

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до практичних та семінарських занять
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ"
для студентів спеціальностей
8.03050201 "Економічна кібернетика",
8.18010024 "Прикладна економіка"
всіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри економічної кібернетики.
Протокол № 1 від 27.08.2013 р.

Укладачі: Нікіфорова О. В.
Степуріна С. О.

М54 Методичні рекомендації до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни "Менеджмент персоналу" для студентів спеціальностей 8.03050201 "Економічна кібернетика" та 8.18010024 "Прикладна економіка" всіх форм навчання / укл. О. В. Нікіфорова, С. О. Степуріна. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 26 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до практичних та семінарських занять, наведено практичні завдання, які допоможуть студентам отримати необхідні навички та вміння.

Рекомендовано для студентів спеціальностей 8.03050201 "Економічна кібернетика" та 8.18010024 "Прикладна економіка".

Вступ

Навчальна дисципліна "Менеджмент персоналу" надає можливість студентам оволодіти знаннями та навичка з управління всією сукупністю складних взаємопов'язаних соціально-трудоових процесів, що виникають з приводу відбору, найму, адаптації, розвитку, організації ефективної праці, мотивації та руху персоналу організації, формування кадрової політики та створення сприятливого клімату на підприємстві, вирішення трудових конфліктів і протиріч та ін.

Метою навчальної дисципліни є набуття майбутніми фахівцями знань та навичок щодо процесу управління персоналом підприємства, шляхів реалізації кадрової політики, вибору найбільш ефективної засобів кадрової роботи стосовно конкретної ситуації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система управління персоналом сучасного підприємства/організації.

Об'єктом вивчення дисципліни є персонал організації.

Важливим елементом системи підготовки студентів до майбутньої праці є напрацювання ними практичних навичок та вмінь як з окремих питань організації управління персоналом організації, так і з систематизації матеріалу та створення власного уявлення про основні питання навчальної дисципліни.

Методичні рекомендації до практичних та семінарських занять містять ділові ігри, практичні завдання, тести для самодіагностики соціально-трудоових якостей, ключові питання семінарських завдань та питання для міні-дискусій, ситуаційні вправи. Всі завдання мають практичну спрямованість та направленні як на підвищення обізнаності в питаннях управління персоналом на сучасному підприємстві та формування власної точки зору з проблемних питань, так і на набуття студентами практичних навичок та вмінь в процесі власної трудової діяльності.

Змістовний модуль 1. Формування персоналу

Практичне заняття 1. Семінар "Особливості управління персоналом у різних країнах"

Семінар проводиться для закріплення та розширення знань, отриманих на лекційних заняттях за темами "Персонал організації як об'єкт менеджменту" та "Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу". Студенти заздалегідь отримують завдання підготувати доповіді за основними питаннями семінару. Після ознайомлення аудиторії з матеріалами, що підготували студенти, під керівництвом викладача проводяться короткі міні-дискусії за проблемними питаннями, що резюмують отримані студентами знання та слугують формуванню їх власного враження за представленою темою.

Метою проведення семінарського заняття є формування обізнаності студентів в сучасних національних моделях управління персоналом, формування у студентів власної точки зору з приводу принципів ефективного управління в сучасному глобалізованому світі та врахування при цьому типу менталітету, національної приналежності персоналу, важливої ролі ідеї та типу колективних взаємовідносин в організації.

Тематика доповідей:

Історичні та релігійні передумови формування так званого "японського дива" (стрімкого розвитку економіки Японії наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття).

Культурні та релігійні особливості Японії як основа формування унікальної системи відносин фірма-одна сім'я.

Історичні передумови формування американської системи менеджменту персоналу.

Особливості системи менеджменту персоналу в США.

Чи існує єдина система управління персоналом у Європі?

Характеристика підходів до управління персоналом у країнах західної Європи.

Система керування трудовими ресурсами Радянського союзу.

Питання до міні-дискусій:

Визначальна роль національної ідеї та самосвідомості в формуванні ефективної роботи персоналу на прикладі окремих країн:

США ("американська мрія", холодна війна), СРСР (культ праці), Корея, ...
"Жіночий" та "чоловічий" підходи до управління в контексті національних моделей менеджменту персоналу та вимог сучасного бізнес-середовища.

Типова модель управління персоналом у сучасному глобалізованому світі: чи вона існує та яка вона?

Чи існує в Україні національна модель управління персоналом та яка вона, якщо є?

Практичне заняття 2. Формування власного резюме та запиту на вакансію

Практичне завдання проводиться на базі знань, отриманих студентами на лекціях за темами "Методологія менеджменту персоналу" та "Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу" та самостійного опрацювання студентами допоміжної літератури та посилань.

Завдання 1. Складання резюме

*Не варто забувати, що повинність – від слова "повинен",
робота – від слова "раб", а звільнення – від слова "воля".*

Террі Пратчетт

Метою виконання студентом завдання є розробка власного резюме чи його вдосконалення.

Студенти отримують заздалегідь завдання вивчити сучасну бізнес-літературу та джерела Інтернету для формування власного уявлення про сучасні типи резюме та правила їх оформлення. На заняття кожний студент повинен роздрукувати та принести 2–3 найбільш вдалих з його точки зору резюме працівників за своєю спеціальністю, знайдених у мережі Інтернет.

