

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та виконання курсової роботи
з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
для студентів денної та заочної форми навчання**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 5 від «18» 03. 2021 р.

Методичні вказівки до практичних занять та виконання курсової роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування» для студентів денної та заочної форми за спеціальністю 073 «Менеджмент», рівень вищої освіти бакалавр / Смірнова К.В. Одеса. ОДЕКУ. 2021. 35 с.

Зміст

Стор.

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темою « Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Управління персоналом як соціальна система ».....	6
2. Практичне заняття № 2 за темою « Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації, кадрове планування в організаціях ».....	9
3. Практичне заняття № 3 за темою « Організація набору та відбору персоналу. Організування діяльності та функції служб персоналу »....	13
4. Практичне заняття № 4 за темою « Формування, згуртованість та соціальний розвиток колективу організації ».....	16
5. Практичне заняття № 5 за темою « Оцінювання персоналу в організації ».....	18
6. Практичне заняття № 6 за темою « Управління розвитком і рухом персоналу організації ».....	19
7. Практичне заняття № 7 за темою « Управління процесом вивільнення персоналу. Соціальне партнерство в організації ».....	21
8. Практичне заняття №8 за темою « Ефективність управління персоналом ».....	23
9. Повчання з підготовки курсової роботи.....	24
9.1 Тематика курсових робіт.....	24
9.2. Основні етапи виконання курсової роботи.....	25
9.3. Структура та обсяги курсової роботи.....	27
9.4. Вимоги до оформлення курсової роботи.....	28
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	32
Додаток А.....	34
Додаток Б.....	35

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент і адміністрування» належить до обов'язкової освітньої компоненти освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок студентів щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування згуртованого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент і адміністрування» студенти повинні оволодіти базовими знаннями та вміннями:

- розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій, знати основні принципи та методи управління персоналом,
- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні,
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації,
- володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників,
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу,
- знати основні функції кадрової служби, у т ч менеджера з персоналу (HR менеджера),
- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства,
- знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні,
- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві,
- вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані,
- вміти формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним,
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання,
- вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства,

- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства,
- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації,
- мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації,
- знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації,
- володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації,
- мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору,
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства,
- вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його,
- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів,
- вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками тощо.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми з управління персоналом, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів (за його наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у силлабусі навчальної дисципліни.

Практичне заняття № 1
Тема: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЙ. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА
СИСТЕМА

План занять

1. Роль та значення управління персоналом як науки, суб'єкт та об'єкт управління персоналом; зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри».
2. Етапи історичного розвитку управління персоналом, зміст концепцій
3. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях.
4. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика.
5. Чисельність та структура персоналу організації. Зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Питання для обговорення та завдання

1. Підберіть та проаналізуйте визначення понять «персонал», «кадри», «управління персоналом», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», які наводяться різними авторами.
2. Наведіть головні відмінності основних підходів (економічного, органічного, гуманістичного) до управління персоналом.
3. Охарактеризуйте основні типи структур управління персоналом.
4. З якою метою визначають різні види чисельності персоналу організації?
5. Як співвідносяться між собою професія, кваліфікація і компетентність працівника?
6. Завдання. Характеристики японського і американського підходів до управління персоналом організації приведена в таблиці 1. Визначте по кожному критерію специфіку українського підходу до управління персоналом. Можна привести декілька варіантів: державний сектор, корпоративний сектор, підприємницький сектор.

Таблиця 1

Підходи до управління персоналом в США і Японії

Критерії	Американський підхід	Японський підхід
Метод найму	По ділових якостях	Після закінчення навчання
Посадові інструкції	Точні, чіткі, ясні	Носять загальний характер
Відношення до роботи	Головне – реалізація завдань	Головне – виконання обов'язків
Оплата праці	Залежно від результатів	Залежно від стажу
Спосіб мотивації	Відчуття переможця	Відчуття команди
Конкуренція	Сильна	Практично немає
Часова орієнтація працівників	Націленість на недовгочасну зайнятість в одній організації	Довічний найм

Просування по кар'єрних сходах	Вертикально	Горизонтально, і потім лише вертикально
Гарантії для працівника	Низькі	Високі
Зв'язок працівника з організацією	Матеріальна зацікавленість, соціальний пакет	Компанія – основа і центр життя, вихід з компанії – вихід з суспільства
Професійна підготовка фахівців	Вузька, можливість працювати лише по одному напрямку в різних компаніях зверху	Широка, можливість в одній компанії в різних відділах
Ухвалення рішень	Вниз	Від низу до верху
Делегування влади	Поширено	В окремих випадках
Відношення з підлеглими	Формальні	Родинні
Механізм контролю служб управління персоналом	Керівництво зверху	Концентрація в руках рядових співробітників, використання консенсусу
Плинність	Висока	Низька
Співвідношення працівників і фахівців	На 100 чоловік – 0,87	На 100 чоловік – 2,7

7. Завдання. Сформулюйте як позитивну, так і негативну відмінні характеристики умов управління персоналом вітчизняних підприємств та риси українських працівників, що впливають на вживання японської моделі. Проведіть аналіз можливих змін корпоративної культури вашого підприємства в процесі впровадження японської моделі.

8. Ситуативні завдання.

А) Ситуація «Запізнення». Вас нещодавно призначили керівником трудового колективу, в якому Ви декілька років були рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнень на роботу, але самі несподівано запізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно і чекає Вас. Як Ви почнете бесіду при зустрічі? Обґрунтуйте відповідь.

✓ Незалежно від свого запізнення відразу ж зажадаєте його пояснень про запізнення на роботу.

✓ Вибачитесь перед ним і почнете бесіду.

✓ Привітаєтесь, поясните причину свого запізнення і запитаете: «Як Ви думаєте, що можна чекати від керівника, який так само часто спізнюється, як і Ви?»

✓ Відмініте бесіду і перенесете її на інший час.

Б) Ситуація «Спілкування з підлеглими». Одного дня ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще спілкуватися з підлеглими. Одна з точок зору вам сподобалася більш всього. Яка і чому?

✓ «Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховуючи особливості його особи».

✓ «Все це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що має робити».

✓ «Успіху в керівництві можна добитися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його».

✓ «Це правильно, але все таки кращими стимул-реакціями в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена на премію».

9. Завдання. При вивченні протоколів нещасних випадків у промисловості, на транспорті, будівництві виявлено, що більше половини інцидентів припадає на порівняно незначну чисельність працівників. Свого часу в Німеччині, наприклад, спостереження засвідчили, що існують водії, «схильні» до нещасних випадків, і ця «схильність» є вродженою якістю особистості, хоч вони працюють у таких же умовах, прагнуть уникнути інцидентів, як і їх колеги, що працюють без аварій.

Інші дослідники висловили припущення, що ця статистика є наслідком дії випадкових обставин. Такої думки дотримувалися і водії, заявляючи, що їм просто не щастить.

У зв'язку з цим було проведено спеціальне дослідження, за результатами якого зроблено висновок, що відмінності між водіями, які часто потрапляли в аварії, і тими, які не зазнали нещасних випадків, є статистично значущими, що не можна було пояснити випадковими обставинами.

Обґрунтуйте:

✓ Як можуть працівники кадрової служби організації прогнозувати майбутню професійну успішність кандидатів на певну посаду?

✓ Наскільки можна обмежитися виявленням осіб із вродженими «схильностями» до створення аварійних ситуацій?

✓ Чи потрібно для запобігання таких ситуацій проводити спеціальні заходи?

Які з них ви порекомендували б?

10. Ситуативне завдання «Примхливий працівник». Підлеглий (колега) ігнорує ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертає уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим (колегою) надалі?

✓ Розібравшись в мотивах завзятості та вбачаючи їх неспроможність, приймете звичайні заходи покарання.

