

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

О. А. Шевчук

КАДРОВА ЛОГІСТИКА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС З ДИСЦИПЛІНИ

Навчальний посібник

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за освітньою програмою «Логістика»
спеціальності 073 Менеджмент

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Рецензент *Кравченко М. О., докт. екон. наук, проф.,
декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені
Ігоря Сікорського.*

Відповідальний
редактор *Іляш, О. І, докт. екон. наук, проф.*

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(Протокол № 5 від 26.05.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(Протокол № 9 від 25.04.2022 р.)*

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Кадрова логістика» розрахований на студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 «Менеджмент».

Для полегшення сприйняття інформації та забезпечення основних принципів системності у посібнику представлені тематичний план дисципліни, представлені ключові питання лекційного матеріалу, надані завдання для обговорення та самоконтролю. Надано рекомендації щодо підготовки до практичного заняття, організації самостійної роботи студентів, підготовки до проміжної атестації та складання заліку, критерії поточного та підсумкового контролю.

Навчально-методичний комплекс сприятиме засвоєнню студентами необхідних теоретичних знань з дисципліни та набуттю навичок оптимізації кадрових ресурсів логістичного підприємства

Реєстр. № НП ХХ/ХХ-ХХХ. Обсяг 4,5 авт. арк.
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© О. А. Шевчук
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ, ЇЇ МЕТА, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	7
КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ТА СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА ПОБУДОВА ВИВЧЕННЯ КУРСУ	9
ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	13
<i>Тема 1. Теоретико-методологічні основи кадрової логістики.</i>	13
<i>Тема 2. Формування вхідних кадрових потоків логістичних підприємств....</i>	13
<i>Тема 3. Адаптація вхідних кадрових потоків логістичних підприємств</i>	13
<i>Тема 4. Комунікаційні потоки у діяльності логістичних провайдерів</i>	14
<i>Тема 5. Формування внутрішніх кадрових потоків на логістичному підприємстві</i>	14
<i>Тема 6. Активізація діяльності кадрових потоків логістичного підприємства</i>	14
<i>Тема 7. Розвиток внутрішніх кадрових потоків логістичного підприємства</i>	15
<i>Тема 8. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства</i>	15
<i>Тема 9. Логістика вихідних кадрових потоків підприємства</i>	15
НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ.....	16
<i>Тема 1. Теоретико-методологічні основи кадрової логістики</i>	16
<i>Теоретична підготовка</i>	16
<i>Завдання для обговорення та самоконтролю.....</i>	19
<i>Рекомендована література</i>	20
<i>Тема 2. Формування вхідних кадрових потоків логістичних підприємств.....</i>	21
<i>Теоретична підготовка</i>	21
<i>Завдання для обговорення та самоконтролю:</i>	25
<i>Рекомендована література</i>	26
<i>Тема 3. Адаптація вхідних кадрових потоків логістичних підприємств</i>	27
<i>Теоретична підготовка</i>	27
<i>Завдання для обговорення та самоконтролю.....</i>	33
<i>Рекомендована література</i>	34
<i>Тема 4. Комунікаційні потоки у діяльності логістичних провайдерів</i>	35
<i>Теоретична підготовка</i>	35
<i>Завдання для обговорення та самоконтролю.....</i>	39
<i>Рекомендована література</i>	40

Тема 5. Формування внутрішніх кадрових потоків на логістичному підприємстві	41
Теоретична підготовка	41
Завдання для обговорення та самоконтролю.....	44
Рекомендована література	45
Тема 6. Активізація діяльності кадрових потоків логістичного підприємства	46
Теоретична підготовка	46
Завдання для обговорення та самоконтролю.....	50
Рекомендована література	50
Тема 7. Розвиток внутрішніх кадрових потоків логістичного підприємства	52
Теоретична підготовка	52
Завдання для обговорення та самоконтролю.....	55
Рекомендована література	56
Тема 8. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства	57
Теоретична підготовка	57
Завдання для обговорення та самоконтролю.....	60
Рекомендована література	60
Тема 9. Логістика вихідних кадрових потоків підприємства	62
Теоретична підготовка	62
Завдання для обговорення та самоконтролю.....	66
Рекомендована література	66
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	68
Освітні технології	68
Рекомендації для студентів щодо освоєння дисципліни.....	69
Рекомендації для студентів щодо використання матеріалів навчально-методичного комплексу.....	72
Рекомендації для студентів щодо підготовки до практичного заняття....	73
Рекомендації для студентів щодо організації самостійної роботи.....	74
Рекомендації для студентів щодо написання реферату.....	76
Рекомендації для студентів щодо роботи з літературою	81
Рекомендації для студентів щодо підготовки до проміжної атестації та складання заліку.....	83
ВИДИ КОНТРОЛЮ ТА РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ (PCO)	85

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ З ДИСЦИПЛІНИ (ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА)	87
НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ТА РЕСУРСИ	88
ДОДАТКИ	91
ДОДАТОК А	91
ДОДАТОК Б	94

ВСТУП

В умовах динамічного середовища функціонування суб'єктів господарювання та економічних систем регіонів виникає потреба швидкого реагуванні на зміни у тому числі й у сфері логістики. Загальновідомо, що персонал є рушійною силою, джерелом інновацій на будь-якому підприємстві. Але лише за умови оптимального формування кадрового складу, забезпечення його мобільності, розподілу у системі робочих місць та мінімізації плінності. Всі ці питання відрізняють кадрову логістику, яка є самостійною функціональною сферою будь-якої логістичної системи.

Оскільки логістика - це, перш за все, наука, що вивчає оптимізацію всіх видів процесів у різних системах, а людські ресурси – один із різновидів потоків на підприємствах, що характеризується високою рухливістю, то використання сучасних логістичних методів для оптимізації управління кадрами дуже важливо в наш час.

Варто зазначити, що кадрова логістика формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права та інших. У зв'язку з цим, використання логістичного підходу в управлінні персоналом організації невинне, воно зумовлене процесами розвитку комунікацій та ускладнення бізнесу. При цьому, застосування логістичного підходу у процесі управління кадровим потенціалом підприємства має свою концептуальну основу, яка повністю обґрунтовує важливість, необхідність та актуальність даного інноваційного підходу в сфері кадрового управління, оскільки надає можливість:

- забезпечити оптимальну кількість персоналу;
- проаналізувати якісний склад кадрових ресурсів;
- виявити відхилення у способах прийому, обробки, зберігання та передачі інформації;
- оцінити соціально-психологічний клімат у колективі;
- розробити пропозиції щодо навчання персоналу;
- створити якісний кадровий запас.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ, ЇЇ МЕТА, ПРЕДМЕТ ВИВЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Дисципліна «Кадрова логістика» присвячена вивченню проблем оптимізації кадрових ресурсів підприємства та визначенню набору методів, інструментів та прийомів для оптимального переміщення співробітників у середовищі логістичного підприємства для отримання максимального економічного ефекту.

Навчальна компонента освітньої програми дає майбутньому професіоналу можливість застосування логістичної концепції кадрового менеджменту щодо розвитку людського потенціалу підприємства та забезпечення оптимального балансу між вхідними і вихідними кадровими потоками відповідно до загальної мети та місії логістичного підприємства.

Вивчення дисципліни спрямоване на формування у студентів системного бачення і розуміння основних принципів, механізмів та алгоритмів кадрового забезпечення виконання виробничих завдань; проведення регулярного контролю відповідності якості виконання завдань замовленням; постійне управління змінами в кадровому середовищі, а також уміння приймати рішення і діяти в умовах невизначеності.

Мета дисципліни полягає у поглибленні теоретичних знань, оволодінні системою теоретично-методологічних засад та прикладного інструментарію кадрової логістики, формуванні вмінь і набуття навичок реалізації сучасних методів і технологій розвитку кадрового потенціалу підприємства, які забезпечать отримання інтегральної, загальних та професійних компетентностей для забезпечення оптимального балансу між вхідними і вихідними кадровими потоками на підприємстві, що передбачає формування, адаптацію та ефективне використання персоналу відповідно до прийнятої стратегії та політики розвитку організації.

Предметом дисципліни «Кадрова логістика» є система принципів, наукових підходів та закономірностей ділових відносин, що виникають в процесі забезпечення оптимального балансу між вхідними і вихідними кадровими потоками відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Курс орієнтований на формування у студентів наступних компетентностей:

ЗК 3 – Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК 4 – Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

СК 6 – Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 8 – Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК 15 – Здатність запобігати неефективному використанню ресурсного потенціалу логістичної системи та знаходити резерви підвищення ефективності бізнес-процесів в умовах ризику та дотримання стандартів безпеки ланцюгів поставок.

Цілі курсу реалізуються через досягнення наступних програмних результатів навчання:

ПРН 7 – Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 10 – Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11 – Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПРН 12 – Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН 13 – Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

Пререквізити та постреквізити дисципліни

Пререквізити: Дисципліна потребує базових знань з дисципліни «Проектування об'єктів логістичної інфраструктури»

Постреквізити: Дисципліна забезпечує результативне проходження практики та подальше виконання магістерської дисертації.

КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ТА СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА ПОБУДОВА ВИВЧЕННЯ КУРСУ

Тиждень навчання	Назва розділів, тем	Розподіл годин		Опис занять	Навчальна діяльність та контрольний захід	Результати навчання
		Л.	П.			
1	2	3	4	5	6	7
1–2	Тема 1. <i>Теоретико-методологічні основи кадрової логістики.</i>	2	1	Поняття: робоча сила, трудові ресурси та людські ресурси, персонал, кадри, кадровий потенціал. Зміна парадигм у кадровому менеджменті в контексті розуміння сутності системи управління персоналом у єдину логістичну систему. Класичні теорії. Теорія людських відносин. Теорія людських ресурсів. Сучасні гуманістичні концепції. Логістичний підхід.. П. Логістичний підхід до управління людськими ресурсами підприємства. Кадрова логістика підприємства та її структура.	Н – лекція-бесіда, презентація, проблемного та проблемно-пошукового викладення, евристичний К - опитування	ЗК 3, СК 15, ПРН 12, ПРН 13
3–4	Тема 2. <i>Формування вхідних кадрових потоків логістичних підприємств.</i>	2	2	Л. Рекрутинг в управлінні персоналом логістичних підприємств. Маркетинг персоналу. Прийняття на роботу незалежних співробітників із зовнішнього середовища. Прийняття на роботу співробітників із спеціалізованих підприємств). Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Пошук і залучення кандидатів. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду. П. Сучасні технології підбору персоналу на логістичних підприємствах. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Пошук і залучення кандидатів. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду	Н – лекція-бесіда, робота у малих групах, дослідницький, спонукально-пошуковий К – опитування, рольова гра	ЗК 3, СК 8, ПРН 7
5–6	Тема 3. <i>Адаптація вхідних кадрових потоків логістичних підприємств</i>	2	2	Л. Професійна та організаційна адаптація персоналу логістичних підприємств. Цілі адаптації працівників логістичних підприємств до умов роботи. Основні елементи адаптації на логістичних підприємствах. Сутність конфлікту на логістичних підприємствах та його структурні компоненти.	Н – лекція-бесіда, робота у малих групах, методи вирішення творчих завдань,	ЗК 4, СК 8, ПРН 7, ПРН 10

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7
				Причини виникнення та типи конфліктів у логістичних компаніях. Динаміка розвитку конфлікту в логістичних компаніях. Технології управління конфліктами, що виникають на логістичних підприємствах П. Адаптація персоналу та управління конфліктами на логістичних підприємствах. Забезпечення адаптації (коучинг)	інформаційно-рецептивний К – опитування, ділова гра, ситуаційні вправи	
7–8	Тема 4. Комунікаційні потоки у діяльності логістичних провайдерів	2	2	Л. Роль комунікацій у діяльності логістичних провайдерів. Спілкування та комунікація у діяльності логістичних провайдерів. Закономірності ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів. Форми ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів. Технологія ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів. Етика ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів. Особливості вербальної та невербальної комунікації у процесі ділового спілкування логістичних провайдерів. П. Комунікаційні потоки та етика ділових контактів у діяльності логістичних провайдерів	Н – лекція-візуалізація, робота у малих групах, мозкова атака К – опитування, ситуаційна вправа, рольова гра	ЗК 4, СК 8, ПРН 7, ПРН 10
9	Тема 5. Формування внутрішніх кадрових потоків на логістичному підприємстві	2	1	Л. Теоретичні аспекти формування внутрішніх кадрових потоків – група, колектив, команда. Фактори, що сприяють створенню логістичної команди. Принципи організації командної форми роботи у логістиці. Переваги та недоліки організації логістичної команди. Шляхи та етапи створення логістичних команд. Характеристика ідеального члена логістичної команди. П. Технології формування ефективної команди на логістичному підприємстві. Тімбілдинг та командна робота.	Н – лекція-візуалізація, робота у малих групах К – опитування, тренінг з тимбілдингу	ЗК 4, СК 6, ПРН 7, ПРН 10

