Всього, грн.	У % до посадового окладу
Завідувач відділу	1	1800	22	1800	1,0				
Заступник завідувача відділу	1	1750	22	1750	1,1				
Головний спеціаліст	1	1100	22	1100	0,9				
Провідний спеціаліст	1	1050	22	1100	1,1				
Спеціаліст	1	950	11	475	1,0				
Всього:	5							3000	

ЗАВДАННЯ:

1. З метою розв'язання проблеми удосконалення системи оплати праці

працівників розподіліть колективну премію між працівниками в сумі 3000 гривень з використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ).

2. Розрахуйте частку премії, яка припадає в цілому на посадові оклади відділу і в розрізі посадових окладів по кожній посаді зокрема, використовуючи дані наведені в таблиці 1.

3. Визначте пропозиції щодо розроблення системи преміювання працівників відділу

Управлінська ситуація № 18

ВИХІДНІ ДАНІ:

Управління персоналом у Відділенні Фонду Державного Майна України у м. Тернополі здійснюється неефективно, про що свідчить наявність апатії персоналу до роботи, безініціативності і безвідповідальності у колективі.

Таблиця 1.

№ п/п	Показники	Умовні позначення	Козак М.Я.	Сирник С.Я.	Петренко А.Ю.
1.	Освіта	О.	0,1	0,20	0,1
2.	Стаж роботи за спеціальністю	С.	0,15	0,20	0,15
3.	Участь у системі безперервного підвищення професійної майстерності	А.	0,04	0,10	0,11
4.	Професійна компетентність	Кп.	0,2	0,15	0,22
5.	Винахідливість та ініціативність	Ві.	0,14	0,25	0,18
6.	Уміння організувати роботу	Ор.	0,13	0,26	0,25
7.	Відповідальність	В.	0,12	0,25	0,15
8.	Контактність	К.	0,14	0,25	0,15
9.	Відчуття новизни	Н.	0,15	0,20	0,25
10.	Емоційна витримка	Ве.	0,10	0,10	0,90
11.	Характер робіт, що визначають зміст і складність праці	Хр.	1,3	1,2	2,2
12.	Різноманітність робіт	Рв.р.	0,14	0,15	0,17
13.	Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням	Вд.	0,16	0,11	0,18
14.	Обсяг виконуваних робіт	Рв.	0,70	1,25	0,90
15.	Якість виконуваних робіт	Рв.я.	1,1	0,60	0,70
16.	Ритмічність	Р.	0,30	0,20	0,20
17.	Професійно-кваліфікаційний рівень	Кп.р.			
18.	Ділові якості	Дп.			
19.	Складність функцій	Сф.			
20.	Результати праці	Рр.			

ЗАВДАННЯ:

1. З метою ліквідації тенденцій депресії у діяльності Відділення Фонду Державного Майна України у м. Тернополі виділіть основні стадії управлінської діяльності щодо вирішення наявної проблеми.

2. Проведіть комплексну оцінку персоналу державної установи, розрахувавши систему показників, що наведені в таблиці 1.

3. Визначте заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу у Відділенні Фонду Державного Майна України у м. Тернополі

Управлінська ситуація № 19

ВИХІДНІ ДАНІ:

Для Тернопільського районного споживчого товариства характерна проблема плинності кадрів. Рух персоналу в даній організації характеризується показниками, наведеними в таблиці 1.

Таблиця 1.

Показники руху персоналу Тернопільського районного споживчого товариства

№ п/п	Показники руху персоналу	Значення показників
1.	Кількість працівників станом на 01.01.2010 року, осіб	1500
2.	Кількість працівників, які вибули за власним бажанням, осіб	20
3	Кількість працівників звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб	10
4	Кількість працівників, які вибули за 2010 рік, осіб	30
5	Кількість працівників прийнятих на роботу у 2010 році, осіб	30

ЗАВДАННЯ:

1.З метою вирішення проблеми плинності кадрів розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів на основі показників стану та плинності персоналу наведених в таблиці 1.