✓ На користь справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, націлити на діловий контакт.

✓ Звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього приймуть заходи суспільної дії.

✓ Спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не здійснюєте ви самі помилок у взаєминах з підлеглим (колегою), а потім вже вирішите, як поступити.

11. Завдання. Заповніть порожні прямокутники, що знаходяться навпроти зображення суб'єктів - зацікавлених в діяльності фірми груп, відповівши на два питання:

1. На якій підставі кожен з вказаних суб'єктів може брати участь в справах фірми?

2. Яку позицію по відношенню до персоналу фірми може зайняти кожен з вказаних суб'єктів?

Сформулюйте (або скомбінуйте) свою відповідь, використовуючи пропоновані варіанти: а) байдужа позиція; б) жорстко регламентоване використання всіх найнятих робітників; в) диференційований підхід до різних груп найнятих робітників; г) пошук компромісу в стосунках з найнятими робітниками.

Банк	1.
	2.
Власники, акціонери	1.
	2.
Менеджери вищої ланки	1.
	2.
Менеджери середньої та нижчої ланок	1.
	2.
Звичайні робітники	1.
	2.
Профспілка	1.
	2.

Теми доповідей

1. Особливості управління персоналом в США, Японії та країнах Західної Європи.
2. Проблеми управління персоналом організацій в Україні.

Практичне заняття № 2

Тема: КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ, КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

План занять

1. Поняття та значення кадрової політики в організації.
2. Класифікація типів кадрової політики. Етапи розробки кадрової політики та їх зміст.
3. Сутність та основні типи кадрової стратегії.
4. Поняття кадрового планування, його мета та завдання, види планування та фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
5. Методи визначення потреб підприємства у персоналі.

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте основні типи кадрової політики.
2. Чи потрібне, на вашу думку, поетапне розроблення кадрової політики організації: від формулювання концепції роботи з персоналом до розроблення власне кадрової політики?
3. В яких документах організації слід зафіксувати зміст концепції, принципів роботи з персоналом?

4. Розкрийте сутність основних принципів роботи з персоналом.
5. Чим відрізняється стратегія управління персоналом від стратегії розвитку організації?
6. Чим обумовлена необхідність кадрового планування в організації?
7. Охарактеризуйте основні фази кадрового планування.
8. У чому полягають основні принципи кадрового планування?
9. Як розрахувати чисельність працівників, зайнятих нормованими видами праці?

10. Завдання. Політика управління персоналом організації «LEO» має таке формулювання:

- ♦ політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється з фахівців, які мають профільну освіту, одержану у закладах вищої освіти; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;
- ♦ політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів: підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється у плановому порядку, не рідше одного разу кожні п'ять років за рахунок працівника;
- ♦ політика зайнятості: організація надає перевагу молодим працівникам; працівники звільняються з роботи при досягненні ними пенсійного віку, незалежно від займаних посад;
- ♦ політика управління службовим зростанням: у разі появи вакансій перевага у просуванні надається працівникам організації; на просування по службі не можуть розраховувати особи, які мали раніше адміністративні покарання;
- ♦ політика стимулювання: розміри оплати праці окремих працівників та їх груп є комерційною таємницею організації;
- ♦ соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури; формування позитивного соціально-психологічного клімату в первинних трудових колективах.

Проаналізуйте кадрову політику організації за такими критеріями:

- ✓ повнота охоплення змісту роботи з персоналом;
- ✓ зміст окремих розділів кадрової політики;
- ✓ мотиваційна сила впливу кадрової політики на працівників організації і тих, хто міг би в ній працевлаштуватися;
- ✓ відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству України.

11. Завдання. Міжнародна корпорація Холдинг «Наука Т» - одна з провідних компаній світу. Почавши зі створення наждачного паперу на початку поточного століття, Холдинг «Наука Т» сьогодні випускає 60 тис. найменувань товарів. Річний обсяг її продажів -14 млрд. дол., а її філії розташовані у 57 країнах, в компанії працюють близько 90 тис. людей. Холдинг «Наука Т» - одна з 25 компаній світу, які володіють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу її продажів - це нова продукція, яка не випускалася ще п'ять років тому. Успіхи корпорації багато в чому визначаються її стратегією. При формулюванні стратегії на перший план висуюються

науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки і диверсифікація, тобто проникнення у нові для компанії сфери бізнесу.

Особливості організації структури і виробництва. Корпоративний бізнес орієнтований на декілька ключових параметрів: створення нових виробів, обмін технологіями у межах фірми, самостійність господарських одиниць в інноваційній діяльності і розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

Організаційна структура будується за продуктовим принципом з урахуванням спільності технологій, що застосовуються. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових підрозділів, орієнтованих на перспективну продукцію і ринки збуту. Залежно від успіху нововведення змінюється статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника і його підлеглих. Широко розвинена мережа зв'язків і угод Холдингу «Наука Т» з іншими фірмами.

Політика управління трудовими ресурсами. Кадрові служби Холдингу «Наука Т» мають високий статус і мають широкі повноваження при прийнятті рішень відносно персоналу, а також при вирішенні загальних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність такої організаційної структури і клімату, в основі яких - пошана до гідності людей, до цінності індивіда, заохочення ініціативи і розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку і винагороди за наслідками роботи. Працівники є головним ресурсом корпорації.

Характерна особливість корпорації тісне узгодження інноваційних стратегій і політики управління людськими ресурсами.

Для корпоративного менеджменту центральною проблемою є активізація новаторської діяльності персоналу. Розроблені особливі заходи щодо підтримки процесів розробки інновацій, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів.

Велика увага приділяється розвитку професійного творчого потенціалу працівників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи і полю корпорації в цілому.

У центрі управління людськими ресурсами - ефективний механізм стимулювання персоналу. Уся система стимулювання організована за програмним принципом. Із загальної кількості програм стимулювання (637) на науково-дослідний персонал орієнтовано - 303, на збутовий - 208, на адміністративно-управлінський - 79 програм. Інші носять «наскрізний» характер. Соціальні програми спрямовані на підтримку професійного зростання, організацію дозвілля і участь у суспільних справах.

У компанії склався ефективний механізм підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Через внутрішньофірмову систему підготовки кадрів Холдинг «Наука Т» щорічно проходить близько 15 тис. людей. Процес навчання є послідовністю ланок загального ланцюжку, «акумуляція досвіду - підтримка учнів і винагорода за успіхи - встановлення зворотного зв'язку з викладачем - забезпечення залученості працівників - інтеграція їх зусиль». Для цього Холдинг «Наука Т» використовує не тільки свої кадри, активно залучаються зовнішні консультанти, відомі фахівці, професори університетів, запрошуються менеджери інших компаній, організовуються «круглі столи» і дискусії. Тим, хто закінчив тривалі курси,

видаються сертифікати і дипломи, які мають визнання на національному рівні. Працівники фірми, учні в коледжах і університетах одержують підтримку з боку фірми. При успішному складанні іспитів корпорація відшкодовує вартість навчання.

Першорядна увага відводиться найманню нових працівників. Працювати у Холдингу «Наука Т» престижно, і тому існує конкурс при прийомі на роботу. При найманні майбутні працівники проходять дуже жорсткий відбір. Кадровими підрозділами і менеджерами ведеться цілеспрямована робота щодо адаптації персоналу у фірмі. Вже склалися традиції включення в життя «корпоративної родини».

У корпорації функціонує центр з розвитку кар'єри. Для розширення можливостей індивідуального зростання введено систему «подвійних ступенів», або «двох напрямків у кар'єрі» (залежно від індивідуальних здібностей і переваг працівника можливі просування по адміністративній і по науково-інженерній лінії).