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7
10	Модульна контрольна робота (МКР)		2	Включає теоретичні, тестові та аналітичні завдання	Н – відтворювальний метод К – оцінювання модульної контрольної роботи	ЗК 3, ЗК 4, СК 6, СК 8, СК 15, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13
11–12	Тема 6. <i>Активізація діяльності кадрових потоків логістичного підприємства</i>	2	2	Л. Мотивація праці та її види у логістичній діяльності. Зовнішнє та внутрішнє мотивування у логістичній сфері. Основні компоненти системи мотивації персоналу логістичних підприємств. Форми мотивації персоналу у сфері логістики. Методи мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінуючих потреб. П. Система мотивації та стимулювання персоналу у логістиці. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу.	Н – лекція-візуалізація, методи вирішення творчих завдань К – опитування, запитання-тести, ситуаційні вправи	ЗК 4, СК 15, ПРН 11
13–14	Тема 7. <i>Розвиток внутрішніх кадрових потоків логістичного підприємства</i>	2	2	Л. 1. Розвиток персоналу у сфері логістики 2. Основні види та типи професійного навчання на логістичних підприємствах. 3. Основні цілі навчання та розвитку персоналу логістичної компанії. 4. Методи навчання та розвитку персоналу у сфері логістики П. Професійний розвиток персоналу у логістиці	Н – лекція-візуалізація, методи вирішення творчих завдань, спонукально-пошуковий К – опитування, ситуаційні вправи	ЗК 4, СК 6, СК 15, ПРН 11
15–16	Тема 8. <i>Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства</i>	2	2	Л. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства. Менеджмент та лідерство в управлінні внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства. Управлінський аспект лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання. Основні стилі лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.	Н – проблемна лекція, проблемного та проблемно-пошукового викладення навчальна дискусія, робота у малих групах К – опитування, кейси	ЗК 4, СК 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7
				П. Лідерство та ефективне управління командою на логістичних підприємствах.		
17–18	Тема 9. <i>Логістика вихідних кадрових потоків підприємства</i>	2	2	Л Управління процесом вивільнення персоналу на логістичних підприємствах. Мотиви звільнення з роботи логістичних провайдерів. Класифікація вихідних кадрових потоків логістичних підприємств. Етапи вивільнення персоналу на логістичних підприємствах. Аутстафінг та аутплейсмент персоналу. П. Управління процесом вивільнення персоналу логістичних підприємств.	Н – проблемна лекція, проблемного та проблемно-пошукового викладення навчальна дискусія К – опитування, ситуаційні вправи	ЗК 4, СК 15 ПРН 13
	Всього	18	36			

Примітка: Л – лекції, П – практичні заняття, СР- самостійна робота, Н – методи навчання, К – контрольний захід, ЗК – загальні компетентності, СК – спеціальні компетентності, ПРН – програмний результат навчання

Відповідність програмних результатів, методів навчання і форм оцінювання

ПРН	Методи навчання	Форми оцінювання
ПРН 7, ПРН 10, ПРН 11, ПРН 12, ПРН 13	•методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності – лекції (лекції-бесіди, лекція-візуалізації, проблемні лекції), практичні заняття (робота у малих групах, навчальна дискусія, мозкова атака, презентації), консультації, написання реферату, самостійна робота, робота з навчально-методичною літературою; •методи контролю ефективності навчально-пізнавальної діяльності – написання модульної контрольної роботи, опитування; тестування; оцінювання реферату; •загальні методи навчання - проблемного та проблемно-пошукового викладення; евристичний; інформаційно-рецептивний; дослідницький; спонукально-пошуковий; відтворювальний метод при виконанні модульної контрольної роботи; •спеціальні методи навчання – робота у малих групах, навчальна дискусія, мозкова атака, презентації, методи вирішення творчих завдань; •методи створення інтересу і мотивації навчально-пізнавальної діяльності – інтерактивний, проблемно-орієнтованого навчання, особистісно орієнтовані (розвиваючі) технології.	Рейтингова система оцінювання, яка передбачає накопичення балів за: відповіді під час опитування, відповіді на практичних заняттях, виконання навчальних завдань, доповіді, модульну контрольну роботу, захист реферату. Календарний контроль: перша та друга атестація. Підсумковий контроль –залік

Примітка: ПРН – програмний результат навчання

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Перелік тем навчальної дисципліни:

Тема 1. Теоретико-методологічні основи кадрової логістики.

1. Поняття: робоча сила, трудові ресурси та людські ресурси, персонал, кадри, кадровий потенціал.
2. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами підприємства. Класичні теорії (1880-1930 р.) - управління кадрами. Теорія людських відносин (початок 1930-ті роки, розквіт – у 50-ті роки) - управління персоналом. Теорія людських ресурсів, включаючи біхевіористичні теорії (з початку 1960-х років). Сучасні гуманістичні концепції (з початку 80-х років минулого сторіччя).
3. Логістичний підхід до управління людськими ресурсами.
4. Кадрова логістика підприємства та її структура.

Тема 2. Формування вхідних кадрових потоків логістичних підприємств

1. Рекрутинг в управлінні персоналом логістичних підприємств.
2. Маркетинг персоналу.
3. Прийняття на роботу незалежних співробітників із зовнішнього середовища (рекрутинг, хедхантинг, прямий пошук, скринінг, формування кадрового резерву).
4. Прийняття на роботу співробітників із спеціалізованих підприємств (лізинг, аутсорсинг).
5. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
6. Пошук і залучення кандидатів.
7. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

Тема 3. Адаптація вхідних кадрових потоків логістичних підприємств

1. Професійна та організаційна адаптація персоналу логістичних підприємств.
2. Цілі адаптації працівників логістичних підприємств до умов роботи.
3. Основні елементи адаптації на логістичних підприємствах.

4. Сутність конфлікту на логістичних підприємствах та його структурні компоненти.
5. Причини виникнення та типи конфліктів у логістичних компаніях.
6. Динаміка розвитку конфлікту в логістичних компаніях.
7. Технології управління конфліктами, що виникають на логістичних підприємствах.

Тема 4. Комунікаційні потоки у діяльності логістичних провайдерів

1. Роль комунікацій у діяльності логістичних провайдерів.
2. Спілкування та комунікація у діяльності логістичних провайдерів.
3. Закономірності ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
4. Форми ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
5. Технологія ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
6. Етика ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
7. Особливості вербальної та невербальної комунікації у процесі ділового спілкування логістичних провайдерів.

Тема 5. Формування внутрішніх кадрових потоків на логістичному підприємстві

1. Теоретичні аспекти формування внутрішніх кадрових потоків – група, колектив, команда.
2. Фактори, що сприяють створенню логістичної команди.
3. Принципи організації командної форми роботи у логістиці.
4. Переваги та недоліки організації логістичної команди
5. Шляхи та етапи створення логістичних команд.
6. Характеристика ідеального члена логістичної команди.

Тема 6. Активізація діяльності кадрових потоків логістичного підприємства

1. Мотивація праці та її види у логістичній діяльності.

2. Зовнішнє та внутрішнє мотивування у логістичній сфері.
3. Основні компоненти системи мотивації персоналу логістичних підприємств.
4. Форми мотивації персоналу у сфері логістики.
5. Методи мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінантних потреб.

Тема 7. Розвиток внутрішніх кадрових потоків логістичного підприємства

1. Розвиток персоналу у сфері логістики.
2. Основні види та типи професійного навчання на логістичних підприємствах.
3. Основні цілі навчання та розвитку персоналу логістичної компанії.
4. Методи навчання та розвитку персоналу у сфері логістики.

Тема 8. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства

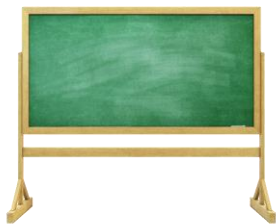
1. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства.
2. Менеджмент та лідерство в управлінні внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства.
3. Управлінський аспект лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.
4. Основні стилі лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.

Тема 9. Логістика вихідних кадрових потоків підприємства

1. Управління процесом вивільнення персоналу на логістичних підприємствах.
2. Мотиви звільнення з роботи логістичних провайдерів.
3. Класифікація вихідних кадрових потоків логістичних підприємств.
4. Етапи вивільнення персоналу на логістичних підприємствах.
5. Аутстафінг та аутплейсмент персоналу.

НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ

Тема 1. Теоретико-методологічні основи кадрової логістики



Теоретична підготовка

1. Поняття: робоча сила, трудові ресурси та людські ресурси, персонал, кадри, кадровий потенціал.

У теорії управління персоналом використовується значна кількість термінів стосовно людей, які працюють на логістичних підприємствах: трудові ресурси, „людський капітал”, кадри, персонал (табл. 1). Вони базуються на знаннях, отриманих студентами при вивченні основ економічної теорії, менеджменту.

Таблиця 1 – Значення основних термінів у теорії управління персоналу

Поняття	Значення
Робоча сила	здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються у процесі виробництва матеріальних благ
Трудові ресурси	економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі у економічній діяльності організацій
Персонал	сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності; особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.
Трудові ресурси	планово-економічний показник вимірювання робочої сили
Людські ресурси	трудоий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.
Кадри	постійний штатний склад кваліфікованих працівників з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності
Кадровий потенціал	існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу організації

2. Основні концепції й школи управління персоналом

Таблиця 2 – Основні концепції й школи управління персоналом

Концепції, школи й теорії управління персоналом	Засновники й послідовники	Основні ідеї, які використовувалися
1	2	3
Класичні концепції: (наукове управління, НОП, соціальна інженерія, комплексний підхід до організації праці й ін.)	Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, М. Емерсон, О. Гастев, Ф. Дунаєвський	Раціоналізація й стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці
Адміністративне управління	А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Барнард	Управління розглядається як особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль; універсальні принципи управління, що приводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень і підпорядкування наказам
Бюрократична організація	М. Вебер	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей й суб'єктивізму; кар'єрне зростання на основі кваліфікації й досвіду
Концепція «людських відносин»	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкерт	Позитивне відношення керівників до підлеглих, здоровий морально-психологічний клімат і задоволення потреб – головні фактори підвищення продуктивності праці
Концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (концепції Х і Y управління; концепція Z – синтез американського і японського методів управління)	В. Скотт, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Макгрегор, У. Оучі	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта
Концепції ситуаційного підходу	Дж. Вудворт, В. Врум, М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі та К. Бланчард, Р. Блейк і Д.Моутон	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство; здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка»

Продовження таблиці 2

1	2	3
Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «7S»; сучасне підприємство як відкрита й закрита система)	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проектів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S», розроблена американською консультативною фірмою «МакКінси» одержала свою назву від семи найважливіших проблем організації й управління: strategy (стратегія) – skill (навички, майстерність) – shared values (загальновизнані цінності) – structure (структура) – systems (система й процеси прийняття рішень) – staff (персонал, кадри) – style (стиль). Сучасне підприємство розглядається як відкрита й закрита система
Концепції інституціонального підходу	Д. Норт	Ринок – сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі
Сучасні концепції: теорія людського капіталу	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц	Управління людським капіталом. (Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії).
Теорія стратегічного управління персоналом	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге, Д. Ульрих й ін.	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії

3. Логістичний підхід до управління людськими ресурсами.

Одним із інноваційних сучасних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства є логістичний підхід, який передбачає розробку та впровадження логістичної кадрової системи, що забезпечує оптимальне формування кадрового складу, забезпечення його мобільності, розподіл у системі робочих місць та мінімізацію плинності.

Кадрова логістика - розділ логістики, в якому вивчається оптимізація кадрових потоків трудових ресурсів організації.

Метою кадрової логістики служить забезпечення оптимального співвідношення вхідних та вихідних кадрових потоків за умови підвищення якості роботи самої системи.

4. Кадрова логістика підприємства та її структура

Таблиця 3 – Елементи оптимізації кадрових потоків підприємства;

Кадрова логістика підприємства		
Оптимізація вхідних кадрових потоків	Оптимізація внутрішніх кадрових потоків	Логістика вихідних кадрових потоків
Аналіз забезпеченості кадрами.	Адаптація кадрових потоків.	Лізинг кадрів.
Планування персоналу.	Організація робочого місця.	Виробнича необхідність (скорочення, звільнення).
Добір.	Оцінювання результатів праці.	Вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням тощо
Відбір.	Система мотивації кадрових потоків.	
Прийом.	Кадровий сервіс.	
Адаптація.	Оплата праці.	
	Навчання	
	Формування культури та іміджу підприємства.	

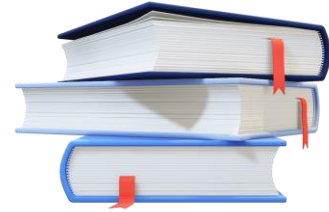
Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Розкрийте взаємозв'язок курсу "Управління людськими ресурсами" з навчальними дисциплінами, що вивчалися вами в попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце цієї навчальної дисципліни в підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички в управлінні персоналом мають бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?
2. Прокоментуйте співвідношення концепцій управління людськими ресурсами підприємства: Класичні теорії (1880-1930 р.) - правління кадрами. Теорія людських відносин (початок 1930-ті роки, розквіт – у

50-ті роки) - управління персоналом. Теорія людських ресурсів, включаючи біхевіористичні теорії (з початку 1960-х років). Сучасні гуманістичні концепції (з початку 80-х років минулого сторіччя).

Рекомендована література



Основна література

1. Вerezom'ska, I., Olynyk, O. Кадровий менеджмент: практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
3. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Тема 2. Формування вхідних кадрових потоків логістичних підприємств.



Теоретична підготовка

1. Рекрутинг в управлінні персоналом логістичних підприємств.

Для успішної діяльності підприємства важливе значення має забезпечення його найкращими працівниками

Рекрутинг персоналу — це процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей

Процедура рекрутування залежить від різних чинників, насамперед від специфіки організації та вакансії, її місця в організаційній структурі, терміновості заповнення, виділених фінансових ресурсів, наявності на ринку праці достатньої кількості необхідних фахівців.