Для цього студентам слід відвідати спеціалізовані сайти, присвячені пошуку роботи, такі наприклад, як:

www.work.ua.

www.rabota.ua.

www.job4it.net.

www.jobmarket.com.ua.

www.trud.gov.ua.

www.jobs.ua.

www.superjob.ua.

На занятті студенти під керівництвом викладача обговорюють правила побудови резюме, намагаються прийти до загального висновку щодо принципів складання та функцій резюме, припустимих стилів оформлення, особливостей подання інформації про свою особу в найбільш доречній та красномовній формі.

Після обговорення студенти повинні розробити шаблон власного резюме, який можна буде використовувати як "рибу" для подачі інформації про себе на різні вакансії за спеціальністю.

У випадку, якщо дискусійна частина завдання займе основну масу часу, відтворення резюме може бути продовжено під час самостійної роботи з подальшою задачею викладачу на наступній парі.

Завдання 2. Складання запиту на вакантну посаду

Потрібен робочий для роботи на роботі, оплата – грошима.

Народний фольклор

Метою виконання завдання є, з одного боку, ознайомлення студентів з майбутніми можливостями працевлаштування, та з іншого боку, набуття студентами навичок формування грамотного та ефективного запиту на заміщення вакантної посади, визначення вимог до кандидату.

Студенти під час підготовки до заняття повинні проаналізувати наявні вакансії, на які вони можуть претендувати як випускники спеціальності "економічна кібернетика" чи "прикладна економіка". При цьому слід використовувати якомога більше джерел інформації: об'яви в спеціалізованих журналах та газетах, сайти великих аналітичних компаній, сайти підприємств, спеціалізовані сайти з пошуку роботи (наприклад, ті, що були наведені у тексті попереднього завдання), відомості центру зайнятості та ін.

Слід обрати та роздрукувати 2-3 найбільш типові описи вакансій та 2-3 "неякісні" описи вакансій, за якими не має можливості усвідомити, хто саме потрібен фірмі, які вимоги пропонуються.

Також студенти при можливості повинні ознайомитися з Довідником кваліфікаційних характеристик професій України (наприклад, за електронною адресою <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>) для правильного уявлення

про необхідні вимоги до посад, наприклад, відсутність потреби у вищій освіті для посади оператора каси банку, але її необхідності для посади методиста чи лаборанта кафедри. Викладач також ознайомлює студентів із формою ЗПН, яку працедавець повинен подавати кожні 10 днів, та яка містить відомості щодо наявних в організації вакансіях.

На занятті студенти повинні обмінятися інформацією та під керівництвом викладача виділити основні недоліки та характерні риси "невдалих" запитів на заміщення вакантної посади.

Після загального обговорення студентам пропонується утворити групи з 3 – 4 осіб та розробити власноруч запит на заміщення вакантної посади за 2 – 3 посадами, на які вони бажали би претендувати в майбутньому.

Висновки за практичним завданнями 1 – 2: після отримання опису вакансій та складання студентами власних резюме викладач повинен звернути увагу студентів на таке питання: що потрібно студентам ще зробити, щоб відповідати вимогам до "бажаних" вакансій? У результаті обговорення студенти повинні намітити шляхи з подальшого власного розвитку та подумати про стратегію досягнення кар'єрної мети.

Практичне заняття 3. Семінар "Кадрова служба та кадрове діловодство"

Семінар проводиться для закріплення та розширення знань, отриманих на лекційних заняттях за темою "Кадрова служба та кадрове діловодство". Студенти заздалегідь отримують завдання підготувати доповіді за основними питаннями семінару. Після ознайомлення аудиторії з матеріалами, що підготували студенти, під керівництвом викладача проводиться обговорення функціональних зобов'язань та основних видів діяльності представників кадрової служби підприємства.

Метою проведення семінарського заняття є формування обізнаності студентів щодо основних принципів та напрямів роботи кадрової служби та сутності кадрового діловодства, формування уявлення щодо основних видів документування та порядку оформлення різних етапів соціально-трудових відносин в організації.

Тематика доповідей

Види та типи трудових договорів.

Порядок прийому на роботу.

Особливості оформлення трудових відносин окремих категорій працівників.

Надання відпусток, види та тривалість відпусток.

Особливості надання відпусток окремим категоріям працівників.

Документальне оформлення трудових відносин.

Порядок звільнення.

Матеріальна відповідальність робітників.

Дисциплінарні стягнення.

Порядок ведення трудових книжок.

Виплати за тимчасовою непрацездатністю.

Звіти з праці.

Номенклатура справ кадрової служби.

Практичне заняття 4. Ділова гра Співбесіда

Я – дуже добра, феноменально розумна, дуже приваблива, божественно гарна, надзвичайно працездатна, винятково порядна, кристально чесна, безприцидентно талановита, екстраординарна, не за роками розвинута, неймовірно перспективна, віддано любляча, легендарно сильна, вкрай інтелігентна, беззаперечно позитивна, ФАНТАСТИЧНО СКРОМНА ЛЮДИНА!!!