Питання:

1. *Сформулюйте місію і девіз організації.*
2. *Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).*
3. *Охарактеризуйте можливих партнерів організації.*
4. *Опишіть бажаного працівника організації.*
5. *Сформулюйте основні корпоративні правила: стосовно відбору, навчання і просування персоналу; стосовно стимулювання роботи.*
6. *Запропонуйте програму кадрових заходів для корпорації.*

12. Завдання. Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.

13. Ситуативне завдання. Ви стали керівником ефективно функціонуючого трудового колективу. Вважаєте, що треба підтримувати налагоджений ритм роботи. Як Ви поводитиметеся надалі?

- ✓ строго регламентую роботу підлеглих, здійсню контроль;
- ✓ переконаю працівників в необхідності зберігати взятий темп роботи;
- ✓ створюватиму умови для ініціативи;
- ✓ постійно раджуся з керівниками відділів;
- ✓ щось інше (поясните свою точку зору).

14. Завдання. У результаті проведення організаційних заходів продуктивність праці на підприємстві збільшилася на 6%, а після часткової модернізації обладнання трудомісткість продукції знизилася на 8%. Визначити наскільки збільшився обсяг виробництва продукції після реалізації двох заходів. Чисельність персоналу залишилася незмінною.

15. Завдання. Темп зростання продуктивності праці у підприємстві становив 125%, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Практичне заняття № 3

Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ. ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

План занять

1. Зміст процесу набору та наймання працівників, основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів.
2. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Моделі, методи, критерії та етапи відбору працівників.
3. Трудова адаптація та її види.
4. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
5. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби.

Питання для обговорення та завдання

1. Яким чином можна визначити потребу в персоналі?
2. Ознайомтесь та охарактеризуйте такі сучасні додаткові джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організації як: Facebook, LinkedIn, Clubhouse, чати в месенджерах, рекрутингові компанії. Виділіть їх особливості, переваги та недоліки.
3. Які види тестів застосовують при доборі працівників в організацію?
4. Чи хотіли б ви при працевлаштуванні пройти випробування на «детекторі брехні»? Аргументуйте відповідь.
5. Розкрийте особливості основних видів адаптації працівника до робочого місця.
6. Яка роль консультування та наставництва в адаптації персоналу?
7. Сформулюйте основні завдання у сфері роботи з персоналом: а) вищого керівництва (власників) організації; б) менеджера персоналу; в) працівника кадрової служби; г) зовнішніх консультантів; ґ) профспілкової організації; д) операційного менеджера.
8. Охарактеризуйте основні критерії формування організаційної побудови системи управління персоналом.
9. Розкрийте роль кадрової служби в апараті управління підприємством.
10. Які послуги може надавати служба персоналу внутрішнім і зовнішнім споживачам?
11. У чому полягають основні функції керівника служби персоналу організації?
12. Завдання. В учбовій групі формується відбіркова комісія з 3 студентів. З членів групи, що залишилися, створюються три команди. Викладач оголошує про конкурсний набір персоналу в новостворювану філію престижної фірми по виробництву і збуту комп'ютерного устаткування на заміщення вакантних посад: - бухгалтера; - рекламного агента; - секретаря. Кожна з команд вибирає одну з вакантних посад і визначає професійні навички і вимоги, що пред'являються до

кандидата (10 хвилин). Один з членів команди стає «претендентом», якому дається 7-10 хвилин на виступ. У своєму виступі він повинен: - охарактеризувати мотиви, що спонукали його взяти участь в конкурсі; - продемонструвати професійну компетенцію; - розповісти про те, що нового і корисного він може принести в організацію. Відбіркова комісія оцінює кандидатів і коментує переваги і недоліки їх виступів.

13. Завдання. Розробити на основі Типової структури посадової інструкції відповідних інструкцій для працівників таких посад як менеджер з персоналу, керівник підрозділу (підсистеми умов праці, підсистеми аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, підсистеми розвитку персоналу; підсистеми планування і маркетингу персоналу тощо).

14. Завдання. Для підприємства середнього розміру організуйте кадрову службу чисельністю 5 спеціалістів. Опишіть функції ведучих спеціалістів кадрової служби. Структуру кадрової служби відобразити схематично.

15. Завдання. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Оформіть наказ про прийняття Клименко А.Ю. на посаду економіста 1-ї категорії вашого підприємства та занесіть наказ до журналу реєстрації наказів.

16. Завдання. Вважається, що для менеджерів з персоналу найбільш важливими є такі якості:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
- мистецтво вирішувати конфлікти, запобігати їм;
- мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення - здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- мистецтво самоаналізу - здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення і підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?

2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?

17. Ділова гра «Підбір та розстановка персоналу управління». Начальник служби маркетингових досліджень комерційної фірми через декілька днів йде на пенсію за віком. Начальнику служби по роботі з персоналом доручено підібрати кандидатів на заміщення звільняється посади. У резерві кадрового департаменту фірми кандидатами на посаду значилися двоє: заст. начальника служби Петров і головний спеціаліст служби Антонов. Крім того, на цю посаду була запропонована кандидатура фахівця іншої служби - Русакова, а також - кандидатура Блінова, який виявить бажання з особистих міркувань поступити на роботу у фірму по рекомендації зі сторони.

Необхідно:

✓ Вибрати на місце начальника служби маркетингових досліджень з чотирьох кандидатів найбільш підходящого.

✓ Обґрунтувати своє рішення на основі розробленої для даної ситуації системи оцінки кандидатів за об'єктивними критеріями, що характеризує їх особисті і ділові якості.

Характеристика служби маркетингових досліджень. Служба маркетингових досліджень комерційної фірми вивчає проблеми, пов'язані з внутрішнім і зовнішнім ринками збуту виробленої продукції. До завдань Служби входить якісне дослідження ринку, збір необхідної інформації, її обробка з використанням засобів обчислювальної техніки, а також організація та проведення рекламної діяльності. На ринку йде жорстка конкурентна боротьба. Конкретна фірма намагається освоїти і розширити не лише внутрішній ринок, а й особливо зовнішні. Проте фірма, дотримуючись свого досить високого іміджу, прагне робити це цивілізовано, не порушуючи сформованих законів ринкових відносин.

Характеристика кандидатів на посаду

1) Петров - вік 50 років. Має середню технічну освіту, служив в армії, демобілізувався в званні капітана. На фірмі працює з 1991 р. на посаді заст. начальника служби. Надає велику допомогу начальнику служби маркетингових досліджень в організації її діяльності. Активно проводив заходи з реорганізації служби, по оснащенню робочих місць сучасною технікою. Ініціативний, проте рішення приймає не швидко й обережно. Улюблена його приказка: "Сім разів відміряй, один раз відріж". З оточуючими товариський, ввічливий. Часом недостатньо вимогливий. Захоплюється риболовлю. Іноді хворіє, одружений, має сина.

2) Антонов - головний спеціаліст цієї служби. Вік - 40 років. Вища освіта. На фірмі працює з 1992 р в якості головного фахівця служби маркетингу. У рішенні виробничих та інших питань Антонов не особливо ініціативний. Однак завжди дуже охоче підтримує корисну творчу думку, і часто буває більш напористий і енергійний, ніж сам автор пропозиції. Антонов - дуже виконавчий, вимогливий, навіть суворий. Зовні - завжди охайний, зосереджений. Принциповий. З оточуючими дотримується офіційних службових відносин. З робітниками жартує рідко, мовчазний. До порушників трудової дисципліни і несумлінних працівників відноситься нетерпимо. Співробітники поважають Антонова. Захоплюється шахами, проте сам грає рідко. Віддає перевагу давати поради граючим, особливо програє (за згодою іншого партнера). Отримує велике задоволення, коли гравець з його допомогою виграє. Одружений, має двох дітей. Користується репутацією зразкового сім'янина. Здоров.