2.Розрахуйте коефіцієнт закріплення кадрів у Тернопільському районному споживчому товаристві.

3.На основі проведеного аналізу визначте кількість працівників станом на 01.01.2011 року та розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів у Тернопільському районному споживчому товаристві.

Управлінська ситуація № 20

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – начальник відділу кадрів районного управління освіти. У вашому управлінні всі рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним засобом впливу на підлеглих є силовий вплив, який часто базується на використанні методів прямого впливу (наказів, вказівок і т.д.). Головним

вимірником ефективності і успішності керівника є ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником вважається такий керівник, накази якого не обговорюються, а виконуються.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте тип організаційної культури, який притаманний даній організації.
2. Перечисліть основні риси визначеного типу організаційної культури.

Управлінська ситуація № 21

ВИХІДНІ ДАНІ:

Туристично-оздоровчий комплекс „Чайка” щорічно приймає на роботу молодих фахівців. При цьому туристично-оздоровчий комплекс „Чайка” потребує управлінського персоналу вищої ланки. Вважається, що тільки молоді фахівці можуть правильно вивчити потребу в послугах конкурентного характеру і конкретно сформулювати стратегію організації. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих фахівців, необхідно практичні навички.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначити етапи підготовки керівника вищої ланки в туристично-оздоровчому комплексі „Чайка”.
2. Вкажіть принципи управління кар’єрою, які необхідно використовувати при підготовці керівника вищої ланки управління.

Управлінська ситуація № 22

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – менеджер персоналу державного підприємства „Медтехніка”, річний прибуток якого за 2009 рік склав 2365000 грн. (зріс у порівнянні з попереднім роком на 10%) при загальних витратах на персонал 1863000 грн. Підприємство у 2010 році планує зростання прибутку на 15% , для цього збільшує витрати на персонал до 1750000 грн. При цьому структура витрат залишається незмінна: 60% - заробітна плата, 20% - премії і заохочення, 15% - навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (у 2009 році вона становила 165%).
2. Вкажіть, які фактори могли обумовити дану ситуацію і запропонуйте свої варіанти розвитку подій.

Управлінська ситуація № 23

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – провідний спеціаліст відділу кадрів. В організації, де Ви працюєте, практикується підприємницька організаційна культура. В даний момент на вакантне місце працівника відділу постачання і збуту претендують кілька осіб, короткі характеристики яких приведені нижче.

1. Петрук П.Ф. Пасивний, безініціативний працівник, однак непогано виконує доручені справи. Нездатний на жорсткий самоконтроль і самодисципліну. При високій оплаті праці з бажанням залишається на додатковий час.

2. Сирник В.В. Байдужий до завдань організації. В першу чергу прагне задовольнити свої особисті потреби. Однак ініціативний працівник, здатний іти на ризик при виконанні дорученої справи.

3. Сидорук К.С. Готовий напружено працювати для досягнення цілей, які цікавлять організацію, навіть якщо вони не співпадають з особистими інтересами. Добре контактує з колективом. Питання оплати праці турбують мало.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте претендента, особистісно-ділові якості якого найбільше відповідають вакантній посаді.

2. Вибір обґрунтуйте у формі аналітичної записки на ім'я начальника відділу кадрів.

Управлінська ситуація № 24

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – менеджер по персоналу організації. Ваша організація знаходиться на стадії формування. На даному етапі Ваша організація реалізує завдання підприємницької стратегії, основною метою якої є привернення уваги до товару, пошуки свого споживача, організація продажу і сервісу. Тому в організації приймаються в першу чергу проекти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурси організації на цій стадії явно недостатні для задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги є швидке здійснення найближчих заходів.

ЗАВДАННЯ:

1. Вкажіть характерні риси, які повинні бути притаманні персоналу в даній ситуації.
2. Визначте основні вимоги до працівників охарактеризованої організації.