2. Маркетинг персоналу.

Існує два підходи до поняття маркетингу персоналу.

- **Маркетинг персоналу** – це певна філософія відношення до власного персоналу (як існуючого, так і майбутнього) з боку підприємства. При цьому, кожен працівник розглядається як клієнт підприємства, співпрацюючи з яким підприємство може вирішити деякі свої проблеми, а працівник отримує можливість задовольнити власні потреби та інтереси.
- **Маркетинг персоналу** – це практична діяльність (функція) служб управління персоналом підприємства з оперативного покриття потреб у персоналі на основі наявної інформації про стан персоналу підприємства та ринку праці.

Маркетинг персоналу на логістичному підприємстві має бути орієнтований на залучення працівника, який своєю працею здатний створити споживчу вартість, що має більшу мінову вартість, ніж його робоча сила. У цьому працівник оцінюється за характеристиками чотирьох типів:

- 1) професійно-кваліфікаційним, обумовленим змістом та рівнем його знань, умінь, навичок, що визначають можливості працівника;
- 2) фізичним, обумовленим його здоров'ям, що визначає його працездатність;
- 3) психомотиваційним, обумовленим його психофізіологічними особливостями та мотиваційними факторами;
- 4) специфічним, що відображає конкретні бажання та переваги роботодавця щодо працівника.

3. Прийняття на роботу незалежних співробітників із зовнішнього середовища (класичний добір, експрес-рекрутинг, прямий пошук. хедхантинг, скринінг).

Рекрутування — це вид послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками.

Такі послуги продукують спеціалізовані рекрутингові агентства, а споживачами є роботодавці, що їх замовляють. Тобто основною метою рекрутування є задоволення потреб роботодавця-замовника в отриманні компетентних працівників. Рекрутингове агентство надає найманим працівникам послуги з пошуку роботи, а роботодавцям — послуги з добору кандидатів на вакантні посади.

Види основних послуг, які надають рекрутингові агентства: recruitment (класичний добір), експрес-рекрутинг, executive search, headhunting (хедхантинг).

Recruitment (класичний добір) – використовується для добору керівників середнього та нижнього рівнів управління, представників інших категорій персоналу, іноді керівників вищого рівня управління.

Експрес-рекрутинг – передбачає пошук необхідних кандидатів з використанням різноманітних джерел, аналіз резюме та телефонне інтерв'ю.

Executive search – використовується для добору керівників вищого рівня управління та рідкісних на ринку праці фахівців, і в його основі лежить технологія прямого пошуку.

Прямий пошук – передбачає пошук підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати, визначення способів, за допомогою яких можна налагодити контакт з ними, налагодження контакту та надання пропозиції про зустріч.

Headhunting (хедхантинг) – за високу винагороду на замовлення фірми підбирається керівний персонал у тому числі з фірм конкурентів.

Скринінг персоналу – первинний відбір фахівців відповідно до формальних вимог клієнта (стать кандидата, його вік, наявність вищої освіти, спеціальність та досвід роботи).

4. Прийняття на роботу співробітників із спеціалізованих підприємств (лізинг, аутсорсинг).

Лізинг персоналу - форма зміни чисельності персоналу, за якої самостійна фірма («кредитор») передає на певний термін одного чи декількох своїх співробітників, з якими вона має трудовий договір, у розпорядження іншої фірми («позичальнику»), зобов'язуючи цих працівників протягом терміну «оренди» працювати у фірмі-позичальнику.

При цьому укладений працівниками з фірмою-кредитором трудовий договір зберігає чинність фінансова оренда співробітників - укладання договору про довгострокову оренду персоналу, відповідно до якого орендар протягом обумовленого строку виплачує лізинговий компанії плату за тимчасове володіння та користування послугами та компетенцією наданого персоналу.

Аутсорсинг (англ. Outsourcing) – передавання функцій чи непрофільних бізнес-процесів на виконання зовнішній організації.

5. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетенцій.

З цією метою розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій або профіль посади чи портрет «ідеального» кандидата.

Кваліфікаційна карта являє собою набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, спеціальна освіта, спеціальні навички - знання іноземної мови, володіння комп'ютером, управління вантажним автомобілем тощо), якими повинен володіти ідеальний співробітник, що займає цю посаду.

Компетенції являють собою особистісні характеристики людини, її здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як, наприклад, орієнтація на інтереси

клієнта, вміння працювати в групі, напористість, оригінальність мислення.

Карта компетенцій містить перелік компетенцій, якими має володіти працівник для ефективного виконання обов'язків на конкретній посаді (робочому місці) у конкретній організації та колективі.

Профіль посади (портрет ідеального працівника) містить кваліфікаційну карту та карту компетенцій.

6. Пошук і залучення кандидатів

З метою визначення необхідної кількості претендентів на певну кількість вакантних посад доцільно використання піраміди залучення кандидатів (рис. 1).

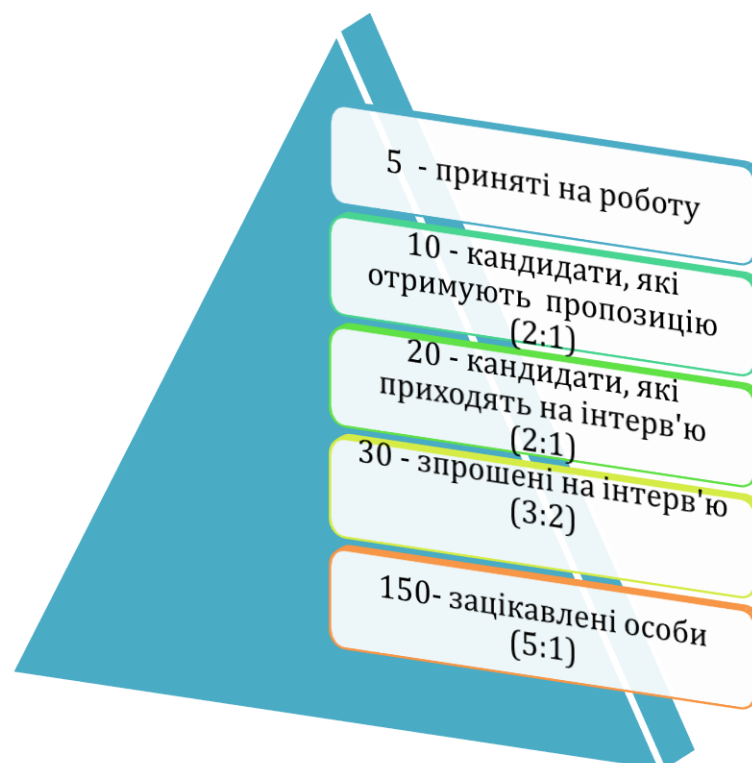


Рисунок 1 – Піраміда залучення кандидатів

Вибір способів пошуку та залучення кандидатів залежить від:

- специфіки організації та вакансії;
- терміновості її заповнення;
- виділених фінансових ресурсів;
- кон'юнктури ринку праці, зокрема наявності достатньої кількості необхідних фахівців, та ін

Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватися за рахунок як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх джерел.

До **внутрішніх джерел** належать:

- оголошення про вільні вакансії власних інформаційних джерелах;
- звернення до керівників підрозділів та працівників;
- перегляд карток особового складу;
- перегляд результатів атестації персоналу та підвищення кваліфікації.

Зовнішні джерела набору персоналу:

- засоби масової інформації (ЗМІ);
- Інтернет;
- неформальні канали;
- освітні організації;
- професійні клуби та асоціації;
- агенти-розповсюджувачі;
- переманювання працівників;
- біржі праці та агентства з працевлаштування;
- рекрутингові агентства.

7. *Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду*

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду здійснюється з використанням традиційних і нетрадиційних методів і процедур:

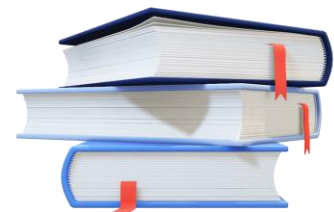
- інтерв'ю,
- тестування,
- графологічна експертиза
- перевірка на поліграфі тощо

Завдання для обговорення та самоконтролю:



1. Охарактеризуйте комплекс заходів щодо добору кадрів з логістики.
2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі логістичних підприємств.
3. Ключові компетенції персоналу логістичних підприємств.
4. Основні джерела інформації про вакансії логістичних підприємств.
5. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу логістичних підприємств, їх переваги і недоліки.
6. Визначення вакантних місць на логістичних підприємствах.
7. Формування вимог до претендентів на роботу у логістиці.
8. Організація набору та відбору персоналу у логістиці.
9. Залучення персоналу у логістику.
10. Назвіть методи і техніки досліджень компетенції працівників логістичних підприємств.
11. Як відбувається відбір персоналу для логістичних підприємств. Етапи відбору кадрів для логістичних підприємств.
12. Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність у логістиці.
13. Моделі, методи та критерії відбору працівників для логістичних підприємств.

Рекомендована література



Основна література

1. Вerezom'ska, I., Oliy'nyk, O. Kadrovyy menedzhment: praktikum. Kyiv : Vydavnytstvo Lira, 2018. – 75 s.
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
3. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

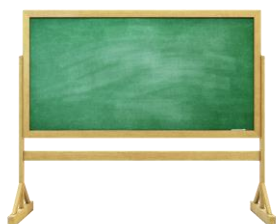
Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
4. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.rada.gov.ua>

Тема 3. Адаптація вхідних кадрових потоків логістичних підприємств



Теоретична підготовка

1. Професійна та організаційна адаптація персоналу логістичних підприємств.

Адаптація персоналу – сукупність заходів, що полегшують новому працівнику оволодіння новими трудовими функціями, знаннями, освоєння норм і правил, пристосування до умов праці та соціального середовища.

Адаптація персоналу – сукупність внутрішніх психологічних процесів, в рамках яких відбувається відвикання від колишньої роботи та звикання до нової.

Адаптація буває первинна (людина вперше прийшла до організації) та вторинна (виникає під час переведення працівника з одного місця на інше).

2. Цілі адаптації працівників логістичних підприємств до умов роботи.

Серед основних цілей адаптації нових працівників у логістичних компаніях зазвичай виділяють:

- зменшення стартових витрат. Новий працівник не завжди знає нову роботу та вимоги організації. До того часу, поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації вищих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати та дає можливість новому працівнику швидше досягти встановлених норм;
- зниження стресів для нового працівника. Для переважна більшість людей властивий страх перед новим, невідомим. Стресовий стан нового працівника, як правило, пов'язаний зі страхом провалів у роботі та з недостатньою орієнтацією в новій робочій ситуації;
- скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли своєчасно освоїтися в організації, це може призвести до їх звільнення;
- економія часу менеджерів та колег. Новому працівнику потрібно певна допомога з боку керівництва та колег для вирішення різних, зокрема і найпростіших, побутових проблем;
- розвиток у нового працівника стану задоволеності роботою.

3. Основні елементи адаптації на логістичних підприємствах.

Основними елементами процесу адаптації є:

- оволодіння системою професійних знань та навичок;
- оволодіння професійною роллю (установки, цінності, поведінка відповідно до очікувань інших);
- виконання вимог трудової та виконавчої дисципліни;
- самостійність під час виконання доручених посадових функцій;
- задоволеність роботою та винагородою за досягнуті результати;
- прагнення до вдосконалення у межах обраної професії;
- поінформованість з питань, пов'язаних із роботою;
- входження в колектив, встановлення добрих взаємин з товаришами по роботі;
- відчуття психологічного комфорту та безпеки;
- порозуміння з керівництвом.

4. Сутність конфлікту на логістичних підприємствах та його структурні компоненти

Впровадження логістики на підприємстві передбачає перехід від управління окремими функціями до інтегрованого управління сукупним матеріальним потоком. Це призводить до порушення функціональних границь (меж) діяльності традиційних служб підприємства (постачання, виробництво, склад, збут тощо), що стає причиною виникнення конфліктів.

Конфлікт - це свідоме протистояння суб'єктів і суб'єктивних об'єднань (груп, організацій), яке вигідно підтримувати обом сторонам.

В компанії є одна проблема - невміння працювати РАЗОМ, що і породжує високий рівень конфліктів.

Предмет конфлікту - це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить основою конфлікту. Це протиріччя, через якого і заради якого сторони вступають в протистояння.

Об'єкт конфлікту - фокус перетину інтересів, що мають персональну значущість для кожного з учасників конфлікту.

Конфліктна ситуація у логістиці – це сукупність конфліктних та інших взаємовідносин між учасниками логістичного процесу, що відбивають їх інтереси, співвідношення їхніх сил і ресурсів, а також весь комплекс інших взаємодій у певний період часу.

Структурні компоненти конфлікту (рис. 2)



Рисунок 2 – Структурні компоненти конфлікту.

5. Причини виникнення конфліктів у логістичних компаніях

Розрізняють вісім типових проблемних сфер внутрішньої логістики підприємства: запаси, закупівля, постачання товарів до складу, планування заказів, обробка заказів клієнтів, постачання зі складу, логістичний сервіс, повернення оборотної тари і товароносіїв. Перші три області пов'язані з вхідними, остання п'ять – з вихідними матеріальними потоками.

Розрізняють об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів (рис. 3). **Об'єктивні** – нерівність можливостей суб'єктів по ресурсах, статусах, цінностях. **Суб'єктивні** – нерівність інтерпретації (почуття, переконання, інтереси, ідеї).