3) Русаков - фахівець іншої служби. Вік - 27 років. Освіта вища, інженер. На фірмі працює після закінчення інституту. Русаков ініціативний, проявляє творчу сміливість при прийнятті різних рішень. Однак часто помиляється. Відчувається брак досвіду. Цілеспрямований, темпераментний, енергійний, у всьому намагається розібратися, постійно радиться з досвідченими працівниками фірми. Легко вступає в суперечку з усіма, аж до керівника фірми. Переконаючись в

помилковості своїх пропозицій, швидко від них відмовляється. Русаков читає багато вітчизняної та іноземної періодичної літератури. Рідко дотримується офіційних відносин. З усіма товариський, любить жартувати. Добре знає настрої робітників, їх запити та інтереси. Здоров. Захоплюється спортом. Одружений. Дітей немає.

4) Блінов - 38 років; інженер-економіст. Освіта вища. Працює в комерційних фірмах з 1991 р., як правило, у фінансових службах. Обирався депутатом міської думи. Має значні ділові зв'язки та авторитет в комерційних фірмах. Блінов мало знає про конкретну комерційну фірму, але має солідні рекомендації від ділових партнерів фірми. Людина енергійна, принципове. Кваліфікований фахівець.

18. Завдання. Ознайомтесь в інтернет-джерелах із новим трендом у відборі персоналу під назвою «сліпий найм» та наведіть його переваги і недоліки.

Практичне заняття № 4

Тема: ФОРМУВАННЯ, ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Колектив як соціальна група та його ознаки, функції і різновиди. Види структур трудового колективу.
2. Згуртованість колективу: сутність і стадії.
3. Сутність і значення соціального розвитку колективу.

Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте основні ознаки, за якими вирізняються формальна і неформальна структури трудового колективу.
2. Які соціальні ролі може виконувати людина в трудовому колективі?
3. На яких принципах вибудовуються нормальні комфортні соціально-психологічні відносини у трудовому колективі?
4. Якими параметрами характеризують ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку?
5. Використання яких методів дає змогу виявити осіб, чиї норми поведінки, погляди та інтереси сприймаються в колективі як еталони, з якими найбільше прагнуть взаємодіяти співробітники?
6. Ситуативне завдання. Керівником однієї з виробничих бригад цеху було призначено визнаного в ній працівника, який вмів знаходити спільну мову з колегами по роботі. Тому це призначення не викликало ні в кого заперечень. Новий бригадир намагався ставитися до всіх із повагою, надавав їм необхідну допомогу, захищав інтереси бригади перед адміністрацією. Здружений колектив бригади користувався авторитетом у цеху.

Одного разу він почув, як одна із співробітниць розказувала подрузі, що її мама потрапила в лікарню, а малолітня донька вечорами боїться залишатися вдома одна. Тому, розподіляючи людей за змінами на наступний тиждень, він

вирішив залишити цю співробітницю в першій зміні, хоч вона згідно з чергою повинна була працювати в другу. Зрозумівши це, вона стала працювати ще старанніше. При розподілі колективного заробітку бригадир збільшив її коефіцієнт нарахування заробітної плати. Знаючи про її матеріальні проблеми, домовився з профкомом про надання їй матеріальної допомоги, а розподіляючи премію за виконання чергового замовлення, встановив її для неї на рівні найкваліфікованіших робітників. На зборах бригади ніхто не виступив проти цього, однак він помітив, що клімат у бригаді змінився: співробітниця час від часу почала натякати йому, що в них теж є сім'ї, матеріальні проблеми; з'явилася напруга між ними і тією, яку підтримував бригадир. А його розпорядження, управлінські дії бригада почала приймати упереджено, з іронічними коментарями.

Обґрунтуйте:

- ✓ *У чому причина погіршення відносин у колективі бригади?*
- ✓ *Як мав діяти бригадир, щоб дії були правильно зрозумілими всіма?*
- ✓ *До яких дій йому слід вдатися, щоб відновити нормальні відносини у колективі?*

7. Ситуативне завдання. Ви – керівник організації. Більшість співробітників організації бажають йти у відпустку в один і той же час. Хто має вирішити проблему - обґрунтуйте?

- ✓ *дати право вибору відпустки найбільш заслуженим, а іншим – що залишиться;*
- ✓ *самому розподілити час відпусток, виходячи із завдань організації (фірми);*
- ✓ *передоручити вирішення цієї проблеми заступникові;*
- ✓ *зібрати збори і пояснити ситуацію, що створилася, і запропонувати спільно вирішити дану проблему (домовитися або влаштувати жеребкування і т. д.);*
- ✓ *інший вихід (запропонувати).*

8. Завдання. Група працівників компанії «Перспектива» отримала завдання: виробити критерії успішної роботи з клієнтами, на виконання якого керівництво надало – 1 годину. Спостереження за поведінкою групи виявило, що протягом відведеного часу відбувалося палке обговорення щодо вирішення поставленої проблеми. Було висловлено чимало пропозицій, але більшість із них втратила свою актуальність у суперечках і була забута. Кожен працівник намагався відстояти власну ідею, не зважаючи на думки інших. У результаті група вчасно завдання не виконала. *Визначте, на якій стадії розвитку перебуває обстежувана група. Запропонуйте можливі заходи для забезпечення вищого рівня зрілості групи.*

9. Завдання. Важливе завдання менеджера – забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є певний діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.

2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).

3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.

4. Створювати умови для соціальної активності працівників.

5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.

6. Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.

7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

Дайте відповідь на такі питання:

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому?

2. Які ще заходи, з Вашої точки зору, повинен здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?

3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують Вашу відповідь.

Практичне заняття № 5

Тема: ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Оцінювання персоналу в сучасній організації: сутність, різновиди та методи.

2. Атестація персоналу: сутність, види, організація та порядок проведення атестації.

Питання для обговорення та завдання

1. Назвіть основні підходи і методи оцінки персоналу. Які методи оцінки персоналу дають прийнятні результати і мають мінімальні витрати?

2. Для чого необхідно залучати фахівців (соціологів, психологів, лікарів) до оцінки потенціалу працівника?

3. За допомогою яких показників можливо оцінити індивідуальний вклад керівників вищого рівня управління (директора і його заступників)?

4. Обґрунтуйте Вашу думку щодо використання тестування (кваліфікаційного, психологічного, фізіологічного) при оцінці персоналу. Наведіть переваги та недоліки тестування.

5. Охарактеризуйте систему оцінки персоналу методом зворотного зв'язку «360 °» та виділіть її переваги та недоліки, на Вашу думку.

6. Продумайте та сформулюйте переваги проведення оцінки для компанії та співробітника.

7. Охарактеризуйте такий метод оцінки персоналу як МВО (Management by Objectives). Які помилки та складнощі можуть виникати при впровадженні системи оцінок МВО?

8. Охарактеризуйте ассесмент-центр («Центр оцінки») як метод оцінки персоналу та визначте його переваги і недоліки.

9. Опишіть основні етапи атестації. Назвіть основні параметри (показники), за якими проводиться атестація.

10. Завдання. Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

11. Завдання. Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їх переваги і недоліки.

12. Завдання. Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу підприємства (на прикладі Вашого закладу вищої освіти).

Теми доповідей

1. Атестація персоналу: її роль, сутність та види.
2. Система атестації персоналу, її цілі та розробка

Практичне заняття № 6

Тема: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.
2. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання, моделі кар'єри.
3. Планування та підготовка кадрового резерву.
4. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

Питання для обговорення та завдання

1. Висвітліть сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
2. Розкрийте сутність і типи кадрового резерву.
3. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
4. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
5. Завдання. У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання 10 осіб персоналу. Витрати на навчання одного фахівця в області маркетингу – 3000 грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці склала, по попередніх розрахунках, 5 років. Вартісна оцінка розбіжності в продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу склала 4000 грн. Визначити, на які параметри роботи фірми впливатимуть результати навчання працівників. Розрахувати ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.
6. Завдання. Ви - менеджер з персоналу мережі супермаркетів «Делікат». Ринкові умови диктують необхідність удосконалення управління персоналом підприємства за такими напрямками: оцінка персоналу, управління мобільністю кадрів, навчання, планування ділової кар'єри персоналу та ін.