Управлінська ситуація № 25

ВИХІДНІ ДАНІ:

Ви – керівник відділу кадрової роботи організації. Вам необхідно підібрати працівника на посаду керівника сектору зв'язків з громадськістю.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте джерела відбору, якими Ви скористаєтеся й обґрунтуйте свій вибір.
2. Визначте методи для відбору претендентів.
3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
4. Визначте критерії відбору на дану посаду.
5. Складіть профіль особистості „ідеального” керівника сектору зв'язків з громадськістю.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЛУХАЧІВ МАГІСТРАТУРИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Варіант №1

1. Управління трудовими ресурсами організації: мета, завдання, функції.
2. Міри заохочення та види відповідальності трудових ресурсів державної організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №2

1. Еволюція концепцій управління трудовими ресурсами організації.
2. Самоосвіта та самовдосконалення трудових ресурсів організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №3

1. Основні закони управління трудовими ресурсами організації та їх характеристика.
2. Регулювання трудової активності персоналу організації.
3. Управлінська ситуація

Варіант №4

1. Система управління трудовими ресурсами організації та її підсистеми.
2. Планування та розвиток професійної кар'єри працівників організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №5

1. Напрямки розвитку управління трудовими ресурсами в державних організаціях.
2. Етапи управління трудовими ресурсами організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №6

1. Суть та об'єктивна необхідність розвитку трудових ресурсів організації.
2. Забезпечення системи управління трудовими ресурсами: правове, методичне, інформаційне.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №7

1. Завдання і напрямки роботи служб управління людськими ресурсами організації.
2. Етапи планування трудових ресурсів організації та їх характеристика.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №8

1. Кваліфікаційні вимоги до трудових ресурсів у державної організації.
2. Оцінка трудових ресурсів організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №9

1. Професійно-кваліфікаційна характеристика трудових ресурсів та її особливості.
2. Атестація персоналу та процедура її проведення.

3. Управлінська ситуація.

Варіант №10

1. Посадова інструкція та її структура.
2. Форми та методи атестації персоналу в державних організаціях.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №11

1. Види планування людських ресурсів в державних організаціях
2. Методи та моделі оцінки працівників організації
3. Управлінська ситуація

Варіант №12

1. Сутність, мета та завдання планування трудових ресурсів організації.
2. Характеристика мотивації праці трудових ресурсів в державних організаціях.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №13

1. Характеристика довгострокового, перспективного й оперативного планування роботи з кадрами.
2. Методи та форми професійного навчання трудових ресурсів організацій.
3. Управлінська ситуація

Варіант №14

1. Визначення потреби в трудових ресурсах організації.
2. Використання результатів атестації в управлінні розвитком трудових ресурсів організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №15

1. Функції кадрових підрозділів організації щодо планування людських ресурсів.
2. Методологія та функціональний механізм розвитку професійної кар'єри трудових ресурсів організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №16

1. Сутність процесу добору персоналу в державному органі і фактори впливу на нього.
2. Сутність та види мотивації трудових ресурсів організації.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №17

1. Методи добору та критерії відбору персоналу в державних організаціях.
2. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №18

1. Механізм формування кадрового резерву.
2. Процес організації професійного навчання працівників та його характеристика.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №19

1. Основні напрямки професійного розвитку трудових ресурсів організації.
2. Основні компоненти комплексної системи мотивації трудових ресурсів в державних організаціях.
3. Управлінська ситуація.