Рисунок 3 – Причини виникнення конфліктів у логістичних компаніях

Стосовно учасників конфлікту існують чотири типи конфлікту:

- внутрішньоособистісний - внутрішньоособистісне протиріччя, яке сприймається і емоційно переживається людиною як значуща для цієї людини психологічна проблема, що потребує свого вирішення і викликає внутрішню роботу свідомості, що спрямована на подолання цього протиріччя;
- міжособистісний – це результат ситуації, в якій потреби, цілі, уявлення однієї людини вступають в протиріччя з потребами, цілями і уявленнями іншої;

- конфлікт між особою та групою відбувається на основі зіткнення особистісних і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом в індивідуальних поглядах і оцінках, а другим - в групових;
- міжгруповий конфлікт, причинами якого стають:
 - 1) відмінності інтересів (розбіжність цілей, конкурентна боротьба за обмежені ресурси, вимоги більшої автономії);
 - 2) різне розуміння ситуації, що впливає з відмінності обов'язків;
 - 3) відмінності в інформації, що отримується;
 - 4) суперечки про ймовірні наслідки вибору певних дій у процесі роботи.

6. Динаміка розвитку конфлікту в логістичних компаніях.

Динаміка конфлікту — це процес його зміни і розвитку.

Під динамікою розвитку конфлікту розуміється раптова чи поступова зміна відносин між учасниками, що залежить від специфіки їхніх стосунків, характерних рис учасників і важливості цілей, які переслідує кожний з учасників.

За звичайних умов конфлікт проходить у своєму розвитку три стадії: I — передконфліктну (виникнення конфлікту, латентний період); II — конфліктну (розвиток конфлікту, відкрите протиборство); III — післяконфліктну (вирішення конфлікту, латентний період) (рис. 4).



Рисунок 4 – Динаміка розвитку конфлікту в логістичних компаніях.

7. Технології управління конфліктами, що виникають на логістичних підприємствах

Управління конфліктом – це вплив на усунення причин конфлікту чи корекцію поведінки учасників.

Розрізняють 4 стадії управління конфліктом:

- прогнозування;
- попередження чи стимулювання;
- регулювання;
- вирішення.

Прогнозування конфлікту – етап виявлення його можливих причин та потенційного розвитку. На цьому етапі необхідно провести діагностику слабких місць у міжособистісних чи групових відносинах, здатних стати конфліктогенами у цьому спілкуванні.

Попередження конфлікту (профілактика) базується на технології управління власною поведінкою. У цьому сенс внутрішнього аспекту конфліктного управління.

Зовнішня форма запобігання конфлікту: ефективне управління соціальною системою як стратегічна форма попередження конфлікту.

Регулювання конфлікту є дією керівника суб'єкта з метою пом'якшення, ослаблення або переведення його в інше русло та на інший рівень відносин. Регульований конфлікт є конфлікт, контрольований і передбачуваний.

Вирішення конфлікту – усунення причин конфлікту та нормалізація взаємин між співробітниками.

Щодо логістичної системи для швидкого та безболісного вирішення конфліктних ситуацій необхідні як мінімум чотири основні складові:

- узгоджені та оперативні дії при реагуванні на конфліктну ситуацію;
- наявність та правильне використання ресурсів, що знаходяться в розпорядження;
- раціональний розподіл та виконання функціональних обов'язки;
- адекватна оцінка конфліктної ситуації та планування поведінки у ній.

Варіанти вирішення конфлікту можуть бути такими:

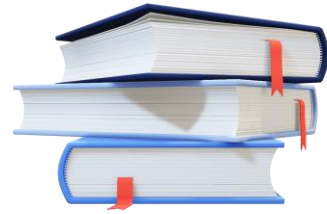
- повне вирішення конфлікту на об'єктивному рівні (наприклад, надання сторонам дефіцитних ресурсів, відсутність яких призвела до конфлікту);
- повне вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні шляхом кардинальної зміни конфліктної ситуації;
- тактовне вирішення конфлікту на об'єктивному рівні через перетворення об'єктивної конфліктної ситуації в напрямку створення незацікавленості в конфліктних діях;
- тактовне вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні в результаті зміни образів конфліктної ситуації.



Завдання для обговорення та самоконтролю

1. Які Ви знаєте основні типи адаптації на логістичних підприємствах?
2. Назвіть основні цілі адаптації нових працівників у логістичних компаніях.
3. Назвіть основні елементи адаптації на логістичних підприємствах.
4. Яке твердження Ви вважаєте більш вірним: а) конфлікт є нормальним суспільним явищем; б) конфлікт – форма соціальної патології? Наведіть аргументи на користь обраного судження.
5. У чому полягає сутність конфлікту у логістичних компаніях?
6. У чому різниця конфлікту та конкуренції між логістичними підприємствами?
7. У чому полягає відмінність конфліктної ситуації від конфлікту у логістиці? Наведіть приклад.
8. Що таке управління конфліктом та які існують принципи управління конфліктами у логістичних компаніях?
9. Чим відрізняються підходи «врегулювання» та «вирішення» конфлікту у логістиці?
8. Які умови та фактори успішного вирішення конфлікту на логістичному підприємстві?
9. Яке місце у системі управління логістичним підприємством та персоналом займає управління конфліктами?
10. Назвіть основні функції управління конфліктами в логістичних компаніях?
11. У чому полягають організаційно-управлінські причини конфліктів на логістичному підприємстві?

Рекомендована література



Базова література

1. Вerezom'ska, I., Olynyk, O. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
2. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
3. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
4. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.
5. Конфліктологія: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М. М. Дученко, О. А. Шевчук. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,05 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 88 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36723>

Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
4. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
3. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.rada.gov.ua>

Тема 4. Комунікаційні потоки у діяльності логістичних провайдерів



Теоретична підготовка

1. Роль комунікацій у діяльності логістичних провайдерів.

Найважливішою умовою реалізації вимог логістики є пошук резервів зниження витрат на заготівлю, складування, розвантаження, навантаження та відправлення продукції. Скорочення витрат на транспортно-складські операції багато в чому визначає виграш у конкуренції та лідерство у системі ринкових відносин. Всі ці процеси відбуваються за постійної та активної участі суб'єктів правовідносин, що виражається у спілкуванні з метою обміну інформацією.

Розвиток та впровадження механізму логістичного управління завжди пов'язаний із залученням резервів фінансових та всіх інших видів ресурсів. Від ефективності функціонування всіх ланок логістичної системи та економії ресурсів, що досягається при цьому, залежить успіх кожного учасника ринкових відносин. Різноманітність логістичних операцій та послуг дозволяє значно розширити можливості комерційно-посередницьких організацій щодо обслуговування підприємств-постачальників та споживачів продукції. Оптові бази та організації, що існували раніше перетворюються на посередницькі організації комплексного обслуговування, які надають підприємствам найрізноманітніші логістичні послуги. З метою розкриття особливостей ділового спілкування у логістичній діяльності потрібно визначитись з основними поняттями.

2. Спілкування та комунікація у діяльності логістичних провайдерів

Спілкування – складний, багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) та групами (міжгрупове спілкування), що породжується потребами у спільній діяльності.

Комунікація – передача повідомлення, що свідомо побудовано переважно на раціональній основі; адресний та доцільний вплив на погляди та цінності співрозмовника.

Ділова комунікація – комунікація, яка відбувається у сфері офіційних відносин та спрямована на вирішення певної проблеми чи досягнення конкретного результату.

Ділова комунікація характеризується спільними інтересами та цілями взаємодіючих суб'єктів.

Об'єктом дослідження ділових комунікацій є різні аспекти спілкування людей у діловій сфері.

3. Закономірності ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів

1. Партнер у діловому спілкуванні завжди виступає як особистість.
2. Спілкування людей відрізняє хороше порозуміння в питаннях справи.
3. Основне завдання ділового спілкування – продуктивне співробітництво.

Залежно від різних ознак ділове спілкування поділяється на:

- точки зору форми мови:
 - усне
 - письмове;
- з точки зору спрямованості мови:
 - діалогічне
 - монологічне;
- з погляду кількості учасників:
 - міжособистісне
 - публічне;
- з точки зору відсутності/наявності опосередкованого апарату:
 - безпосереднє
 - опосередковане;
- з погляду позиції комунікаторів у просторі:
 - контактне
 - дистанційне.

4. Форми ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів

Ділова бесіда – міжособистісне спілкування декількох співрозмовників з метою вирішення певних ділових проблем або встановлення ділових відносин. Найбільш поширена форма ділової комунікації.

Ділова бесіда по телефону - спосіб оперативного зв'язку, значно обмежений за часом, що вимагає від обох сторін знання правил етикету телефонних розмов (вітання, взаємо-подання, повідомлення та обговорення предмета дзвінка, підбиття підсумків, вираження вдячності).

Ділові переговори – обмін думками для досягнення будь-якої мети, вироблення угоди сторін.

Службова нарада – один із ефективних способів залучення співробітників до процесу прийняття рішень, інструмент управління причетністю співробітників до справ свого підрозділу чи організації.

Ділова дискусія – обмін думками з ділового питання, відповідно до більш-менш визначених правил процедури та участю всіх або окремих її учасників.

Прес-конференція – зустріч офіційних осіб (керівників, бізнесменів тощо) з представниками преси, телебачення, радіо з метою інформування громадськості щодо актуальних питань.

Публічна мова – монологічне ораторське мовлення, що адресовано певній аудиторії, з метою інформування слухачів та надання на них бажаного впливу (переконання, навіювання, заклик до дії тощо).

Ділове листування – письмова форма взаємодії з партнерами, що полягає в обміні діловими листами поштою або електронною поштою.

Діловий лист – це короткий документ, що стосується одного чи кількох взаємозалежних питань. Застосовується для зв'язку із зовнішніми структурами, а також усередині організації для передачі інформації між фізичними та юридичними особами на відстані.

5. Технологія ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів

Вербальне спілкування – усна словесна передача інформації.

Невербальне спілкування – інформація, що передається за допомогою невербальних засобів спілкування (жестів, міміки, інтонації, пози тіла тощо).

Дистанційне спілкування – передача інформації з використанням різних видів технічних засобів (телефон, факсимільний метод, пошта, інтернет-комунікації, електронна пошта, системи теле- та радіомовлення).

6. Етика ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів

Етика ділового спілкування є професійною етикою, що регулює систему відносин між людьми у сфері бізнесу.

Ділове спілкування повинно протікати відповідно до професійно-етичних норм та стандартів. Їх можна об'єднати у дві групи:

перша група – комплекс етичних уявлень, норм, оцінок, якими особа володіє від народження; уявлення про те, що таке добро і що таке зло – тобто власний етичний кодекс, з яким людина живе і працює, яку б посаду він не обіймав і яку б роботу не виконував;

друга група – ті норми та стандарти, що приносяться ззовні: правила внутрішнього розпорядку організації, етичний кодекс фірми, усні вказівки керівництва, професійний етичний кодекс.

7. Особливості вербальної та невербальної комунікації у процесі ділового спілкування логістичних провайдерів

Процеси вербальної комунікації можуть відбуватися з певними труднощами (комунікативними бар'єрами).

Логічний – бар'єр лише на рівні логіки сприйняття інформації. Він виникає, коли спілкуються люди з різними типами та формами мислення.

Стилістичний – виникає за порушення порядку надання інформації та невідповідності її форми та змісту.

Семантичний – з'являється при спілкуванні людей з різною культурою, при невідповідності значення слів, що використовуються змісту повідомлення.

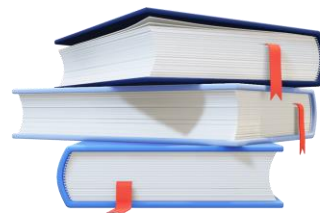
Фонетичний – виникає за особливостей мови інформатора: нечіткості говоріння, тихої інтонації, усунення логічного наголосу.

Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Що таке комунікація? Назвіть основні цілі комунікацій у діяльності логістичних провайдерів
2. Перерахуйте структурні компоненти спілкування у діяльності логістичних провайдерів
3. Назвіть функції та види ділової комунікації у діяльності логістичних провайдерів
4. Охарактеризуйте основні елементи комунікаційного процесу у діяльності логістичних провайдерів
5. Яку роль відіграє інформація в комунікаційному процесі у діяльності логістичних провайдерів?
6. Що таке засоби комунікації? Перерахуйте основні засоби комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
7. У чому полягають особливості вербальної комунікації у діяльності логістичних провайдерів?
8. У чому полягають основні засади розмовного впливу у діяльності логістичних провайдерів?
9. Які функції виконує невербальна комунікація у діяльності логістичних провайдерів?
10. Перерахуйте види жестів у діловій комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
11. Перерахуйте основні форми ділової комунікації, що використовуються у діяльності логістичних провайдерів.
12. У чому полягають основні засади успішного ведення ділової бесіди у діяльності логістичних провайдерів?
13. Що є метою будь-яких ділових переговорів у діяльності логістичних провайдерів?
14. Що таке етика ділових стосунків у діяльності логістичних провайдерів?
15. Назвіть дві основні позиції стосовно етики у ділових відносинах логістичних провайдерів.
16. Перерахуйте основні засади етики ділових відносин логістичних провайдерів.