Народний фольклор

Гра проводиться для закріплення та розширення знань, отриманих на лекційних заняттях за темами "Планування та формування персоналу" та "Рух персоналу".

Метою проведення ділової гри "Співбесіда" є, з одного боку, формування у студентів навичок проходження різних типів співбесід при прийомі на роботу, боротьби з основними страхами при наймі; тренування вміння відповідати на складні питання та вдало презентувати себе, навичок психологічної та соціальної підготовки до співбесіди; з іншого боку, тренування навичок відбору та найму персоналу: виділення найсуттєвішої інформації щодо претендента на посаду та потреб фірми, оцінки соціально-психологічної придатності до заміщення вакантної посади.

Підготовка до гри.

Викладач ділить студентів на міні-групи по 3 – 4 особи у кожній. Кожна група за результатами жеребкування чи на власний розсуд

розподіляє ролі у майбутній грі: інтерв'юер (представник роботодавця – 1 особа), кандидат на вакантну посаду (1 особа) та експерти (1–2 особи). Кожний учасник гри отримує набір роздаткових матеріалів відповідно до своєї ролі.

Роздатковий матеріал до ролі інтерв'юера містить відомості про компанію; відомості щодо вакантної посади, а саме основні функціональні та соціально-психологічні вимоги до кандидата, побажання з боку його можливого лінійного чи функціонального керівника, інших ЛПР компанії; лист із назвою типу співбесіди, яку планується провести, а також коротким нотатком щодо її проведення. Можуть розглядатися такі типи співбесід: критеріальна, стресова, комплексна, бібліографічна, ситуаційна та ін.

Роздатковий матеріал для ролі кандидата на посаду містить загальні відомості про компанію, текст оголошення роботодавця щодо вакантної посади, власне резюме, розроблене на попередніх заняттях.

Роздатковий матеріал для експертів містить скомбінований набір матеріалів обох попередніх ролей.

Інтерв'юер та експерти кожної групи займають окремий стіл, перед яким ставиться стілець для кандидата.

Алгоритм проведення гри.

I. Студенти поділяються на групи та отримують ролі. Викладач виділяє студентам час на ознайомлення з матеріалами та підготовку власної стратегії (загалом 5 – 10 хвилин).

II. Розпочинається гра, що симулює проведення реальної співбесіди. Кожна співбесіда триває 5 – 20 хвилин (залежно від її типу, накресленого в картці інтерв'юера). Після закінчення співбесіди кандидат переміщується до наступного вільного стола.

III. За результатами гри за 10 хвилин до закінчення заняття кожний інтерв'юер називає ім'я переможця та обґрунтовує свій вибір.

IV. Останні 10 хвилин слід залишити для обговорення результатів. Спочатку обговорюється поведінка кандидатів. Далі слід проаналізувати ефективність та грамотність роботи інтерв'юерів. Основне навантаження припадає під час обговорення на експертів, які протягом гри виступали у якості сторонніх спостерігачів та повинні були проаналізувати дії сторін.

Таким чином, студент-кандидат на посаду зможе пройти під час заняття 3 – 4 співбесіди. Як і в житті кандидат не буде наперед знати про

тип співбесіди, рівень її "агресивності" та основну направленість питань та уваги роботодавця. Його мета у грі – отримати як можна більше перемог – запрошень на посаду. Мета інтерв'юера – грамотно провести співбесіди та отримати щодо кандидатів достатні знання для вибору найкращого. Мета експерта – оцінити роботу кандидатів та інтерв'юерів, надати рекомендації щодо усунення помилок з обох боків та неодмінно виділити позитивні риси в їх роботі.

Якщо обговорення результатів затягується, його можна перенести на самостійну роботу та попросити студентів початковими групами оформити листи-ремарки до проведеної гри, які би містили основні висновки та результати колективного опрацювання ситуацій.

Змістовний модуль 2. Складові системи роботи з персоналом

Практичне заняття 5. Розв'язання практичних занять за темою "Нормування праці персоналу"

Завдання 1. Формування фотографії робочого дня

Перш ніж перейти до виконання завдання, викладач пропонує студенту окреслити 2–3 справи, які є бажаними до виконання, але на які у студента завжди не вистачає часу. Ці справи фіксуються на папері.

Після цього студенту пропонуються під час підготовки до практичного заняття сформуванню фотографію власного дня.

Фотографія робочого дня є основою для формування норм використання часу працівників, трудових та часових балансів праці, оптимізації використання робочої сили. Фотографія робочого дня припускає щохвилинну фіксацію витрат часу спеціаліста чи робітника протягом робочого дня на здійснення його трудових обов'язків.

У завданні студент повинен фіксувати час на здійснення операцій свого власного звичного розпорядку життя протягом 1 дня похвилинно. Отримані спостереження оформлюються в таблицю, аналіз якої слід провести на занятті.

Зокрема слід згрупувати східні за змістом операції, та розрахувати час на їх виконання. Слід виділити невикористаний фонд часу та неефективно використаний фонд часу, окреслити можливі резерви часу та шляхи оптимізації використання часу.