Для супермаркету, як і для будь-якого іншого торговельного підприємства, дуже важливе значення має оцінка руху кадрів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно оптимізації якісного і кількісного складу персоналу.

Показники для характеристики руху кадрів у мережі супермаркетів «Делікат» наведено у таблиці:

Характеристика руху кадрів мережі супермаркетів «Делікат»

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників	279	254	-25
2. Прийнято працівників	23	25	+2
3. Вибуло працівників, зокрема:	77	69	-8
- за власним бажанням	64	63	-5
- звільнено за порушення трудової дисципліни	3	2	-1
- звільнено за скороченням штатів	10	4	-2
4. Кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року	261	234	-27

Завдання до ситуації:

1. Проаналізуйте рух кадрів у підприємстві.

2. Розробіть програму з управління мобільністю кадрів у підприємстві.

7. Завдання. Туристично-оздоровчий комплекс «Вежа», розташований у місті Судаку, щорічно приймає на роботу молодих спеціалістів. При цьому ТОК «Вежа» потребує управлінського персоналу вищої ланки. Вважається, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу в послугах курортного характеру і коректно сформулювати стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички.

Питання:

1. Визначте етапи підготовки керівника вищої ланки на підприємстві ТОК «Вежа».

2. Виявіть мінімальний вік керівника, який здатний приймати правильні стратегічні рішення.

3. Які принципи управління кар'єрою необхідно використовувати при підготовці керівника вищої ланки?

8. Завдання. Ви проробили у відділі після закінчення інституту всього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для вашого підприємства продукції. Але вчора Вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва. Яким буде Ваш вибір як самий правильний шлях до подальшої кар'єри?

9. Завдання. Старшого економіста Петрова Івана Гнатовича як гарного спеціаліста підвищили за посадою - став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його знижено за посадою (до старшого економіста).

Іван Гнатович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи. Чи правильними були його дії? Як би ви поводити себе на його місці?

Теми доповідей

1. Сучасні погляди на сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
2. Професійна підготовка персоналу. Форми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Практичне заняття № 7

Тема: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

План занять

1. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.
2. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.
3. Управління якістю трудового життя працівників організації та безпекою персоналу.
4. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
5. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.
6. Регулювання соціально-трудових відносин в організації.

Питання для обговорення та завдання

1. Які можуть бути мотиви для звільнення з роботи?
2. Охарактеризуйте процес аутплейсменту і стан його використання в Україні.
3. Назвіть причини масових звільнень і обґрунтуйте їх.
4. Розкрийте сутність та зміст управління плинністю кадрів на підприємстві.
5. Охарактеризуйте шляхи зниження плинності кадрів організації.
6. Що являє собою процес формування стабільного трудового колективу?
7. Розкрийте сутність, функції та напрямки соціального партнерства на підприємстві.
8. Опишіть завдання системи соціального партнерства та наведіть його приклади в українській реальності.
9. Висвітліть зміст системи регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
10. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.
11. Завдання. Оцініть плинність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:
 - 1) Середньооблікова чисельність персоналу - 243 чол.
 - 2) Кількість звільнених за звітний період - 29 чол., зокрема:
 - за власним бажанням - 15 чол.

- у зв'язку з виходом на пенсію - 7 чол.
- за ініціативою адміністрації - 5 чол.
- за станом здоров'я - 2 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

12. Завдання. Ви - менеджер з персоналу у підприємстві. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином ви будете готуватися до бесіди з працівником, який звільняється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

13. Завдання. Проаналізуйте ситуації:

А) Компанія «ЕлевСі», зайнята виробництвом обладнання для передачі даних і входить до числа 100 провідних компаній, зіткнулася з труднощами залучення і збереження хороших співробітників в умовах різкого розвитку наукомістких виробництв. Компанія вирішила впоратися з конкуренцією, запропонувавши своїм службовцям конкурентоспроможну заробітну плату та додаткові пільги. Зокрема програму пільг, що діє з першого робочого дня в компанії - медичне страхування, стоматологічну і офтальмологічну допомогу, подарунки до Різдва в розмірі 100-400\$, базу відпочинку, заняття з аеробіки, з навчання англійської мови (для іспанських і в'єтнамських робітників) та гри на гітарі. Деякі працівники адміністративно-управлінського складу отримали допомогу для переїзду, компенсацію по квартплаті і пільгове страхування. Компанія провела також ряд заходів по організації спілкування в колективі, проводячи зустрічі різних верств службовців і випускаючи два внутрішніх періодичних видання.

Б) Компанія «БлекІнк», виробник інструменту, процвітаюча вже близько 8 років, допустила помилку, вдавшись до великого набору співробітників, щоб впоратися зі зростаючим обсягом збуту (подвоюється щороку), а також із збільшеним об'ємом листування (у зв'язку з переходом від системи збуту через оптовиків на прямі продажі та онлайн продажі). Компанія не мала труднощів при наборі людей. Вона була сильним роботодавцем в економічно нерозвиненому районі, але найчастіше наймала не кращих кандидатів і не з надто великої кількості кандидатів. Через деякий час річна плинність кадрів склала 20%. В компанії виникли проблеми з обліком, при цьому за коментарями президента компанії на початку діяльності було найнято шість клерків, але на даний час працює ще додатково шість осіб, хоча, на думку президента, з обсягами робіт могли б впоратися і чотири людини. Через щорічне наймання по 300 нових службовців, компанія усвідомлює помилки в кадровій роботі, але на це пішло майже два роки.

Обґрунтуйте:

1. *Які заходи щодо адаптації і збереження працівників застосовують успішні американські фірми?*

2. *Чим відрізняються дії керівництва «ЕлевСі» і «БлекІнк» щодо вирішення проблеми різкого зростання чисельності працівників?*

14. Завдання. Охарактеризуйте порядок укладання та реєстрації колективного договору на підприємстві.

Практичне заняття № 8

Тема: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План занять

1. Система показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом.
2. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Ефективність витрат на персонал.

Питання для обговорення та завдання

1. Розкрийте сутність економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом підприємства.

2. Охарактеризуйте показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства.

3. За допомогою яких показників можна оцінити організаційну ефективність управління персоналом підприємства.

4. Завдання. Організація вирішує, чи прийняти умови договору з учбовим закладом. Відповідно до договору, впродовж 4 років 20 співробітників організації пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року виучуватиметься 5 чоловік). Адміністрація облікового закладу підтверджує, що плата за навчання зростатиме під впливом інфляції. Більш того, адміністрація оповістила заздалегідь, що має намір збільшувати оплату за навчання на 200 дол. щорічно впродовж 3-х років, починаючи з наступного навчального року (зараз плата за навчання на 1 співробітника становить 2000 дол. за рік). В зв'язку з цим при складанні договору учбовий заклад пропонує організації особливі умови оплати: організація вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи зі встановленого на даний час розміру оплати. Який варіант оплати (і за яких умов) кращий для організації?

5. Завдання. ТОВ «ОЛС» - порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за звітний рік склав 785 000 дол. (зріс порівняно з попереднім роком на 10 %) при загальних витратах на персонал 568 000 дол. Фірма в наступному році планує зростання прибутку на 13 %, для цього збільшує витрати на персонал до 780 000 дол. При цьому структура витрат залишається незмінна: 65% - заробітна плата, 20% - премії і заохочення, 15% - навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (у попередньому році вона становила 165%).