Рекомендована література



Базова література

1. Бізнес-етика: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / М. М. Дученко, О. А. Шевчук ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,35 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 56 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/39693>
2. Вережомська, І., Олійник, О. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
3. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
4. Кадрова логістика: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 – Менеджмент, уклад. О. А. Шевчук. – Електронні текстові дані (1 файл: XXX Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – XX с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/>
5. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.
6. Конфліктологія: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М. М. Дученко, О. А. Шевчук. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,05 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 88 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36723>

Додаткова література

1. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
2. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
3. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
4. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.idss.org.ua>
3. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.msp.gov.ua/>
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.niss.gov.ua>

Тема 5. Формування внутрішніх кадрових потоків на логістичному підприємстві



Теоретична підготовка

1. Теоретичні аспекти формування внутрішніх кадрових потоків – група, колектив, команда

Група (від італ. Gruppo – зв'язування) - союз двох або більше людей, які об'єдналися разом для досягнення конкретної мети.

Колектив (від лат. Collectivus - збірний) - сукупність людей (або ж група людей), що працюють в одній організації, на одному підприємстві, об'єднаних спільною діяльністю в рамках будь-якої організації.

Тобто, поняття "колектив" на відміну від поняття "група" формується на основі загальних цілей.

Команда – це група людей (фахівців), які зацікавлені у досягненні загального результату, що характеризується високим ступенем незалежності та переслідує певну мету.

Характеристика робочої команди :

- маленька група людей з додатковою кваліфікацією, відданих спільній меті та поставленим завданням, за розв'язання яких вони вважають себе відповідальними;

- широка різноманітність можливих типів: виробничі команди, обслуговувальні, команди з розвитку товару і т. п.; завдання – задовольнити клієнта.

Мета формування команди – ефективна праця як окремих підрозділів, так і логістичної компанії загалом

2. Фактори, що сприяють створенню логістичної команди

1. Збіг інтересів, поглядів, цінностей та орієнтацій членів групи.
2. Достатній рівень гомогенності складу групи.
3. Атмосфера психологічної безпеки, доброзичливості, схвалення.
4. Активна, емоційно-насичена спільна діяльність, що спрямована на досягнення мети, що є значущою для всіх учасників групи.
5. Привабливість керівника як зразка, моделі оптимального функціонування члена групи.
6. Кваліфікована робота керівника, який використовує спеціальні психотехнічні прийоми та вправи.
7. Наявність іншої групи, яка може розглядатися як яка суперничає в якомусь відношенні.

3. Принципи організації командної форми роботи у логістиці

1. Принцип колективного виконання: кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда.
2. Принцип колективної відповідальності: вся команда втрачає у довірі, стимулюванні, громадському визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого члена команди.
3. Принцип єдиної командної форми стимулювання – розподілу винагороди всередині групи.
4. Принцип адекватної винагороди досягнення кінцевого результату. Нерідко громадське визнання виявляється більшим цінним стимулом, ніж матеріальна оплата.
5. Принцип автономного самоврядування команди: діяльність команди здійснюється її керівником.
6. Принцип підвищеної виконавчої дисципліни, яка добровільно дотримується кожним членом команди.
7. Принцип добровільного входження в команду, що передбачає повне розуміння та ухвалення всіх умов її діяльності.

4. Переваги та недоліки організації логістичної команди

Переваги організації логістичної команди:

1. Професіоналізм:
 - час: команда професіоналів здатна швидко та ефективно вирішити завдання, на яке зазвичай йде значний час;
 - креативність: команда професіоналів здатна генерувати нестандартні рішення, створюючи «скарбничку рішень»;
 - якість: «кодекс честі» професіонала не дозволить робити роботу неякісно.
2. Комунікативність:
 - стиль: у команді відпрацьовується стиль співробітництва та взаємної підтримки;
 - координація: у команді не потрібний спеціальний менеджер, що координує роботу її членів. Кожен із членів команди бере участь у координації робіт.
3. Соціальні параметри:
 - імідж: наявність команди сприяє створенню сприятливого іміджу фірми, що викликає у клієнтів довіру;
 - перспектива: за наявності команди фірма має переваги у отриманні вигідних замовлень.
4. Духовність:
 - цінності: робота в команді формує систему цінностей у кожного її члена;
 - зростання: робота в команді завжди сприяє особистісному та професійному зростанню членів команди, а значить, підвищує ефективність команди в цілому.

Недоліки організації логістичної команди:

1. Час: процес командування займає певний проміжок часу.
2. Гроші: щоб члени групи стали командою, потрібні гроші на додаткові тренінгові заняття.
3. «Людський фактор»: у команді різко зростає цінність людини, тому керівнику та членам команди потрібно бути до цього психологічно готовими.
4. Недирективність: адміністративно-командний стиль управління у команді неприйнятний.
5. "Ексклюзивність": модель команди не завжди придатна для «тиражування», кожен нову команду потрібно створювати з особливою ретельністю та дбайливістю.
6. Крихкість: у команді багато тримається на взаємовідносинах між її членами, на командному дусі, системі цінностей, філософії розвитку.

5. Шляхи та етапи створення логістичних команд

Командоутворення може відбуватися двома шляхами:

- 1) природним (стихійним);
- 2) цілеспрямованим (керованим). Цей шлях можливий лише тоді, коли керівник гостро усвідомив потребу змін у системі управління логістикою. Підставою для цілеспрямованого командоутворення є усвідомлений вибір.

Існує **три етапи формування логістичної команди**:

- 1) діагностичний (полягає у підборі членів команди, які мають відповідати певним вимогам);
- 2) тренінговий;
- 3) етап психологічного супроводу команди (передбачає допомогу членам команди у проведенні поточного ситуаційного аналізу, індивідуальне консультування членів команди, проведення профілактичних та освітніх заходів).

6. Характеристика ідеального члена логістичної команди

Ідеальний член команди повинен мати такі особливості:

- *Навички системного мислення та ситуаційного аналізу*, що необхідні для аналізу, планування своєї діяльності. Доцільно оцінити такі здібності, як уміння виділяти з різноманітних джерел корисну інформацію, аналізувати її, формувати певні прогнози та стратегії дій, уміння оцінювати ризики.
- *Комунікативні дані*: здатність створювати атмосферу довіри, цінувати висунуті іншими ідеї, формувати мотиваційні стимули, ясно та переконливо аргументувати свої пропозиції, спрямовані на пошук раціонального шляху досягнення результату.
- *Лідерські здібності*: впевненість, вміння чітко визначити раціональний варіант дій та переконати інших в успіху обраного шляху, вміння налагодити партнерські взаємодії, націленість на дію та результат, здатність брати на себе відповідальність за реалізацію поставлених цілей, долаючи зовнішні проблеми та бюрократичні бар'єри.

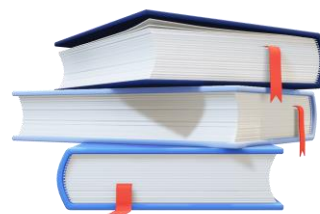
Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Командоутворення в логістиці: що це таке і чому воно важливе?
2. Відмінності команди і колективу, команди і малої групи. у логістичній діяльності

3. Наведіть приклади формалізованих та персоніфікованих відносин у логістичних компаніях.
4. Три групи ролей в команді (функціональні, командні, інтелектуальні) у логістичній діяльності.
5. Які чинники впливають ефективність роботи логістичної команди?
6. Назвіть принципи створення ефективних логістичних команд.
7. Які фактори визначають успіх робочої логістичної команди?
8. Чому люди вступають в логістичну команду?
9. Яким вимогам повинен відповідати кандидат в логістичну команду?
10. Сформулюйте основні професійні та особистісні якості, які повинні мати члени «ідеальної» логістичної команди.
11. Як створити ефективну логістичну команду.
12. Розвиток командного потенціалу (децентралізація та делегування повноважень) у логістичній діяльності.
13. Технології формування ефективної команди у логістичній діяльності.
14. Тімбілдинг та командна робота на логістичних підприємствах.

Рекомендована література



Базова література

1. Аппело, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Видавництво "Ранок": Видавництво "Фабула", 2019. – 430 с.
2. Верезомська, І., Олійник, О. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
3. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 с.
4. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
5. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>

6. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.
7. Хитра, О. Управління командами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2017. – 495 с.

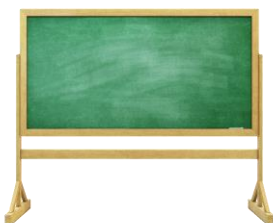
Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
4. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
5. Муромець, Н., Мирошниченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.idss.org.ua>
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.niss.gov.ua>

Тема 6. Активізація діяльності кадрових потоків логістичного підприємства



Теоретична підготовка

1. Мотивація праці та її види у логістичній діяльності

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація праці –це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність або процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення мети фірми та особистих цілей.

Мотивація персоналу включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного індивіда.

Трудова мотивація – породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною, суспільно значущою.

Дауншифтинг — добровільна відмова від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі.

2. Зовнішнє та внутрішнє мотивування у логістичній сфері

Зовнішнє мотивування – процес адміністративного впливу чи управління: керівник доручає роботу виконавцю, а той її виконує. У цьому керівнику треба зазначити, які мотиви можуть спонукати конкретного працівника виконати роботу якісно та у строк. Це може бути як нормальна оплата роботи, премія, проста похвала або інший вид морального заохочення.

Внутрішнє мотивування - передбачає формування певної мотиваційної структури людини внаслідок психологічних способів посилення бажаних якостей особистості працівника та послаблення негативних факторів, наприклад, зниження монотонності праці та ін.

3. Основні компоненти системи мотивації персоналу логістичних підприємств

Компенсаційна система – це діюча на підприємстві система мотивації.

Компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій)

відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Компенсаційна система складається з:

- оплата праці.
- виплати за непрацездатності.
- страхування працівника.
- плата за понаднормову роботу.
- компенсація при втраті місця.

Нематеріальна компенсаційна система складається з:

- поліпшення душевного стану та настрою, різні комплекси програм для підвищення кваліфікації, інтелекту, ерудиції, самовдосконалення.
- заходи, що створені задля підняття самооцінки та власної гідності, задоволення від своєї роботи.
- згуртування та заохочення колективу за допомогою проведення тимбілдингу.
- пропозиція зайняти лідируючу позицію.

4. *Форми мотивації персоналу у сфері логістики.*

Серед основних форм мотивації доцільно виділити:

- Заробітна плата;
- Система пільг усередині підприємства: преміювання, доплати за стаж, оплата проїзду до роботи та назад, страхування здоров'я тощо;
- Моральне заохочення підлеглих;
- Підвищення кваліфікаційного рівня робітників та просування службовими сходами;
- Розвиток довірчих взаємин між колегами, усунення психологічних та адміністративних бар'єрів.

5. *Методи мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінантних потреб*

Для забезпечення потрібної трудової поведінки і досягнення цілей методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному підході відповідно до домінантних потреб працівників (табл. 4).

Таблиця 4 – Методи мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінантних потреб.

Потреби		Методи мотивування
1		2
Потреба у визнанні	у	публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників; запровадження почесних звань для успішних працівників; підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами; надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо
Потреба у спілкуванні	у	запровадження корпоративних традицій; організація корпоративних заходів; запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо
Потреба у надійності та безпеці	у	забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання; своєчасність виплати заробітної плати; створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба у стабільності	у	укладення безстрокового трудового договору; планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні; мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі; додержання трудового законодавства тощо
Потреба у соціальному статусі та владі	у	планування кар'єри; зарахування працівника до кадрового резерву керівників; делегування повноважень для виконання складних завдань; залучення до прийняття рішень та участі в нових проектах тощо
Потреба у конкуренції, змаганні	у	об'єктивне оцінювання працівників; проведення конкурсів, змагань; підвищення кваліфікації працівників; надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях; залучення до прийняття рішень тощо
Потреба у досягненнях	у	заохочення активності та ініціативи працівників; заохочення працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань; формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо
Потреба в інноваціях	в	формулювання складних завдань; залучення працівників до висунення нових ідей щодо розв'язання складних завдань; підвищення кваліфікації працівників тощо

Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Теорії мотивації персоналу логістичних підприємств: змістовні теорії мотивації; процесуальні теорії мотивації.
2. Мотивація і стимулювання праці персоналу логістичних підприємств.
3. Матеріальна та нематеріальна мотивація на логістичних підприємствах.
4. Наведіть чинники формування лояльності працівників логістичних підприємств.
5. Розкрийте сутність, характерні ознаки та причини виникнення мотиваційного вигорання працівників у сфері логістики.
6. Наведіть рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника логістичного підприємства.
7. Розкрийте сутність мотивації як складової управління персоналом у логістиці.
8. Обґрунтуйте значення ефективної мотивації персоналу для забезпечення конкурентних переваг логістичного підприємства.
9. Визначте, хто на логістичному підприємстві відповідає за розроблення ефективної системи мотивації.

Рекомендована література



Базова література

1. Вережомська, І., Олійник, О. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 с.
3. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
4. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані

- (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
5. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.
 6. Фовлер, С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Наш формат, 2018. – 166 с.

Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
4. Дмитрієв, І., Шевченко, І., Максимюк, Г. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : О.В. Бровін, 2020. – 231 с.
5. Кузьмін, О., Мельник, О., Бодарецька, О., Жежуха, В. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. – 215 с.
6. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
7. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.msp.gov.ua/>
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.niss.gov.ua>
4. Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
5. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.rada.gov.ua>

Тема 7. Розвиток внутрішніх кадрових потоків логістичного підприємства



Теоретична підготовка

1. Розвиток персоналу у сфері логістики

Розвиток персоналу – комплекс заходів, що включають професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, планування кар'єри персоналу організації.