Після детального аналізу фотографії дня студенту пропонується переглянути справи, які перед заняттям були окреслені як такі, на які не має достатнього часу. Можливо виявлені резерви часу можна буде використати на їх здійснення.

Завдання 2. Визначення норм часу на складання та розбирання вузла в умовах дрібносерійного виробництва

Умови завдання: слід визначити норми часу на здійснення збирання та розбирання вузла в умовах дрібносерійного виробництва, зважаючи на розмір партії (2 од.), масу вузла (6,5 кг), виконання роботи в важкодоступному місті.

Оперативний час на збирання вузла включає три операції, час на які за результатами фотографії робочого часу робітника відповідно складає 13,5 хв.; 2,3 хв.; 6,1 хв. Час розбирання вузла займає 85 % від часу збирання.

Специфічні умови виробництва, які вже окреслені (маса, партійність, умови доступу) виражаються в таких коригуючих коефіцієнтах:

коефіцієнт щодо підготовчо-завершальної роботи, обслуговування робочого місця, відпочинку та особистих потреб – 1,1;

коефіцієнт урахування розміру партії – 1,12;

коефіцієнт зручності роботи – 1,2.

Розв'язання завдання.

Визначення норми на складання вузла за операціями без врахування коригуючих коефіцієнтів: $t_1 = 13,5 + 2,3 + 6,1 = 29,1$ хв.

Визначення норми часу на складання в специфічних умовах виробництва: $t_2 = t_1 * 1,1 * 1,12 * 1,2 = 32,4$

Визначення норми часу на розборку вузла: $t_3 = 0,85 * t_2 = 27,5$ хв.

Визначення загальної норми часу на зборку та розборку вузла: $t = t_2 + t_3 = 32,4 + 27,5 = 59,9$ хв.

Практичне заняття 6. Створення сприятливих умов праці

Практичне завдання проводиться як розширення та продовження лекційних тем "Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу" та "Створення сприятливих умов праці" та присвячене питанням боротьби зі стресом, питанням розв'язання конфліктів та адаптації персоналу організації.

Тестові завдання 1 – 3 направлені на самодіагностику важливих соціальних якостей студентів, які їм потрібні для подальшого трудового життя та вдалого перебігу їх відношень у колективі та на майбутній роботі. Студенти повинні шляхом тестування виявити рівень своїх якостей та зробити для себе висновки з необхідних шляхів вдосконалення себе як особистості та майбутнього фахівця.

У разі нестачі часу на вибір викладача може бути використано на практиці тільки 1 чи 2 тести, інші віддано для самостійного опрацювання.

Завдання 1. Тест "Обставини життя, стрес та його наслідки"

Студентам пропонується пройти тест для самодіагностики схильності до стресів із порушеннями здоров'я.

Картка тесту.

Які з перерахованих подій відбувалися з Вами останнього року? Підрахуйте суму балів.

Життєві обставини	Бали
Смерть чоловіка/жінки	100
Розлучення	73
Роз'їзд подружжя	65
Ув'язнення	63
Смерть близького родича	63
Серйозна травма або хвороба	53
Весілля	50
Пожежа на роботі	47
Примирення з чоловіком/жінкою	45

Відставка з роботи	45
Серйозні зміни здоров'я чи поведінки членів сім'ї	44
Вагітність	40
Сексуальні труднощі	39
Поява нового члена сім'ї (народження, усиновлення, приїзд і так далі)	39
Серйозна ділова зміна (реорганізація, банкрутство і так далі)	39
Крупна зміна у фінансовому становищі	38
Смерть близького друга	37
Перевід на інше місце роботи	36
Різка зміна кількості суперечок із чоловіком/жінкою	35
Велика застава (на придбання у будинку і так далі)	31
Позбавлення права користування заставою або кредитом	30
Крупна зміна в ступені відповідальності на роботі (просування, переміщення, пониження)	29
Син або дочка покидають сім'ю	29
Юридичні проблеми	29
Крупні досягнення на роботі	28
Дружина починає працювати (залишає роботу)	26
Початок або закінчення формального навчання	26
Велика зміна в умовах життя	25
Зміна особистих звичок	24
Труднощі з шефом	23
Крупні зміни в умовах і розкладі роботи	20
Зміна місця проживання	20
Зміна місця навчання	20
Зміна звичайного типу відпочинку	19
Зміна церковної активності	19
Великі зміни в соціальній діяльності	18
Невелика позика або застава	17
Зміни в звичках, пов'язаних зі сном	16
Зміни в кількості членів сім'ї, що живуть разом	15
Крупні зміни в звичках, пов'язаних з їжею	15
Відпустка	13
Різдво	12

Ключ до розв'язання тесту та самодіагностики.

Цифра 150 і нижче означає відносно низьке число змін у житті і низьку вірогідність пов'язаних зі стресами порушень здоров'я.

Цифра від 150 до 300 говорить про 50-відсотковий шанс значних розладів здоров'я протягом подальших двох років.

Цифра понад 300 підвищує цю небезпеку до 80 %.

Завдання 2. Тест "Рішучість і адаптивність в поведінці й ухваленні рішень"

Відповідайте "та чи ні" на такі питання:

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, що істотно відрізняється від звичних для Вас?