Варіант №20

1. Планування професійного навчання та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації.
2. Оцінювання показників діяльності трудових ресурсів в організації.
3. Управлінська ситуація.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СЛУХАЧІВ МАГІСТРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Управління трудовими ресурсами організації: мета, завдання, функції;
2. Еволюція концепцій управління трудовими ресурсами організації;
3. Основні закони управління трудовими ресурсами організації та їх характеристика;
4. Система управління трудовими ресурсами організації та її підсистеми;
5. Напрямки розвитку управління трудовими ресурсами в організаціях;
6. Етапи управління трудовими ресурсами організації;
7. Забезпечення системи управління трудовими ресурсами: правове, методичне, інформаційне;
8. Завдання і напрямки роботи служб управління людськими ресурсами;
9. Кваліфікаційні вимоги до трудових ресурсів організації;
10. Професійно-кваліфікаційна характеристика та її особливості;
11. Посадова інструкція та її структура;
12. Види планування людських ресурсів в організаціях;
13. Сутність, мета та завдання планування трудових ресурсів організації.
14. Характеристика довгострокового, перспективного й оперативного планування роботи з кадрами.
15. Визначення потреби в трудових ресурсах організації.
16. Етапи планування трудових ресурсів організації та їх характеристика.
17. Функції кадрових підрозділів організації щодо планування людських ресурсів організації.
18. Сутність процесу добору персоналу в організації і фактори впливу на нього .
19. Методи добору та критерії відбору персоналу в державних організаціях.
20. Механізм формування кадрового резерву.
21. Суть та об'єктивна необхідність розвитку трудових ресурсів організації.
22. Основні напрямки професійного розвитку трудових ресурсів організації.
23. Планування професійного навчання та підвищення кваліфікації трудових ресурсів організації.

24. Методи та форми професійного навчання трудових ресурсів організацій.
25. Процес організації професійного навчання трудових ресурсів та його характеристика.
26. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
27. Самоосвіта та самовдосконалення трудових ресурсів організацій.
28. Планування та розвиток професійної кар'єри трудових ресурсів.
29. Методологія та функціональний механізм розвитку професійної кар'єри трудових ресурсів.
30. Регулювання трудової активності персоналу організацій.
31. Оцінка трудових ресурсів організацій.
32. Методи та моделі оцінки працівників організацій .
33. Атестація персоналу та процедура її проведення.
34. Форми та методи атестації персоналу в державних організаціях.
35. Використання результатів атестації в управлінні розвитком трудових ресурсів організацій.
36. Сутність та види мотивації трудових ресурсів організацій.
37. Основні компоненти комплексної системи мотивації трудових ресурсів в державних організаціях.
38. Характеристика мотивації праці трудових ресурсів в організаціях.
39. Оцінювання показників діяльності трудових ресурсів в організаціях.
40. Міри заохочення та види відповідальності трудових ресурсів організацій.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Андреева Т. Руководитель будущего: набросок крупными мазками / Т. Андреева // Новый персонал. – 2004. – №3. – С. 21-26.
2. Антоненко А.А. Обучение и развитие персонала / А.А. Антоненко // Управление персоналом. – 2006. – №8 (155). – С. 57-60.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
4. Басай О.В. Прием на работу та звільнення з роботи: посібник / О.В. Басай, О.А. Вівчаренко. – Івано–Франківськ, 2006. – 80 с.
5. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами: монография / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов. – [2-е изд.]. – К.: Укр. асоц. упр. Проектами, 2000. – 312 с.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 445 с.
7. Вальчук Т.Л. Порівняльний аналіз сучасних методик дослідження когнітивно–особистісних характеристик персоналу організації / Т.Л. Вальчук // Проблеми науки. – 2005. – № 5. – С. 46-50.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Волобуєва Т.Б. Самоосвітня діяльність керівника / Т.Б. Волобуєва. – Х.: Вид. Група «Основа», 2005. – 96 с.
10. Воробйов Ю.М. Управління ресурсами підприємства / Ю.М. Воробйов, Б.І. Холод. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
11. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 256 с.
12. Горбунова И.Г. От оценки рабочих мест – к аттестации персонала / И.Г. Горбунова, Н.Т. Леонова // Управление персоналом. – 2005. – № 23 (129). – С. 41– 43.
13. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – Київ: Товариство «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
14. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк. – [2-е вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом: учеб. пособие. пер. с англ. / Г. Десслер; под. ред. Ю.В. Шленова. – М.:Бином, 1997. – 432 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: уч. для вузов [4-изд. испр.] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720с.
17. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність / Г.В Єльнікова. – К.: ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с. – (Б-ка «Шк. світу»).
18. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П. В. Журавлев. – М.: Экзамен., 1999р. – 328 с.