Визначте, які фактори могли зумовити дану ситуацію і запропонуйте свої варіанти розвитку подій.

6. Завдання. Ознайомтесь з наведеною характеристикою компанії для аналізу та дайте відповіді на такі питання: а) *Які заходи з розвитку персоналу реалізує компанія «Ділайт»?* б) *Вкажіть переваги і недоліки дій керівництва компанії.*

Компанія «Ділайт», якій у 2020 році виповнилось 5 років, виробляє типографську продукцію (бланки, конверти, штампи тощо), але обсяг її збуту різко зріс майже у два рази. У компанії не було відділу кадрів, вона використовувала неформалізовану і децентралізовану процедуру наймання - набір, співбесіду і відбір проводили начальники відділів. Перша реакція компанії на несподіваний бум - діяти, як і раніше. Внаслідок зростання кількості замовлень компанія продовжувала збільшувати чисельність працівників і, нарешті, почала створювати інфраструктуру для управління своїм зростанням. Лише у серпні 2020 року, коли потреба у нових службовцях набула критичного характеру (чисельність працівників за наступні шість місяців зросла зі 125 до 230 осіб), компанія найняла начальника відділу кадрів.

Найбільш важкою проблемою для компанії виявилася адаптація великої кількості нових працівників. Подолати її допомогли нові програми профорієнтації та інформації. Компанія письмово визначила принципи організації, планує видати свій перший довідник-путівник для працівника. Крім того, вона формалізувала процедуру наймання. Керівники відділів передають свої заявки у відділ кадрів, який проводить попередню роботу з кандидатами. Остаточний же відбір проводить начальник зацікавленого відділу. Завданням сьогодення для компанії – є наймання на майбутні роки.

Теми доповідей

1. «Інвестування в людину» та його ефективність.

9. Повчання з підготовки курсової роботи

Для студентів усіх форм навчання з дисципліни «Менеджмент і адміністрування» передбачено виконання індивідуального завдання (ІЗ) у вигляді курсової роботи (КР). Метою виконання курсової роботи є підтвердження здатності студента систематично й результативно засвоювати матеріал для:

- синтезу та розвитку знань про сутність та особливості систем управління персоналом організацій/підприємств;
- набуття навичок практичного застосування прийомів і методів формування колективу, реалізації етапів процесу управління персоналом в сучасних умовах функціонування організацій;
- узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду тощо.

Курсову роботу студент виконує самостійно, періодично консультуючись з керівником та враховуючи зауваження. Самостійне дослідження студентом обраного об'єкта (підприємства, організації, установи) дозволить продемонструвати вміння використовувати здобуті теоретичні знання та сформовані практичні навички, необхідні при здійсненні управління персоналом сучасних організацій.

9.1 Тематика курсових робіт

Курсова робота виконується українською мовою згідно з нижченаведеною тематикою або за власною темою, за попереднім узгодженням з керівником, на базі матеріалів діяльності конкретної організації/підприємства/компанії/фірми:

3. Удосконалення системи менеджменту персоналу в сучасних умовах на підприємстві.

4. Напрями удосконалення організаційно-управлінських комунікацій на підприємстві.

5. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства

6. Проблеми управління персоналом організацій в Україні.

7. Задачі та функції кадрової служби, її структура.

8. Розробка та реалізація соціальної політики підприємства.

9. Проблеми адаптації нових працівників в організації.

10. Особливі і специфічні методи підбору персоналу.

11. Управління чисельністю та структурою персоналу підприємства.

12. Управління рухом персоналу

13. Атестація персоналу: її роль, сутність та види.

14. Планування та управління кар'єрою в організації на сучасному етапі.

15. Сучасні погляди на сутність, значення та завдання розвитку персоналу.

16. Професійна підготовка персоналу. Форми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

17. Аналіз кадрової ситуації в регіоні.

18. Соціальне партнерство в Україні.

19. Причини вивільнення персоналу та шляхи зниження плинності кадрів організації.

20. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу.

21. Процес управління персоналом.

22. Система атестації персоналу, її цілі та розробка.

23. Інформаційне забезпечення планування персоналу підприємства.

24. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.

25. Сутність та значення соціального розвитку колективу.

26. Управління конфліктами у трудовому колективі організації.

27. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу організації.

28. Проблеми формування культури сучасної організації.

29. Причини конфліктних ситуацій в організації та способи їх подолання.

30. Природа стресів та управління ними в організації.

Тема курсової роботи обирається кожним студентом самостійно, враховуючи об'єкт, на матеріалах якого буде виконуватись робота, її актуальність, власні наукові інтереси, а також можливості щодо збору фактичного і статистичного матеріалу та знання спеціальної літератури.

9.2. Основні етапи виконання курсової роботи

Основні етапи виконання курсової роботи включають:

- обрання та узгодження теми курсової роботи;
- підбір та опрацювання літературних джерел, нормативно-законодавчих документів;
- збір, групування та опрацювання практичного матеріалу об'єкта дослідження (діяльність конкретної організації, підприємства, установи);

- складання плану курсової роботи;
- написання розділів курсової роботи;
- перевірка готової курсової роботи на плагіат доступним програмним забезпеченням (наприклад, *Antiplagiat* (<https://users.antiplagiat.ru/>), *Text.ru* (<http://text.ru/>), *Advego Plagiat* (<http://advego.ru/plagiat/>));
- подання готової роботи у вигляді друкованого та електронного текстового документу, виконаного 14 ppt з титульною сторінкою, на аркушах формату A4 обсягом до 40 сторінок.

Керівник курсової роботи надає студенту необхідну допомогу стосовно змісту та оформлення курсової роботи, рекомендує необхідну літературу, довідкові матеріали за темою, проводить консультації, перевіряє окремі розділи роботи у ході їх написання, а також дає рекомендації щодо позбавлення виявлених недоліків; перевіряє та оцінює якість її виконання.

Після перевірки керівник повертає роботу разом з зауваженнями студенту для доопрацювання (за необхідністю) та підготовки до захисту, який відбувається згідно встановлених строків перед комісією. Під час захисту студент коротко доповідає зміст курсової роботи, основні результати та рекомендації й відповідає на поставлені запитання.

Студент, який не захистив курсову роботу, виконує її вдруге, обравши іншу тему.

Якість виконання курсової роботи та її захист враховуються при оцінюванні студента з дисципліни «Менеджмент і адміністрування». Курсова робота є окремим практичним модулем, обов'язковим до виконання.

В оцінюванні *змісту* курсової роботи використовуються такі критерії:

- 1) відповідність змісту курсової роботи обраній темі;
- 2) повнота її розкриття з використанням необхідної сучасної літератури;
- 3) наукова й практична обґрунтованість висновків;
- 4) стиль, логічність викладу фактів і думок, відповідність вимогам до оформлення роботи;
- 5) самостійність виконання та ступінь оригінальності (відповідно до Тимчасового положення «Про заходи щодо недопущення академічного плагіату в Одеському державному екологічному університеті», наказ №147 від 30.04.2018 р.)

Ступінь оригінальності підготовленої курсової роботи має складати не менше 40%.

Оцінювання знань, продемонстрованих під час *захисту* роботи, проводиться з урахуванням таких критеріїв:

- 1) розуміння матеріалу, ступінь засвоєння теорії та методології вирішення питань, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) поінформованість в основній та додатковій літературі стосовно питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, пов'язаних з темою курсової роботи;

5) уміння захищати свою позицію та робити узагальнення на основі набутих знань із управління і адміністрування діяльності підприємств, організацій, установ.

Кількісна оцінка за виконання та захист курсової роботи визначається з урахуванням *терміну* надання роботи на перевірку, *обсягу* виконання роботи та *глибини* розкриття теми, *оформлення* роботи та якості *захисту* роботи.