2. Чи швидко адаптуєтеся в новому колективі?

3. Чи здатні Ви висловити свою думку публічно, якщо знаєте, що вона протирічить точці зору вищестоящего керівника?

4. Якщо Вам запропонують посаду з вищим окладом в іншій установі, чи погодитеся Ви без коливань перейти на нову роботу?

5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в допущеній помилці і відшукувати відповідну для даного випадку відмовку?

6. Чи пояснюєте Ви зазвичай причину своєї відмови від чогось дійсними мотивами, не прикриваючи їх різними "пом'якшувальними" і камуфлюючими причинами і обставинами?

7. Чи зможете Ви змінити свій колишній погляд з того або іншого питання в результаті серйозної дискусії?

8. Ви читаєте чийсь роботу (за службовим обов'язком або на прохання), думка її правильна, але стиль викладу Вам не подобається — Ви б написали інакше. Чи почнете правити текст і наполегливо пропонувати змінити його відповідно до Вашої думки?

9. Якщо побачите у вітрині річ, яка Вам дуже сподобається, чи купите її, навіть якщо ця річ не так вже Вам необхідна?

10. Чи можете змінити своє рішення під впливом домовленостей привабливої людини?

11. Чи плануєте заздалегідь свою відпустку, не покладаючись

абияк"?

12. Чи завжди виконуєте дані Вами обіцянки?

Ключ до тесту. Визначите число набраних Вами балів. Тепер можна відповісти на питання, винесене в заголовок тесту.

Від 0 до 9 балів. Ви дуже нерішучі. Постійно і за будь-яким приводом довго і болісно зважуєте все "за і проти". Якщо вдається перекласти рішення на плечі іншого, зітхаєте з повним полегшенням. Перш ніж зважитися на якийсь крок, довго радитеся і рішення часто ухвалюєте половинчате. На зборах і нарадах віддаєте перевагу відмовчуватися, хоча в кулуарах знаходите сміливість і красномовство. Але не намагайтеся виправдовувати все тим, що це Ваша "природжена" обачність. Ні, найчастіше це боязкість. З Вами складно жити і працювати. І хай Ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом, така риса вдачі, як нерішучість, набагато знижує Ваш "коефіцієнт корисності". Мало цього, на Вас важко покластися, Ви можете і підвести. Звичайно, перевиховати характер непросто, але можна. Почніть з дрібниць, ризикніть, ухвалити рішення за власним розумінням – воно не підведе Вас.

Від 10 до 18 балів. Ви ухвалюєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які потрібно вирішити в цю хвилину. Коливаєтеся зазвичай тоді, коли для вирішення у Вас є достатньо часу. Ось тоді Вас починають долати різні сумніви, з'являється спокуса все "утрясти" із керівниками, хоча вирішуване питання – Вашого рівня. Більше покладайтеся на свій досвід, він підкаже Вам, як правильно знайти рішення. Врешті-решт, порадьтеся з ким-небудь із колег, своїх підлеглих, але для того, щоб перевірити себе.

Від 19 до 28 балів. Ви достатньо рішучі. Ваша логіка, послідовність, з якою Ви підходите до вивчення проблеми, і головне – досвід допомагають Вам вирішувати питання швидко і в основному правильно. Покладаючись на себе, Ви не ігноруєте порад інших, хоча і вдаєтеся до них не так вже й часто. Ухвалені рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявиться їх помилковість, не продовжуєте вперто відстоювати власну думку. Все це добре, але вважаєте негоже консультиватися за тими питаннями, в яких Ви недостатньо компетентні.

Від 29 балів і вище. Нерішучість – невідоме для Вас поняття. Ви вважаєте себе за компетентного у всіх аспектах Вашої діяльності і не вважаєте за потрібне з'ясувати чию-небудь думку. Єдиноначальність

розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження з їх приводу викликають у Вас роздратування, яке Ви навіть не намагаєтеся деколи приховати. Вам імпонує, коли Вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча воля – це зовсім не те, про що було сказано у Вашу адресу вище. Щоб утвердиться в такій думці у тих, що оточують, буває, відкидаєте розумні пропозиції інших. Помилки переживаєте хворобливо, глибоко вірячи, що в них винен хтось інший, але не Ви. Віра в непогрішність своїх думок – серйозний недолік. Така риса вдачі і такий метод роботи пригнічують ініціативу підлеглих, їх прагнення до самостійних дій. Це виховує в них нерішучість – ту саму, від якої Ви тікаєте. Все це не на користь справи, завдає серйозного збитку психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Вам невідкладно треба міняти стиль роботи.

Завдання 3. Тест "Комунікативність та адаптація робітника в колективі"

Студентам пропонується пройти тест для самодіагностики здатності переносити стресові ситуації.

Картка тесту.

Оберіть відповідь "так" чи "ні" залежно від того, згодні Ви чи ні з наведеними твердженнями.

Твердження:

1. Мені здається важким наслідувати інших людей.
2. Я, мабуть, міг би при нагоді зробити такий вчинок, щоб привернути увагу або потішити людей, що мене оточують.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з іншими людьми я часто поведжуся абсолютно по різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене чекають побачити.
9. Я можу бути доброзичливим з людьми, яких не виношу.