Розвиток персоналу у сфері логістики є комплексом заходів, спрямованих на:

- вироблення професійних навичок та умінь у співробітників, відповідно до певних професійних потреб;
- постановку складних професійних завдань;
- створення ситуацій, що сприяють розвитку управлінських якостей працівників;
- надання співробітникам можливості приймати на себе відповідальність;
- стимулювання творчості працівників.

Мета розвитку персоналу – забезпечення організації добре підготовленими працівниками для ефективної роботи та реалізації стратегічного розвитку підприємства.

Розвиток персоналу у сфері логістики необхідний у таких випадках:

- адаптація до трансформаційних змін зовнішнього середовища;
- збільшення обсягів виробництва та покращення якості послуг;
- підвищення задоволеності працею співробітників у сфері логістики;
- потреба у поліпшенні якості управлінських рішень, що приймаються.

Система розвитку персоналу – цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх, прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які відповідають підвищенню кваліфікації працівників цієї організації відповідно до завдань її розвитку, потенціалам і схильностям співробітників.

2 Основні види та типи професійного навчання на логістичних підприємствах.

Навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навичок, набутих за допомогою спеціальних методів навчання.

Розрізняють три види навчання:

- первинне (базове) навчання – підготовка персоналу до роботи.
- навчання з метою розвитку компетенцій - підвищення кваліфікації.
- крос-функціональне навчання (новий напрям, або суміжний з поточною діяльністю) - професійна перепідготовка у зв'язку з переходом на іншу посаду чи кардинальними змінами вимог до поточної посади.

Основні типи професійного навчання:

- учнівство – це процедура прилучення новачків до професії;
- ділова гра моделює різні ситуації, типові для виробничого процесу;
- професійне навчання без відриву від виробництва допомагає працівникам зростати професійно під керівництвом своїх менеджерів і старших товаришів по роботі, що демонструють найефективніші прийоми роботи, до яких вони самі прийшли шляхом проб і помилок;
- навчання з відривом від виробництва потрібне у випадках, коли в колективі немає відповідних фахівців, наприклад, з питань ефективної комунікації, формування робочого колективу, лідерства, мотивації і т. д. Для навчання цих нетехнічних питань запрошують експертів збоку, що допомагають управлінському персоналові підприємства підвищити ефективність своєї роботи, навчивши його новітніх методик і підходів.

3. Основні цілі навчання та розвитку персоналу логістичної компанії

Цілі навчання персоналу логістичної компанії полягають у наступному:

- навчання роботі з новою системою (продуктом), що впроваджується на підприємстві;
- освоєння нових навичок при виникненні нових завдань;

- систематизація наявних знань;
- отримання досвіду у новій області;
- заповнення прогалин у наявних знаннях (досвіді);
- додаткова мотивація працівника;
- орієнтування співробітників на стратегічні цілі компанії або майбутнє завдання;
- зняття опору при зміні компанії (структури, моделі управління тощо).

4. Методи навчання та розвитку персоналу у сфері логістики

Онлайн навчання персоналу (eLearning) - метод навчання, при якому створюються навчальні портали з використанням можливостей Інтернету.

Дистанційне навчання персоналу (вебінари, заняття через Skype тощо) - викладачі та учні можуть спілкуватися в онлайн-режимі. При цьому учні отримують миттєвий доступ до широкої бібліотеки, включаючи бази даних зі специфікою галузей.

Стажування (Secondment) – напрям співробітника працювати в інший підрозділ компанії, що у іншому місті і навіть країні певний термін заміщення співробітника, заповнення певних складних позицій всередині організації, також може розглядатися як форма навчання та розвитку персоналу, як і форма ротації кадрів.

Делегування – передача частини функцій та повноважень у рамках певного проекту від керівника до своїх підлеглих.

Ускладнення завдань – поетапне ускладнення завдань для співробітника з урахуванням обсягу відповідальності та складності.

Наставництво (mentoring) – навчання між учасниками колективу, коли більш досвідчений співробітник (Mentor) закріплюється за менш досвідченим співробітником та допомагає йому засвоїти певні компетенції, набуті нових знань та досвіду як у професійній сфері, так і в питаннях особистісного розвитку.

Коучинг (coaching) – коуч допомагає співробітнику розвивати та використовувати вже наявний потенціал, що дозволяє працівникові досягти максимальної продуктивності.

Shadowing – менш досвідчений чи новий співробітник копіює дії досвідченішого фахівця. Дуже часто ця форма навчання використовується за наймом молодих співробітників, випускників вузів для успішної адаптації в організації.

Buddying – робота в парі двох успішних співробітників за абсолютно рівноправних взаємовідносин, при яких користь отримують обидві сторони за рахунок вивчення досвіду один одного.

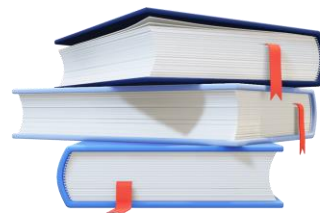
Робочі та проектні групи – у межах одного проекту чи завдання усередині організації створюється робоча група із співробітників різних відділів. У процесі вони обмінюються досвідом і набувають нових знань та вмінь.

Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Суть розвитку персоналу, основні напрями та завдання управління ним.
2. Дайте визначення поняттю "розвиток персоналу".
3. В яких форматах відбувається розвиток персоналу у логістиці?
4. Планування й організація професійного навчання робітників логістичного підприємства.
5. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців у сфері логістики.
6. Планування трудової кар'єри та кадрового резерву у сфері логістики.
7. У чому полягає сутність професійного розвитку у логістиці?
8. За допомогою яких методів і форм здійснюється професійне навчання у сфері логістики на практиці? Охарактеризуйте їх.
9. Чим обумовлена необхідність підвищення кваліфікації кадрів у логістичній сфері?
10. Розкрийте значення кар'єри для працівника і логістичної компанії.
11. Охарактеризуйте етапи управління кар'єрою у сфері логістики.

Рекомендована література



Базова література

1. Вережомська, І., Олійник, О. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 с.
3. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
4. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
5. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

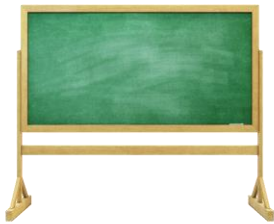
Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
1. 4. Дмитрієв, І., Шевченко, І., Максимюк, Г. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : О.В. Бровін, 2020. – 231 с.
4. Доронін, А., Михайленко, Д., Доронін, С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. - 288 с.
5. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
6. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.idss.org.ua>
2. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.msp.gov.ua/>
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.niss.gov.ua>
4. Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
5. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.rada.gov.ua>

Тема 8. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства



Теоретична підготовка

1. Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства

Управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства – цілеспрямована діяльність керівників усіх рівнів управління та працівників структурних підрозділів системи управління персоналом.

Головна мета управління внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства - внесок у прибуток, який досягається через забезпечення організації висококваліфікованими та зацікавленими працівниками, через ефективне використання їх майстерності та творчих можливостей, через задоволення соціальних потреб людини на виробництві (задоволення роботою, самовираження, комфортність міжособистісних) відносин тощо.

2. Менеджмент та лідерство в управлінні внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства

Менеджер - це людина, яка спрямовує роботу інших та несе персональну відповідальність за її результати.

Лідер – особа чи групи осіб, які можуть справляти реальний, найчастіше дуже значний, вплив на поведінку персоналу.

Неформальний лідер – це фахівець, який не є офіційним керівником, але через свої особисті якості, професійні навички чи інші якості користується авторитетом у колективі і може істотно впливати на його поведінку.

Формальний лідер (номінальний) - людина, що має вплив силою статусу чи посади. Той, хто офіційно має статус лідера, але фактично не виконує його функції.

Лідерство – здатність людини впливати на окремих людей або робочі групи з метою досягнення цілей управління.

3. *Управлінський аспект лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.*

Управлінський аспект лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання проглядається у низці специфічних лідерських ролей, які пов'язані з функціями лідерства чи окремими ситуаціями та управлінні ланцюгами постачання.

З погляду ролей, які виконує лідер можна назвати:

- *лідер - генератор ідей*, що здійснює функцію збільшення можливостей та способів виходу за межі проблемної ситуації при прийнятті рішень;
- *лідер-мотиватор*, функція якого – мобілізація людей до діяльності;
- *лідер-організатор*, що здійснює функцію забезпечення групи способами реалізації прийнятого рішення та регулюючої взаємодії у процесі досягнення спільної мети;
- *лідер-диспетчер*, що розподіляє функції між членами групи та координує їхню діяльність.

З погляду ситуативного чинника виділяють:

- лідерів, які з'являються у кризових для організації чи групи умовах;
- лідерів, найбільш успішних у ситуації стабільності, коли необхідно день у день виконувати рутинну роботу.

3. Основні стилі лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.

У загальному значенні стиль лідерства (від грецького *stylos* – буквально, стрижень для письма та англійського *leader* – ведучий, керівник) – типова для керівника система прийомів на підлеглих.

Стиль лідерства – це спосіб застосування своєї влади для того, щоб вести інших людей за собою. Вибір найбільш відповідної моделі залежить від функцій, покладених на лідера, його послідовників і ситуації в цілому.

Авторитарний стиль лідерства – це концентрація практично усієї влади в руках начальника. У цьому випадку саме лідер несе всю відповідальність і має необмежену владу.

Демократичний стиль лідерства – заснований на вкладі підлеглих у загальну справу. Керівник, що дотримується ідей демократії, несе остаточну відповідальність, але він часто делегує повноваження іншим людям, які визначають напрямок діяльності в робочих проектах.

Командне лідерство – передбачає, що саме команда визначає, яким буде майбутнє компанії, куди вона буде рухатися, і які позиції буде відстоювати.

Наставництво – зосередження на виявленні та поліпшенні індивідуальних сильних сторін кожного члена своєї команди.

Бюрократичний стиль управління - все робиться за правилами.

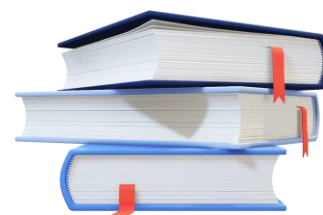
Харизматичний стиль лідерства, де керівник проявляє силу свого характеру та просування системи цінностей і роботу над переконанням своїх послідовників.

Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Які основні вимоги до особистості керівника в управлінні ланцюгами постачання?
2. Порівняйте поняття "влада", "вплив", "лідерство", "керівництво" в логістиці.
3. Назвіть джерела влади в управлінні ланцюгами постачання.
4. Чому в сучасних логістичних компаніях потрібен баланс влади між керівником та підлеглим?
5. Який вплив на стиль керівництва надає зовнішнє середовище логістичного підприємства?
6. Які недоліки підходів до вивчення лідерства у логістичних компаніях, що ґрунтуються на наступних змінних: лідерські якості, лідерська поведінка, ситуація?
7. Назвіть які на вашу думку, особливо необхідні якості керівника в управлінні ланцюгами постачання. Чи будуть вони потрібні для всіх ситуацій?
8. Яким є співвідношення між стилем керівництва, задоволеністю і продуктивністю логістичної системи?
9. Чому однаковий стиль лідерства підходить не всім підрозділам логістичної компанії? Наведіть приклади.

Рекомендована література



Базова література

1. Адізес, І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш Формат, 2017. – 286 с.
2. Апелло, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Видавництво "Ранок": Видавництво "Фабула", 2019. – 430 с.
2. Вовк, О., Зарицька, О. Лідерство, Симак А. Лідерство: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 "Економіка". Львів: Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 194 с.
3. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 с.

4. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
5. Кононець, М. Психологія лідерства : навчальний посібник. Київ : КВІЦ, 2020. – 251 с.
6. Ланкастер, Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. Київ : Фенікс, 2017. – 238 с.
7. Рубенштейн, Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ: Лабораторія, 2021. – 445 с.
8. Хитра, О. Управління командами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2017. – 495 с.

Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
6. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
7. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.
8. Шевчук, О. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. - 430 с.

Інформаційні ресурси

7. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
8. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.idss.org.ua>

Тема 9. Логістика вихідних кадрових потоків підприємства



Теоретична підготовка

1. Управління процесом вивільнення персоналу на логістичних підприємствах.

Вивільнення персоналу (скорочення числа зайнятих) - звільнення або відсторонення від роботи на тривалий термін одного або великої кількості працівників з причин економічного, структурного або технологічного характеру з метою зменшення кількості зайнятих, або зміни їхнього професійно-кваліфікаційного складу.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

- **кадровий баласт** – найменш продуктивна та перспективна частина персоналу, яка за своїми професійними та кваліфікаційними характеристиками відстає від потреб розвитку організації; надмір кадрів порівняно із потребою в них в організації. “Вивільнення” кадрового складу від “баласту” може йти шляхом використання методів перепідготовки та підвищення кваліфікації, використання нових методів скорочення персоналу методом “селективного скорочення”, “відкритого вікна” тощо.

- працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

2. Мотиви звільнення з роботи логістичних провайдерів

Звільнення – припинення трудового договору між адміністрацією, роботодавцем та працівником; може статися за ініціативою працівника; внаслідок скінчення строку контракту; за узгодженням сторін; за ініціативою адміністрації, у зв'язку з виходом працівника на пенсію та інших причин.