Оцінка за курсову роботу виставляється в інтегральну відомість окремим модулем і враховується у практичній частині модульного контролю при виведенні оцінки поточного семестрового контролю.

9.3. Структура та обсяги курсової роботи

Основою для виконання курсової роботи є навчальний матеріал дисципліни «Менеджмент і адміністрування».

Курсова робота складається з теоретичної (20-25 стор.) та практичної (15-20 стор.) частин. Загальний обсяг курсової роботи не повинен перевищувати 40 сторінок. В роботі повинні застосовуватись ілюстративно-графічні матеріали (таблиці, рисунки, схеми, графіки, діаграми), які приводяться за текстом або наводяться у додатках.

Курсову роботу умовно можна поділити на три частини: вступну, основну й заключну.

Вступна частина (обсягом до 2 сторінок) формулює актуальність обраної теми, загальні підходи в досягненні мети та вирішенні завдань курсової роботи, визначає мету, об'єкт, предмет роботи. Основна частина (25-35 сторінок) розкриває сутність завдань курсової роботи та методи їх вирішення. Заключна частина (2-3 сторінки) присвячена узагальненню матеріалу, формулюванню висновків з обраної теми.

Курсова робота повинна містити такі структурні елементи:

1. *Титульний аркуш* (зразок оформлення наведено у *Додатку А*).
2. *Зміст* курсової роботи із зазначенням сторінок, на яких містяться основні розділи, підрозділи та ін.

3. *Вступ*.

У вступі відображається актуальність обраної теми, об'єкт та предмет аналізу, основна мета та завдання, які повинні бути вирішені в процесі виконання курсової роботи. Вступ розташовується з нової сторінки.

3. *Основні розділи*.

В основних розділах простежується історичний аспект за обраною темою, аналізується сучасна література з питань управління та адміністрування діяльності підприємств, організацій, установ, правова база з досліджуваної проблеми, а також наводяться конкретні розрахунково-аналітичні матеріали з використанням формул, схем, графіків, таблиць тощо.

Основні розділи доцільно розбивати на окремі підрозділи, за кожним основним розділом має бути не менше двох підрозділів.

4. *Практична частина* курсової роботи складається з аналізу діяльності конкретного об'єкта дослідження за вибором студента з розробкою пропозицій

щодо удосконалення та підвищення ефективності моделі управління та адміністрування на всіх рівнях (рекомендації щодо покращення або зміцнення позицій організації).

Метою практичної частини курсової роботи є засвоєння, систематизування та закріплення знань студентів з управління та адміністрування діяльності підприємств, організацій, установ, а також розвиток сучасного перспективного та креативного мислення менеджера та адміністратора щодо підвищення ефективності організаційної діяльності.

Для виконання практичної частини курсової роботи необхідно вміти проводити аналіз діяльності підприємства на підставі загальних відомостей та даних фінансового, виробничого, маркетингового та інших відділів; робити висновки та розробляти шляхи й заходи щодо підвищення якості та ефективності використання управлінської науки.

Практична частина курсової роботи має складатися з декількох підрозділів, які містять таку інформацію:

- загальну характеристику підприємства, що розглядається як приклад – вид діяльності, структура організації, персонал, розташування та розміри організації та інше;

- огляд та аналіз використання на підприємстві тієї чи іншої складової стратегічного управління (згідно з тематикою курсової роботи), виявлення недоліків;

- шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок запропонованих автором пропозицій з точки зору менеджменту і адміністрування.

Матеріал для виконання практичної частини курсової роботи студент знаходить самостійно, використовуючи періодичні видання, фактичну статистичну звітність підприємств, організацій, установ, узгоджуючи із керівником.

5. Висновки.

У висновках узагальнюються результати, отримані в ході виконання курсової роботи, пропонуються можливі заходи, рекомендації, спрямовані на удосконалення систем управління та адміністрування діяльності підприємств, організацій, установ відповідно до обраної теми.

6. Список використаних джерел.

Список використаних джерел оформлюється згідно встановлених правил з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

7. Додатки (схеми, таблиці, діаграми, графіки та ін., великі за обсягом), якщо вони є у роботі, розміщують після списку використаних джерел.

9.4. Вимоги до оформлення курсової роботи

Загальні вимоги до оформлення курсової роботи такі: мова викладення матеріалу - українська, аргументована, чітка та логічна послідовність викладу матеріалу відповідно до завдання на курсову роботу, стислість і точність визначень, що виключає можливість неоднозначного їх тлумачення, об'єктивність рекомендацій та доказовість висновків.

Курсову роботу виконують за допомогою комп'ютерної техніки на аркушах формату А4 (210×297 мм). Текст курсової роботи друкують через 1,5 інтервали, до 40 рядків на сторінці, шрифт - «Times New Roman» розміром 14, із дотриманням таких розмірів полів: ліве - 25 мм, праве - 10 мм, верхнє та нижнє - 20 мм. Поле не відокремлюється рисою, сторінки не обводяться рамкою.

Текст повинен бути розділений на абзаци, кожний з яких включає самостійну думку, яка складається з декількох речень. Абзацний відступ дорівнює 10 мм.

Текст основної частини курсової роботи поділяють на розділи та підрозділи. Заголовки розділів слід розташовувати посередині рядка і друкувати великими літерами без крапки в кінці, не підкреслюючи, жирним шрифтом. Заголовки підрозділів друкують малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу без крапки в кінці. Переноси слів у заголовках не дозволяються. Між назвою розділу та підрозділу, назвою підрозділу та текстовою частиною має бути пропущений один інтервал.

Кожну структурну частину курсової роботи (зміст, розділи, список використаних джерел, кожний додаток) необхідно починати з нової сторінки.

Нумерація сторінок має бути наскрізною і подаватися арабськими цифрами у верхньому правому куті сторінки. Першою сторінкою є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації, але номер сторінки на ньому не проставляється. Розділи нумерують арабськими цифрами, підрозділи нумерують у межах кожного розділу (наприклад, 2.3. - третій підрозділ другого розділу).

Стиль викладу матеріалу має бути логічним, строгим і стриманим. Слід використовувати загальноприйнятту управлінську термінологію, скорочення слів у тексті та ілюстраціях не допускається.

Таблицю розміщують після першого згадування в тексті таким чином, щоб її можна було читати без повороту роботи або з поворотом по годинній стрілці. Між таблицею та текстом роботи має бути пропущений один інтервал.

Кожна таблиця курсової роботи повинна мати порядковий номер і заголовок. Арабськими цифрами таблиці нумеруються послідовно в межах розділу. У правому куті над заголовком розміщують напис «Таблиця» із вказівкою номера таблиці, що складається з номера розділу і порядкового номера таблиці. Нижче посередині розміщують заголовок таблиці.

При переносі частини таблиці на наступний аркуш вказують словосполучення «Продовження табл. ...». Заголовок і слово «таблиця» пишуть із прописної букви, без підкреслень. Заголовки граф таблиці повинні починатися з великих літер. Підзаголовки - із маленьких літер, якщо вони складають одне речення з заголовком, і з великих, якщо вони самостійні. Графу «№ п/п» у таблицю включати не потрібно. Стовпці таблиці нумерують тільки тоді, коли в тексті курсової роботи на них є посилання або коли таблиця має продовження на наступній сторінці. Позначення наведених одиниць виміру повинне відповідати загальноприйнятим стандартам.

На всі таблиці мають бути зроблені посилання в тексті (наприклад, табл. 1.3). Кожна таблиця супроводжується стислим аналізом і висновками.

Усі ілюстрації курсової роботи (рисунок, схеми, графіки, діаграми та ін.) розташовують після згадування за текстом або на окремих сторінках, включаючи в загальну нумерацію сторінок. Ілюстрації позначаються словом «Рис. ...» і нумеруються послідовно в межах роботи арабськими цифрами, за винятком поданих у додатках. За необхідності ілюстрації доповнюють підписувальним текстом. При посиланні на ілюстрацію використовують скорочене «дивись» (див. рис. ...).