10. Я завжди такий, яким здаюся.

Ключ до розв'язання тесту та самодіагностики.

Нарахуйте собі по одному балу за відповіді "ні" на 1, 5 та 7 питання, та за відповіді "так" на всі інші. Підрахуйте суму балів.

0 – 3 бали. У Вас низькі комунікативні якості. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне її змінювати залежно від ситуації. Ви здібні до щирого саморозкриття в суспільстві. Деякі вважають Вас "незручним" у спілкуванні унаслідок Вашої прямолінійності.

4 – 6 балів. У Вас середні комунікативні якості. Ви щирі, але стримані в своїх емоціональних проявах. Вам слід більше зважати на оточуючих.

7 – 10 балів. У Вас високі комунікативні якості. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації і навіть в змозі передбачати враження, яке Ви справляєте на оточуючих.

Тести надруковано за матеріалами навчального посібника "Управління персоналом організації" [1].

Завдання 4. Ділова гра "Бесіда по телефону"

1. Ділова гра полягає у розігруванні реальних конфліктних ситуацій, які можуть виникати в процесі трудової діяльності. Для ефективної роботи студентів під час гри вони повинні добре володіти лекційним матеріалом за темою "Створення сприятливих умов праці" та "Соціально-психологічні особливості менеджменту персоналу".

2. Метою гри є формування навичок розв'язання трудових конфліктів, визначення їх причин та наслідків, виходу з конфліктних ситуацій в межах ділової етики та соціальних норм.

Алгоритм гри.

I. Обирається по два студенти на кожну з наведених ситуацій. Їм надається час для підготовки (5 – 7 хвилин). Потім вони розігрують телефонну розмову, стоячи спиною один до одного. Завдання цих студентів полягає у вирішенні конфліктної ситуації шляхом телефонної розмови.

II. Після перегляду сценки аудиторія під керівництвом викладача

розбирають використані під час телефонної бесіди прийоми, отримані результати та допущені помилки. Також аналізуються причини та наслідки кожної з конфліктних ситуацій, що слугували основою для сценек.

Конфліктні ситуації.

Ситуація 1

Дійові особи: менеджер відділу продажів фірми "Гарант" Петров М. І. та секретар директора фірми "Гарант" Іванова Л. Є.

Роль менеджера відділу продажів фірми "Гарант" Петрова М. І.

У 16 годин вам дзвонить секретар директора фірми Іванова Л. Є., і повідомляє, що після роботи в 17.00 вас прийме директор фірми "Гарант" у вашій особистій справі. Вам ця зустріч дуже потрібна, і ви багато чекаєте від неї. Тиждень тому ви самі просили Іванову Л. Є., вашу гарну знайому, організувати цю зустріч. Але, як навмисне, сьогодні на цей же час у вас призначено важливу нараду зі своїми співробітниками. А директор завтра йде у відпустку.

Побудуйте розмову по телефону з Івановою Л. Є. так, щоб не постраждали ні ваші інтереси, ні її.

Роль секретаря директора фірми "Гарант" Іванової Л. Є.

Вам треба зателефонувати Петрову М. І., менеджеру відділу продажів вашої фірми, і повідомити йому, що сьогодні можна прийти на прийом до директора фірми для вирішення його особистого питання. Петров М. І. – Ваш давній добрий знайомий, і ви доклали багато зусиль, щоб організувати цей прийом: директор дуже зайнятий, адже завтра він йде у відпустку, і тільки хороше ставлення до вас допомогло домогтися згоди директора прийняти Петрова М. І. перед відходом у відпустку.

Зателефонуйте Петрову М. І. і запросіть його на прийом до керівника організації, однак пам'ятайте, що життя повне несподіванок і ситуація може змінитися.

Ситуація 2

Дійові особи: начальник відділу кадрів Романов О. М. і директор фірми Попов А. С.

Начальник відділу кадрів фірми "Гарант" Кузьмін А. В. пішов на пенсію. Директор фірми і його заступник, який курує цим відділом, були не зовсім задоволені роботою Кузьміна Н. В. На їх думку, той був надзвичайно лояльним начальником.

В умовах конкуренції роль відділу істотно зросла. У зв'язку з цим

виникла необхідність розробки програми розвитку персоналу фірми. У відділ призначається новий начальник відділу Романов О. М., який раніше працював у спорідненої фірмі заступником начальника відділу кадрів, та який виявив себе хорошим організатором.

Керівництво фірми розуміло, що деякі працівники відділу за кваліфікацією вище нового працівника, але вважали, що їх спільна діяльність призведе до істотного поліпшення роботи. Однак це спричинило виникнення конфліктної ситуації у відділі. Начальник відділу кадрів Романов О. М. по телефону повідомив про створилася конфліктної ситуації директору фірми Попову А. С. і попросив його дати йому пораду, як вчинити в цій ситуації.

Завдання: подзвонити Попову А. С., повідомити конфліктну ситуацію, що склалася у відділі, і попросити поради, як вчинити в цій ситуації.