Мотиви звільнення з роботи:

- незадовільний компенсаційний пакет;
- брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
- погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;
- погіршення здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

3. Класифікація вихідних кадрових потоків логістичних підприємств

Вихідні кадрові потоки залежно від виду звільнень поділяються на чотири основні групи:

1. **3 ініціативи співробітника.** Розірвання договору з ініціативи працівника передбачає два варіанти:
 - звільнення за згодою сторін – передбачає дострокове припинення контракту. Підставою для розірвання договору є взаємна згода наймача та працівника. Угода сторін необхідна у разі припинення термінового договору
 - за власним бажанням – актуально у тому випадку, якщо між сторонами укладено безстроковий договір. Згода наймача не потрібна, а звільненому достатньо повідомити про своє рішення за два тижні до запланованої дати припинення трудових відносин.
2. **3 ініціативи роботодавця** – розірвання контракту лише за наявності певних обставин:
 - ліквідація підприємства, що означає виключення його із загальнодержавного реєстру юридичних та індивідуальних підприємців;
 - скорочення чисельності працівників;
 - невідповідність займаній посаді;

- неодноразове невиконання співробітником покладених на нього посадових обов'язків, при цьому він повинен мати вже одне дисциплінарне стягнення за даною обставиною;
 - грубе одноразове порушення працівником своїх обов'язків;
 - прогул – відсутність на робочому місці протягом 4 годин поспіль без поважних причин;
 - знаходження на робочому місці у стані сп'яніння: алкогольного, токсичного чи наркотичного;
 - розкрадання або навмисне псування майна роботодавця, якщо було встановлене Вироком суду, що набрав чинності;
 - розголошення таємниці, що охороняється законом;
 - грубе порушення норм охорони праці, що спричинило аварію або поставило під загрозу життя інших людей;
 - втрата довіри наймача, пов'язана з діями працівника щодо цінностей та коштів, що належать роботодавцю;
 - вчинення аморального вчинку, несумісного з виконуваною трудовою функцією.
3. Закінчення терміну дії договору.
4. За обставинами, які залежать від волевиявлення сторін:
- призов на військову службу;
 - відновлення за рішенням суду на роботі працівника, який працював раніше;
 - набуття чинності Вироком суду, який унеможлиблює продовження трудової діяльності;
 - визнання співробітника недієздатним згідно з медичним висновком;
 - смерть працівника;
 - адміністративне покарання, що перешкоджає виконанню посадових обов'язків.
 - настання надзвичайних ситуацій, у яких неможливі трудові відносини.

4. Етапи вивільнення персоналу на логістичних підприємствах

Комплекс заходів щодо вивільнення персоналу повинен включати в себе кілька етапів.

- **Підготовчий.** Визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, приймається рішення про звільнення співробітників, визначається правове забезпечення прийнятого рішення, розробляється система заходів з підтримки вивільнюваних працівників.

- **Інформативний.** Характеризується комплексом заходів, спрямованих на повідомлення працівників про майбутнє звільнення. При цьому повідомлення може бути донесено до працівника як у письмовій формі, у вигляді наказів, розпоряджень, так і індивідуальної (див. Додаток 1).
- **Консультаційний.** Пов'язаний з комплексом заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування співробітників, на формування нових цільових установок та професійної затребуваності звільнених працівників. На даному етапі звільненим співробітникам надається сприяння в пошуку нового місця роботи.

5. Аутстаффінг та аутплейсмент персоналу..

Аутстаффінг (від англ. “outside staff using”, “outstaffing”) – позаштатний персонал) – процедура виведення персоналу за штат, при якій працівники офіційно значаться як співробітники компанії-провайдера, а у роботодавця трудяться за договором надання послуг або надання персоналу.

Аутстаффінг дозволяє регулювати (збільшувати або скорочувати) фактичне число співробітників компанії без зміни чисельності персоналу в штаті.

Потреба в аутстаффіngu виникає в разі необхідності збереження статусу малого підприємства, для економії коштів, що витрачаються на основних співробітників (медичне страхування, додаткові виплати і т.п.), а також отримання можливості безпроблемного звільнення працівників у разі потреби.

Аутплейсмент (Дослівний переклад outplacement - place - місце, out – геть) – нова форма розірвання трудового договору між підприємствами й одним або декількома працівниками, що включає комплекс методів і засобів, що використовуються спеціалізованими підрозділами з метою надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах.

Послуги даного підрозділу оплачує підприємство, з яким працівник, що звільняється, розриває угоду. Форма розірвання може бути різною: звільнення з ініціативи дирекції, за власним бажанням обох сторін. Участь у процедурі розірвання трудового договору незалежної третьої сторони дозволяє зняти напруженість і знайти компромісне рішення. З цією метою багато підприємств включають у трудові договори пункт, що пропонує надання допомоги звільненим у пошуку нового робочого місця.

Переваги послуги «аутплейсмент» для роботодавця

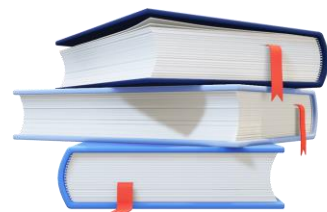
- збереження іміджу «гарного роботодавця»;
- збереження продуктивності (дозволяє запобігти різкому падінню продуктивності через відчуття нестабільності у співробітників, що залишилися);
- рекомендації по потенційним роботодавцям для вивільнюваних працівників;
- перепрофілювання персоналу з метою розширення карти пошуку з урахуванням специфіки ринку праці в даній галузі;
- економія часу (підтримку і консультування співробітника, що звільняє здійснює фахівець провайдера).

Завдання для обговорення та самоконтролю



1. Управління процесом вивільнення персоналу логістичних підприємств.
2. Поняття плинності кадрів на логістичному підприємстві
3. Роль плинності кадрів на логістичному підприємстві.
4. Аутстафінг та аутплейсмент кадрів у логістиці.
5. Виробнича необхідність (скорочення, звільнення) у логістиці.
6. Вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням з логістичних підприємств.

Рекомендована література



Базова література

1. Аппело, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Видавництво "Ранок": Видавництво "Фабула", 2019. – 430 с.
2. Вережомська, І., Олійник, О. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
3. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 с.

4. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
5. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.
6. Хитра, О. Управління командами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2017. – 495 с.

Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана.
<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
4. Доронін, А., Михайленко, Д., Доронін, С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. - 288 с.
5. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
6. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
2. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.rada.gov.ua>

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Освітні технології

При освоєнні дисципліни використовуються певні поєднання видів навчальної роботи з методами та формами активізації пізнавальної діяльності магістрів для досягнення запланованих результатів навчання та формування компетентностей. Для цього застосовуються як традиційні методи та форми навчання, так і інноваційні, активні та інтерактивні технології. Застосовуються стратегії активного і колективного навчання, які визначаються наступними методами й технологіями:

У процесі викладання навчальної дисципліни «Кадрова логістика» для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких:

- **методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності** – лекції (лекції-бесіди, лекція-візуалізації, проблемні лекції), практичні заняття (робота у малих групах, навчальна дискусія, мозкова атака, презентації), консультації, написання реферату, самостійна робота, робота з навчально-методичною літературою;
- **методи контролю ефективності навчально-пізнавальної діяльності** – написання модульної контрольної роботи, опитування; тестування; оцінювання реферату;
- **загальні методи навчання** - проблемного та проблемно-пошукового викладення; евристичний; інформаційно-рецептивний; дослідницький; спонукально-пошуковий; відтворювальний метод при виконанні модульної контрольної роботи;
- **спеціальні методи навчання** – робота у малих групах, навчальна дискусія, мозкова атака, ділова гра, ситуаційні вправи, презентації, методи вирішення творчих завдань; кейс-метод, тренінгові технології.
- **методи створення інтересу і мотивації навчально-пізнавальної діяльності** – інтерактивний, проблемно-орієнтованого навчання, особистісно орієнтовані (розвиваючі) технології.

Одночасно, для досягнення поставленої мети викладання дисципліни реалізуються такі засоби, способи та організаційні заходи самостійної підготовки студентів до практичних занять:

- самостійне вивчення теоретичного матеріалу дисципліни з використанням Інтернет-ресурсів, інформаційних баз, методичних розробок, спеціальної навчальної, наукової, довідкової та нормативно-правової літератури;
- закріплення теоретичного матеріалу під час проведення семінарських занять та самостійних робіт шляхом виконання проблемно-орієнтованих, командних, пошукових та проєктивних завдань.

Рекомендації для студентів щодо освоєння дисципліни

Лекція - одна з основних форм організації навчального процесу, що представляє собою усне, монологічне, систематичне, послідовне викладання навчального матеріалу з демонстрацією слайдів та фільмів. Робота студентів на лекції включає: складання або стеження за планом лекції, написання конспекту лекції, доповнення конспекту рекомендованою літературою.

Вимоги до конспекту лекцій: стислість, схематичність, послідовна фіксація основних положень, висновків, формулювань, узагальнень. У конспекті слід помічати важливі думки, виділяти ключові слова, терміни.

Наступна робота над матеріалом лекції передбачає перевірку термінів, понять за допомогою енциклопедій, словників, довідників з виписуванням тлумачень у зошит. У конспекті потрібно позначити питання, терміни, матеріал, який викликає труднощі, позначити та спробувати знайти відповідь у рекомендованій літературі. Якщо самостійно не вдається розібратися у матеріалі, необхідно сформулювати питання та поставити викладачеві на консультації, на практичному занятті.

Практичні заняття є деталізацією лекційного теоретичного матеріалу. Практичні заняття проводяться з метою закріплення курсу та охоплюють всі основні розділи. Основною формою проведення практичних занять є обговорення найбільш проблемних та складних

питань щодо окремих тем, розбір прикладів і ситуацій в аудиторних умовах.

При підготовці до практичного заняття необхідно ознайомитися з його планом; вивчити відповідні конспекти лекцій, глави підручників та методичних посібників, розібрати приклади, ознайомитись з додатковою літературою (довідниками, енциклопедіями, словниками). До найважливіших та складних питань теми рекомендується складати конспекти відповідей. Слід готувати всі питання відповідного заняття: необхідно вміти давати визначення основним поняттям, знати основні положення теорій, запропонованих для запам'ятовування кожної теми.

У ході практичного заняття треба давати конкретні, чіткі відповіді щодо суті питань, доводити кожне завдання до остаточного рішення, демонструвати розуміння проведених аналізів та ситуацій, у разі труднощів звертатися до викладача.

Опитування є сукупністю розгорнутих відповідей студентів на питання, які вони заздалегідь отримують від викладача.

Опитування може проводитися в усній та письмовій формах.

Підготовка до опитування включає:

- вивчення конспектів лекцій, які розкривають матеріал, знання якого перевіряється опитуванням;
- повторення навчального матеріалу, отриманого при підготовці до семінарських, практичних занять та під час їх проведення;
- вивчення додаткової літератури, в якій конкретизується зміст знань, що перевіряються;
- складання у думці відповідей на поставлені питання.

Кейс-завдання - це опис конкретної ситуації, що відображає будь-яку практичну проблему, аналіз та пошук вирішення якої дозволяє розвивати у студентів самостійність мислення, здатність вислуховувати та враховувати альтернативну точку зору, а також аргументовано відстоювати власну позицію.

Рекомендації щодо роботи з кейсом:

- спочатку потрібно прочитати всю наявну інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію; не слід відразу аналізувати цю інформацію, бажано лише виділити в ній дані, які здалися важливими;
- потрібно охарактеризувати ситуацію, визначити її сутність та відзначити другорядні елементи, а також сформулювати основну проблему та проблеми, їй підлеглі. Важливо оцінити всі факти, що стосуються основної проблеми (не всі факти,

викладені в ситуації, можуть бути прямо пов'язані з нею), та спробувати встановити взаємозв'язок між наведеними даними;

- слід сформулювати критерій перевірки правильності запропонованого рішення, спробувати знайти альтернативні способи рішення, якщо такі існують, і визначити варіант, що найбільше задовольняє обраному критерію;
- наприкінці необхідно розробити перелік практичних заходів щодо реалізації запропонованого рішення;
- для презентації рішення кейсу необхідно візуалізувати рішення (у вигляді електронної презентації, зображення на дошці тощо), а також оформити письмовий звіт щодо кейсу.

Ситуаційне завдання – включає характеристику ситуації, з якої потрібно вийти, або запропонувати її виправити; охарактеризувати умови, у яких може виникнути та чи інша ситуація та запропонувати знайти вихід з неї тощо.

При виконанні ситуаційного завдання необхідно дотримуватися наступних вказівок:

- уважно прочитати текст запропонованого завдання та питання до нього;
- усі питання логічно пов'язані з запропонованим завданням, тому необхідно працювати з кожним із питань окремо;
- питання до завдання розташовані по мірі ускладнення, тому бажано працювати з ними в порядку, в якому вони поставлені.

Ділова навчальна гра (рольова гра) – це навчально-практичне заняття, яке передбачає моделювання діяльності фахівців щодо розв'язання складної проблеми.

Рольова гра допомагає підвищити зацікавленість у вивченні предмета та мотивує студентів. Впровадження рольової гри у навчальний процес формує навички та вміння самостійно висловлювати думки, створює умови для спонтанної комунікації, змушує їх реагувати на поведінку інших гравців, які беруть участь у гіпотетичній ситуації, вільно імпровізувати у межах конкретної ситуації, виступаючи в ролі одного з її учасників.