19. Закон України «Про оплату праці» // Закони України. – К., 1997. – Т. 8. – С. 210 – 218.
20. Закон України «Про зайнятість населення» // Закони України. – К., 1999. – Т. 1. – С. 252–268.
21. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності / С. Зінченко // Вісник НАДУ – 2005р. – № 2. – С. 156 – 161.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
23. Калініна Л. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки / Л. Калініна // Освіта і управління. – 2005.– № 2.– С.35–44.
24. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом. организации: отбор и оценка при найме, аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2003. – 336 с.
25. Климчук І. Ділова кар'єра: принципи планування і управління / І. Климчук // Освіта і управління. – 2004. – № 3-4. – С. 31-36.
26. Кодекс законів про працю України: Офіц. видання. – К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2001.
27. Колот М.А. Мотивация персонала: навч. посібник / М.А. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
28. Конституція України: прийн. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. № 254/96 ВР (із змінами та доповненнями). – К.: ЮРІНКОН, 1996. – 79с.
29. Корнієнко В. Організація безперервної системи підвищення кваліфікації фахівців – шлях до професіоналізму / В. Корнієнко // Вісник книжкової палати. – 2005. – С. 4.
30. Крижко І.Д. Формування професійно–посадової структури трудових ресурсів / [І.Д. Крижко, Т.І. Богданова, М.Д. Ведерніков]. – Хмельницький: НВП «Єврика» ТОВ, 1999. – 136 с.
31. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К., «Кондор», 2003. – 296 с.
32. Куриленко В.С. Карьерное планирование на пользу всем / В.С. Куриленко // Персонал Микс. – 2006. – № 7-8. – С. 66-67.
33. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах / Л. Кушплер // Синергія. – 2004. – № 1. – С. 4-11.
34. Малиновский П. Методы аттестации персонала / П. Малиновский // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 7-8. – С. 41-46.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М. НГАЗиУ; Новосибирск, 2000. – 312 с.
36. Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська / за ред. А.Ф. Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 464 с.

37. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М.Петюха. – [вид. 2-ге, без змін]. - К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
38. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудові відносини. / А.В. Мерзляк. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.
39. Михайлова Л.І. Управління персоналом. навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу / М.І. Мурашко. – К.: Т-во Знання, КОО, 2003. – 311 с.
41. Мухаровський М. Персонал – новий об'єкт підтвердження відповідності / М. Мухаровський // Персонал. – №11. – 2005. – С. 84-88.
42. Наврузов Ю. Мистецтво управління персоналом / Ю. Наврузов, Н. Черепухіна. – Таланти і лідери. Книга 1. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 300с.
43. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу: [навч. посібник для самоств. вивч. дисц.] / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька – Ірпінь: Академія ДПС України 2002. – 252 с.
44. Носырев И. Стили управления персоналом / И. Носырев // Кадровый менеджмент. – 2004. – №4. – С. 61-64.
45. Пажко Л. Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління як основа їх ефективного оцінювання / Л. Пажко // Вісник НАДУ. – 2004р. – №4. – С. 134-138.
46. Перукан К.В. Современная система оценки и развитие персонала / К.В. Перукан // Управление персоналом. – 2006. – №4 (151). – С. 60-63.
47. Петюх В.М. Управління персоналом: навч. метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Петюх. – К., 2000. – 224с.
48. Ромашкина Т. Гармоничная система управления персоналом / Т. Ромашкина // Управление компанией. – 2004. – №9. – С. 52-54.
49. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
50. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
51. Самолова И.А. Мотивація співробітників / И.А. Самолова // Управление персоналом. – 2006. – №11 (141). – С. 44-46.
52. Уляненко Ф.М. Кадровий менеджмент / Ф.М. Уляненко, С.М. Нікітченко, Д.І. Котельников, О.В. Нікітченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 320 с.
53. Федулова Я.І. Менеджмент організацій: підручник / Я. І. Федулова. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
54. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищих навч. закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
55. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении оплаты труда / Н. Хорошильцева // Менеджмент и менеджер. – №7–8. – 2006. – С. 27-41.