Ситуації отримані за матеріалами навчального навчального посібника "Управління персоналом організації. Практикум" [1] та навчального посібника [2].

Практичне заняття 7. Мотивація та самомотивація

Заняття проводиться для закріплення та розширення знань, отриманих на лекційних заняттях за темою "Мотивація та стимулювання персоналу" та формування навичок мотивації підлеглих та колег під час командної роботи, навичок самомотивації.

Пропонуються завдання двох типів: тести самодіагностики основних потреб та мотивів, та завдання на виробку вмінь розробки мотиваційної та стимуляційної системи для оточуючих (колег, підлеглих тощо).

Завдання 1. Тест "Потреби за МакКлеландом"

Тест допомагає визначити провідні потреби особи. Його методологічною основою слугує теорія мотивації Д. МакКлеланда і ряд її найсучасніших інтерпретацій.

Знання своїх основних потреб – початковий момент самомотивації, особового менеджменту. Крім того, знаючи провідні потреби

співробітників і використовуючи відповідні стимули, керівник може підвищити їх трудову мотивацію.

Карта тесту.

Вам пропонується 15 висловлювань. Виразіть свою згоду або незгоду із кожним з них шляхом вибору відповідної кількості балів:

- 1 – повністю не згоден;
- 2 – частково не згоден;
- 3 – вагаюся;
- 4 – частково згоден;
- 5 – повністю згоден.

Висловлювання:

1. Я докладаю всіх зусиль для того, щоб поліпшити показники своєї роботи (навчання) порівняно з тим, що було раніше.

2. Я отримую задоволення від того, що мені доводиться змагатися з будь-ким, особливо якщо я при цьому виграю.

3. Я часто помічаю, що розмовляю зі своїми колегами по роботі на "неробочі" теми.

4. Мені подобається виконувати непросту роботу.

5. Мені подобається брати на себе відповідальність.

6. Мені подобається, якщо оточуючі добре до мене ставляться.

7. Я хочу знати, наскільки добре я виконав те чи інше завдання В
дійсності.

8. Я конфліктую з людьми, які скоюють неприємні для мене вчинки.

9. У мене добрі стосунки зі своїми колегами по роботі.

10. Мені подобається ставити перед собою реальні завдання і виконувати їх.

11. Мені подобається мати вплив на інших людей і використовувати цю перевагу в своїх цілях.

12. Мені подобається належати до будь-яких груп або входити до складу тих чи інших організацій.

13. Я отримую задоволення від виконання складних завдань.

14. Я часто працюю над тим, щоб контролювати те, що відбувається навколо мене.

15. Мені більше подобається працювати в групі, ніж поодинці.

Ключ до розв'язання тесту та самодіагностики. Для того, щоб визначити ваші домінуючі потреби, заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Ключ до тесту "Потреби за МакКлеландом"

Досягнення успіху в цілому		Прагнення до влади		Тенденція до групового визнання та поваги	
№ твердження	Бали	№ твердження	Бали	№ твердження	Бали
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Загалом		Загалом		Загалом	

У сумі в кожній колонці повинно вийти від 5 до 25 балів. Та колонка, в якій сума балів буде найбільш високою, і визначає домінуючу потребу.

Тест друкується за матеріалами "Современные тенденции в управлении персоналом".

Завдання 2. Ділова гра "Мотивація персоналу"

Мета ділової гри полягає в розвитку здібностей в області аналізу джерел виникнення проблем із метою правильної і своєчасної мотивації співробітників, вирішення конфліктних ситуацій і підвищення ефективності роботи співробітників.

Алгоритм гри.

Студентам пропонується поділитися на групи по 4 – 5 осіб та проаналізувати запропоновані ситуації, а саме обґрунтувати причини виникнення необхідності керуючих дій і запропонувати способи мотивації співробітників з метою усунення конфліктної ситуації з максимальною

користю для фірми.

Аналіз ситуацій слід проводити за запропонованою далі схемою мотиваційного процесу.

На кожну ситуацію студентам надається 10 – 15 хвилин для опрацювання, потім робиться співставлення результатів різних груп та загальний аналіз та оцінка ситуації під керівництвом викладача.

Ситуації.

1. Цінного фахівця з маркетингу переманює конкурент.
2. Організація знаходиться на початковій стадії формування колективу. Люди насилу "притираються" один до одного. Відбувається багато розбіжностей.
3. Відділ-переможець внутрішньофірмового змагання минулого року в новому році зайняв передостаннє місце.
4. У плановому відділі утретє виникають гучні сварки між співробітниками.
5. З офісу генерального директора походить витік інформації конкурентові.
6. У організації працюють переважно жінки, міжособистісні стосунки напружені.
7. Молоді співробітники постійно беруть участь у проектах НДР на стороні.
8. На адресу керівництва корпорації постійно поступають анонімки на генерального директора.
9. Працівники крупної корпорації опираються злиттю з іншою крупною компанією.
10. Досвідчений (10 років стажу роботи) фахівець став гірше виконувати завдання.

Схема мотиваційного процесу.