Формули (якщо їх більш однієї), нумеруються арабськими цифрами наскрізно у межах курсової роботи. Номер вказують із правої сторони аркуша на рівні формули в круглих дужках, наприклад (2). Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, присутніх у формулі, варто наводити безпосередньо під формулою й у тієї ж послідовності, у якій надано у формулі. Значення кожного символу та числового коефіцієнту варто давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають із слова «де» без двокрапки.

Рівняння та формули варто виділяти з тексту вільними рядками (не менш одного інтервалу вище та нижче кожної формули). Якщо рівняння не міститься в один рядок, воно повинне бути перенесене після знака рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (*) і ділення (:).

Посилання на формули вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад: у формулі (2).

Список використаних джерел повинний включати тільки літературні джерела, що використані при виконанні курсової роботи. Найбільш поширені засоби розташування використаних джерел в списку літератури: алфавітний, хронологічний, у порядку появи посилання на джерело. Обраний спосіб розташування літератури повинний бути витриманий від початку до кінця. Не можна змішувати різноманітні методи групування матеріалу. Нумерація списку літератури суцільна - від першої до останньої назви.

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, де зазначають порядковий номер джерела зі списку літератури та відповідну сторінку, наприклад: [5, 35] (тобто: текст, взятий з джерела зі списку літератури під порядковим номером 5 зі сторінки 35).

Допускається наводити посилання на джерела у виносках, при цьому оформлення посилання має відповідати його бібліографічному опису за переліком посилань із зазначенням номера.

Список використаних джерел розміщують після висновків у порядку посилань на них у тексті або в такій послідовності:

- закони України;
- інструкції та нормативні акти міністерств і відомств;
- наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана українською або російською мовами (мовою оригіналу);
- наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана іншими мовами (мовою оригіналу).

Порядок складання бібліографічного опису наведено у *Додатку Б*.

При оформленні додатків (за наявності) до курсової роботи слід дотримуватись таких правил:

- послідовність розміщення додатків визначається порядковим номером посилань на них у тексті роботи;
- кожний додаток має починатися з нової сторінки;
- кожний додаток, не залежно від його характеру, повинен мати заголовок, надрукований угорі по центру аркуша малими літерами з першої великої.

Слово «Додаток» друкується по центру, перед заголовком, нумерується за допомогою великих літер української абетки (за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ї), наприклад «Додаток В»;

- текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури. 2009. 502 с.
2. Лукашевич В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. Львов: «Новий Світ-2000». 2014. 501 с.
3. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
4. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч.пос. К.: Видавництво Ліра-К. 2012. 336 с.
5. Ситник Н.І. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури. 2009. 472 с.
6. Ткаченко А.М., Шляга О.В. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА. 2009. 475 с.

Додаткова література

- | | | | | | |
|---|----------|------|-----------|----------|------|
| 1. Кодекс | законів | про | працю | України. | URL: |
| http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08 | | | | | |
| 2. Закон | України | “Про | оплату | праці”. | URL: |
| http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр | | | | | |
| 3. Закон | України | “Про | охорону | праці”. | URL: |
| http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 | | | | | |
| 4. Класифікатор | професій | ДК | 003:2010. | | URL: |
| https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text | | | | | |
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом. К.: «ЦУЛ», 2011. 468 с.
 6. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2008. 293 с.
 7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
 8. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.
 9. Крушельницька О.В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; Ун-т сучасних знань. К.: Знання України, 2008. 299 с.
 10. Лук'яніхін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник для студентів ВНЗ. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.
 11. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 234 с.
 12. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ. 2004. 398 с.
 13. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ. 2007. 296 с.
 14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. Пос. Київ: Знання. 2002. 311 с.

15. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Кондор. 2008. 224 с.
16. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. К.: Професіонал. 2005. 335 с.
17. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
18. Подгорна Д.М., Тонконога І.В. Управління персоналом: Конспект лекцій. Одеса. 2010. 191 с.
19. Управління персоналом фірми: Навч. пос. / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Київ: ЦУЛ. 2003. 272 с.
20. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав. 2006. 488 с.
21. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посібник. К.: МАУП. 2001. 112 с.

Інформаційні інтернет-ресурси

1. КАДРОВИК.UA. Головний кадровий журнал України. URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Кадровик-01 – Усе, що необхідно фахівцям кадрової справи. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/>
3. HR Лига: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/>
4. Дистанційний сайт кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності ОДЕКУ. Дисципліна «Менеджмент і адміністрування». URL: <http://dpt16s.odeku.edu.ua/course/view.php?id=47>
5. Електронна бібліотека ОДЕКУ. URL: www.library-odeku.16mb.com
6. Репозитарій ОДЕКУ. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>

Додаток А*Зразок оформлення титульного аркушу курсової роботи*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук, управління та адміністрування
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент та адміністрування»
на тему

« _____ »

Студента (ки) ____ курсу ____ групи
спеціальності 073 Менеджмент

(прізвище та ініціали)

Керівник _____.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

За національною шкалою _____

Кількість балів: _____

ECTS _____

Члени комісії _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Одеса – 20____

Додаток Б

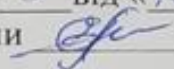
**ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНИХ ЗАПИСІВ
у списку використаних джерел відповідно до вимог нового ДСТУ 8302:2015
«Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні
положення та правила складання»**

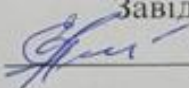
Характеристика джерела	Приклад оформлення
Один чи кілька авторів без редактора	1. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с. 2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с. 3. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посібник. К.: МАУП. 2001. 112 с.
Один чи більше авторів із редактором	1. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
Без автора (збірники, матеріали конференцій, книги за редакцією, укладачі, упорядники)	1. Україна в цифрах. 2007: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2008. С. 185-191. 2. Правова основа діяльності органів державної влади: зб. нормат. актів / упоряд. П.М. Любченко. Харків: ФІНН, 2010. 303 с. 3. Характеристика та добір кадрів для державної служби. URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=117 (дата звернення: 18.11.2018).
Стаття в журналі, газеті	1. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління // <i>Ефективність державного управління</i> . 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 56-61. 2. Данилко В.К., Гриценко О.І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи // <i>Вісник ЖДТУ</i> . 2013. №2 (64). С. 167-173.
Тези доповідей у матеріалах конференцій	1. Матковський П.Є. Теоретичні основи модернізації системи підготовки кадрів. Сучасні методи підвищення ефективності використання економічного потенціалу у напрямку розвитку регіональної економіки: Матеріали між нар. наук.-практ.конференції (26 січня 2019 р., Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2019. С.66-67.
Закони та інші нормативні документи	1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 1996. № 30. Ст. 141. 2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 / Президент України. <i>Офіційний вісник Президента України</i> . 2015. № 2. С. 14. Ст. 154.
Електронні ресурси	1. Вірус демотивації. Як повернути співробітнику внутрішню зацікавленість у роботі. URL: https://msb.aval.ua/news/?id=26729 (дата звернення: 11.12.2020). 2. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства // <i>Соціально-трудова відносини: теорія та практика</i> . 2013. № 2. С. 197-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpp_2013_2_32 (дата звернення: 3.03.2021)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та виконання курсової роботи
з навчальної дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
для студентів денної та заочної форми навчання**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
на засіданні групи
забезпечення спеціальності
Протокол № 5 від «18» 03. 2021 р.
Голова групи  Павленко О.П.

Затверджено
на засіданні кафедри публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності
протокол № 9 від 1.03. 2021 р.
Завідувач кафедрою
 О.П. Павленко