1. Аналіз ситуації:
 - місце ситуації, що склалася (фірма, робоче місце);
 - учасники ситуації (взаємозв'язки, кандидатури, мотивація).
2. Визначення проблеми:
 - формулювання проблеми;
 - причини і мотиви.
3. Постановка цілей мотивації.
4. Планування мотивації працівника (працівників):
 - виявлення потреб працівників;

- визначення ієрархії потреб;
- аналіз зміни потреб;
- "потреби – стимули";
- стратегія, спосіб мотивації.

5. Здійснення мотивації:

- створення умов, що відповідають потребам;
- забезпечення винагороди за результати;
- створення упевненості в можливості досягнення мети;
- створення враження від цінності винагороди.

6. Управління мотивацією:

- контроль за ходом мотиваційного процесу;
- порівняння отриманих результатів з потрібними;
- коректування стимулів.

Ділова гра друкується за матеріалами "Современные тенденции в управлении персоналом".

Практичне завдання 8. Семінар "Захист робітника в процесі соціально-трудоових відносин"

Семінар проводиться для закріплення та розширення знань, отриманих на лекційних заняттях за темою "Соціальне партнерство в організації". Студенти заздалегідь отримують завдання підготувати доповіді за основними питаннями семінару. Після ознайомлення аудиторії з матеріалами, що підготували студенти, під керівництвом викладача проводяться короткі міні-дискусії за проблемними питаннями, що резюмують отримані студентами знання та слугують формуванню їх власного враження за представленою темою.

Метою проведення семінарського заняття є закріплення знань студентів щодо власного захисту в процесі трудової діяльності, підвищення їх обізнаності в питаннях соціального забезпечення трудової діяльності, соціального партнерства та ін.

Тематика доповідей:

Перші закони щодо регулювання праці (Англія, ХІХ ст., "Першій біль про реформи" та ін.): передумови виникнення.

Історія формування та розвитку профспілкового руху.

Профспілки Європи та СРСР – рух знизу вгору та згори вниз (відмінності).

Об'єднання роботодавців в Україні та світі.

Працедавець та наймані працівники як соціальні партнери.
Роль профспілок у представництві інтересів найманих працівників.
Еволюція підходів до соціального забезпечення населення:
соціальне страхування.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

Виникнення та розвиток державного соціального страхування.

Цільові позабюджетні фонди обов'язкового державного соціального страхування в Україні.

Різноманітність пенсійних систем в Україні та світі.

Обов'язкове страхування на випадок травматизму та професійних захворювань.

Страхування на випадок безробіття в Україні: діяльність фонду та її вплив на ринок праці.

Страхування з тимчасової непрацездатності – роль в регулюванні соціально-трудова відносин та наданні гарантій зайнятості.

Питання до міні-дискусій:

Соціальне партнерство в організації як основа ефективного вирішення соціально-трудова конфліктів.

Концепція партисипативного управління сьогодні.

Соціально-трудова захищеність робітника в Україні: які є гарантії?

Тіньова зайнятість: причини та наслідки.

Проблеми соціального страхування в Україні.

Рекомендована література

Основна

1. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова ; Харьковский национальный экономический университет. – Х. : ИНЖЭК, 2009. – 295 с.

2. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. І. Мурашко. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2006. – 311 с.

3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – 1088 с.

4. Самыгин С. И. Управление персоналом. Серия "Учебники и учебные пособия" / С. И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. –

512 с.

5. Управление персоналом на производстве : учебн. пособ. для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.

6. Управление персоналом организации. Практикум : учебн. пособ.
/ под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 296 с.

7. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. для вузов
/ под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.

8. Современные тенденции в управлении персоналом : учебн. пособ. / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М. : Издательство "Академия Естествознания", 2009.

Додаткова

9. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – 253 с.

10. Воспитай своего лидера Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей / пер. с англ. под ред. О. И. Медведь. – М. : Вильямс, 2002. – 411 с.

11. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 295 с.

12. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 318 с.

13. Лидер и команда. Практическое руководство лидера эффективной команды / пер. с англ. С. В. Шарпай. – Днепропетровск : Balans business books, 2005. – 293 с.

14. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

15. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации / под ред. М. Н. Кулапова. – М. : Экзамен, 2003. – 190 с.

Ресурси мережі Інтернет

16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/dkhr>.

17. КЗОТ України. – Режим доступу : <http://www.rabota-ua.com.ua /shared/kzot.phtml>.

18. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua>.

19. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. – Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>.

20. Офіційний сайт Федерації профспілок України. – Режим доступу : <http://www.fpsu.org.ua>.

21. Спеціалізовані сайти з пошуку роботи та соціально-трудова питань: www.work.ua; www.rabota.ua; www.job4it.net; www.jobmarket.com.ua; www.trud.gov.ua; www.jobs.ua; www.superjob.ua.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні рекомендації

до практичних та семінарських занять
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ"
для студентів спеціальностей
8.03050201 "Економічна кібернетика",
8.18010024 "Прикладна економіка"
всіх форм навчання

Укладачі: **Нікіфорова** Ольга Володимирівна
Степуріна Світлана Олександрівна

Відповідальний за випуск **Клебанова Т. С.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бутенко В. О.**

План 2014 р. Поз. № 126 ЕВ. Обсяг 26 стор.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.