При виконанні ділової навчальної гри необхідно дотримуватися наступних вказівок:

- потрібно поставити себе в ситуацію, яка може виникнути поза аудиторією, у реальному житті: ділові переговори, конференції, консультація юриста, співбесіда на роботу, судові засідання;

- доцільно адаптуватися до певної ролі у подібній ситуації. В одних випадках студенти можуть грати самих себе, в інших – можуть взяти на себе уявну роль;
- учасникам рольової гри необхідно поводити себе так, ніби все відбувається у реальному житті, їх поведінка має відповідати виконуваним ролі;
- учасники гри повинні концентрувати свою увагу на комунікативному процесі.

Залік, метою якого є перевірка та оцінка рівня отриманих студентом спеціальних знань з навчальної дисципліни та відповідних їм умінь та навичок, а також уміння логічно мислити, аргументувати обрану наукову позицію, реагувати на додаткові питання, орієнтуватися у масиві інформації.

Підготовка до заліку починається з першого заняття з дисципліни, на якому студенти отримують попередній перелік питань до заліку та список рекомендованої літератури, їх повідомляють щодо критеріїв виставлення заліку та специфіки поточної та підсумкової атестації. З самого початку бажано планомірно освоювати матеріал, керуючись переліком питань до заліку та списком рекомендованої літератури, а також шляхом самостійного конспектування матеріалів занять та результатів самостійного вивчення навчальних питань.

Рекомендації для студентів щодо використання матеріалів навчально-методичного комплексу

Навчально-методичний комплекс покликаний допомогти студенту зрозуміти специфіку матеріалу дисципліни, а зрештою – максимально повно та якісно його освоїти.

Студент уважно читає та осмислює ту тему, завдання якої йому потрібно виконати. Виконання всіх завдань, що визначаються змістом курсу, передбачає роботу з додатковими джерелами: монографіями, статтями періодичних видань та Інтернет-ресурсів. Перш ніж здійснити цей крок, студенту слід звернутися до основної навчальної літератури, ознайомлення з матеріалом якої дозволить йому сформулювати спільне уявлення про сутність питання, що цікавить.

Рекомендації для студентів щодо підготовки до практичного заняття

Практичне заняття - одна з основних форм організації навчального процесу, що представляє собою колективне обговорення студентами теоретичних питань під керівництвом викладача.

Основною метою семінарського заняття є перевірка глибини розуміння студентом теми, навчального матеріалу та вміння викласти його зміст ясним і чіткою мовою, розвиток самостійного мислення та творчої активності у студента.

На практичних заняттях передбачається розглядати найважливіші, суттєві, складні питання, які, як свідчить викладацька практика, найважче засвоюються студентами.

При цьому готуватись до семінару завжди потрібно заздалегідь. Підготовка до семінару включає наступні ключові моменти:

- обов'язкове ознайомлення із планом семінарського заняття, в якому містяться основні питання, які виносяться на обговорення;
- вивчення конспекту лекцій, відповідних розділів підручника, навчальних посібників, змісту рекомендованих нормативних правових актів;
- виписати основні терміни та вивчити їх;
- потрібно вивчити додаткову літературу на тему семінару, роблячи при цьому необхідні виписки, які знадобляться під час обговорення на парі;
- потрібно постаратися сформулювати свою думку щодо кожного питання та аргументовано її обґрунтувати;
- слід записувати питання, що виникли під час самостійної роботи з підручниками та наукової літератури, щоб потім на семінарі отримати на них відповіді;
- слід звертатися за консультацією до викладача.

Практичні заняття включають і спеціально підготовлені реферати, виступи зі складною чи актуальною проблемою. Тема для такого виступу може бути запропонована викладачем або обрана самим студентом, але матеріал виступу має дублювати лекційний матеріал. На практичному занятті студент виявляє своє знання предмета, коригує інформацію, що була отримана у процесі лекційних та позааудиторних занять, формує певний образ в очах викладача, отримує навички усного мовлення та культури дискусії.

Рекомендації для студентів щодо організації самостійної роботи

Самостійна робота є невід'ємним елементом навчального процесу, одним з основних методів освоєння навчальних дисциплін та оволодіння навичками професійної та науково-дослідної діяльності.

Метою самостійної роботи студентів є оволодіння фундаментальними знаннями, професійними вміннями та навичками діяльності з профілю, досвідом творчої, дослідницької діяльності. Самостійна робота студентів сприяє розвитку самостійності, відповідальності та організованості, творчого підходу до вирішення проблем навчального та професійного рівня.

Завданнями самостійної роботи студентів є:

- систематизація та закріплення отриманих теоретичних знань та практичних умінь студентів;
- поглиблення та розширення теоретичних знань;
- формування умінь використовувати нормативну, правову, довідкову документацію та спеціальну літературу;
- розвиток пізнавальних здібностей та активності студентів: творчої ініціативи, самостійності, відповідальності та організованості;
- формування самостійності мислення, здібностей до саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації;
- розвиток дослідних умінь;
- використання матеріалу, зібраного та отриманого під час самостійних занять при написанні реферату, для ефективної підготовки до заліку.

Позааудиторна самостійна робота виконується студентом за завданням викладача, але без безпосередньої участі.

Основними видами самостійної роботи студентів без участі викладачів є:

- формування та засвоєння змісту конспекту лекцій на базі навчальної літератури, що рекомендована лектором, у тому числі: інформаційні освітні ресурси (електронні підручники, електронні бібліотеки та ін.);
- написання рефератів;
- складання анотованого списку статей із відповідних журналів з галузей знань;
- виконання мікродосліджень;

- підготовка практичних розробок;
- виконання домашніх завдань у вигляді розв'язання окремих завдань та індивідуальних робіт з окремих розділів дисципліни тощо.

Основними видами самостійної роботи студентів за участю викладачів є:

- поточні консультації;
- прийом та розбір домашніх завдань (у години практичних занять);
- виконання рефератів у рамках дисциплін (керівництво, консультування та захист рефератів (у години, що передбачені навчальним планом);
- виконання навчально-дослідницької роботи (керівництво, консультування).

Слід зазначити, що самостійна робота студентів дає результати лише тоді, якщо вона є цілеспрямованою та систематичною.

Поза аудиторна робота студента з дисципліни «Кадрова логістика» передбачає самостійне опрацювання додаткових матеріалів курсу, підготовку до практичних занять, виконання домашніх завдань, проведення міні-досліджень, творчих завдань, підготовку до проведення ділової гри, до модульної контрольної роботи, написання реферату та підготовку до складання заліку.

Навчальним планом передбачено 54 години самостійної роботи. На самостійну роботу виноситься:

Структура та завдання поза аудиторної роботи

Тиждень навчання	Тема	Завдання	Кількість годин
1	2	3	4
1 –2	Тема 1	Підготовка до опитування та презентації студентами доповіді «Сучасні підходи до управління людськими ресурсами логістичного підприємства»	4
3–4	Тема 2	Підготовка до опитування, рольової гри «Заключне інтерв'ю» для влаштування на логістичне підприємство» Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду логістичного підприємства. Порядок приймання на роботу.	4
5–6	Тема 3	Підготовка до опитування, ділової гри «Сім кроків аналізу та оцінки ситуації у конфлікті» та ситуаційних вправ Управління процесами адаптації людських ресурсів на логістичних підприємствах	4

Продовження таблиці

1	2	3	4
7–8	Тема 4	Підготовка до опитування, ситуаційних вправ та рольової гри «Дисциплінарна бесіда». Побудова ефективної комунікації у логістиці. Ділова бесіда та організація ділових переговорів з логістики.	4
9	Тема 5	Підготовка до опитування та тренінг з тимбілдингу Суперництво і співпраця в командуванні ні логістичному підприємстві.	2
10	Тема 1–5	Підготовка до модульної контрольної роботи	4
15–16	Тема 6	Підготовка до опитування, запитань-тестів та ситуаційних вправ Корпоративна культура і мотивація працівників логістичних підприємств	4
13–14	Тема 7	Підготовка до опитування, ситуаційних вправ <i>Сутність, принципи та технології наставництва та коучингу у логістиці. Особливості застосування коучингу у формуванні команд на логістичному підприємстві</i>	4
11–12	Тема 8	Підготовка до опитування, до кейсу «Ситуаційне лідерство» Культура управління як елемент корпоративної культури та командування на логістичному підприємстві	4
17–18	Тема 9	Підготовка до опитування та ситуаційних вправ Альтернативи скороченню штатів. Процедура аутплейсменту та її роль в сучасному управлінні персоналом логістичних підприємств	4
		<i>Підготовка реферату та презентації доповіді</i>	10
	Залік	<i>Підготовка до заліку</i>	6
Всього			54

Рекомендації для студентів щодо написання реферату

Для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів при вивченні дисципліни передбачається написання рефератів за темами, що дозволяють студентам якнайкраще оволодіти курсом і дозволяють розібратися з питаннями, що виносяться на залік.

Реферат (від лат. Referrer - доповідати, повідомляти) - короткий точний виклад суті будь-якого питання, теми на основі однієї або декількох книг, монографій або інших першоджерел. Реферат повинен містити основні фактичні відомості та висновки з розглянутого питання.

Реферат - письмова робота обсягом 10-18 друкованих сторінок, що виконується студентом протягом тривалого терміну (від одного тижня до місяця).

Реферат відповідає на питання - що міститься в публікаціях, однак це механічний переказ робіт, а виклад її сутності, що вимагає від студента аргументованого викладення власних думок з даного питання.

У рефераті потрібно використовувати розгорнуті аргументи, міркування, порівняння. Матеріал подається не стільки в розвитку, скільки у формі констатації чи опису. Зміст реферованих творів викладається об'єктивно від імені автора. Якщо в первинному документі головна думка сформульована не досить чітко, в рефераті вона повинна бути конкретизована і виділена.

Реферат має відрізнятися точністю, стислістю, ясністю і простотою.

Структура домашньої контрольної роботи:

1. Титульний аркуш (заповнюється за єдиною формою)
2. Зміст (план, зміст), в якому вказано назви всіх розділів (пунктів плану) реферату та номери сторінок, що вказують початок цих розділів в тексті реферату.
3. Вступ. Обсяг вступу становить 1,5-2 сторінки.
4. Основна частина реферату може мати одну або кілька розділів, що складаються з 2-3 параграфів (підпунктів, розділів) і припускає свідоме і логічне викладення головних положень та ідей, що містяться у вивченій літературі. У тексті обов'язкові посилання на першоджерела. У тому випадку, якщо цитується або використовується будь-чия неординарна думка, ідея, висновок, наводиться цифровий матеріал, таблиця – обов'язкове посилання на автора, у кого взято цей матеріал.
5. Висновки містять головні результати і підсумки з тексту основної частини, в ньому наголошується як виконані завдання та досягнуто мети.
2. Додаток може включати графіки, таблиці, розрахунки.
3. Бібліографія (список літератури) тут вказується реально використана для написання реферату література. Список складається згідно з правилами бібліографічного опису

Етапи роботи над домашньою контрольною роботою:

Роботу над рефератом можна умовно поділити на три етапи:

- підготовчий етап, що включає вивчення предмета дослідження;

- виклад результатів вивчення у вигляді зв'язного тексту;
- усне повідомлення по темі реферату.

Підготовчий етап роботи.

Формулювання теми. Тема в концентрованому вигляді виражає зміст майбутнього тексту, фіксуючи як предмет дослідження, так і його очікуваний результат. Для того, щоб робота над рефератом була успішною, необхідно, щоб тема містила проблему, приховані питання (навіть якщо наука вже давно дала відповідь на це питання, студент, тільки, який вивчає відповідну тему, змушений шукати відповідь заново, що надає поштовх до розвитку проблемного, дослідницького мислення).

Пошук літературних джерел. Правильно сформульована тема фіксує предмет вивчення. Завдання студента - знайти інформацію, що відноситься до даного предмету і надає можливість для вирішення поставленої проблеми. Виконання цього завдання починається з пошуку джерел. На цьому етапі необхідно згадати, як працювати з енциклопедіями та енциклопедичними словниками (звертати особливу увагу на список літератури, наведений у кінці тематичної статті); як працювати з систематичним і алфавітним каталогами бібліотек; як оформляти список літератури (виписуючи вихідні дані книги).

Робота з літературними джерелами. Роботу з літературними джерелами треба починати з ознайомлювального читання, тобто переглянути текст, виділяючи його структурні одиниці. При ознайомчому читанні закладками відзначаються ті сторінки, які вимагають більш уважного вивчення. Залежно від результатів ознайомлювального читання вибирається подальший спосіб роботи з літературним джерелом. Якщо для вирішення поставленого завдання потрібно вивчення деяких фрагментів тексту, то використовується метод вибіркового читання. Якщо в книзі немає докладного змісту, слід звернути увагу на предметні та іменні покажчики.

Вибрані фрагменти або весь текст (якщо він цілком має відношення до теми) вимагають вдумливого, неквапливого читання з «уявної опрацюванням» матеріалу. Таке читання передбачає виділення:

- 1) головного в тексті;
- 2) основних аргументів;
- 3) висновків.

Особливу увагу слід звернути на те, впливає теза з аргументів чи ні. Необхідно також проаналізувати, які з тверджень автора носять проблематичний, гіпотетичний характер і вловити приховані питання.

Створення конспектів для написання реферату. Підготовчий етап роботи завершується створенням конспектів, фіксують основні тези і аргументи. Тут важливо згадати, що конспекти пишуться на одній стороні аркуша, з полями і достатнім для виправлення і ремарок міжрядковим відстанню (ці правила дотримуються для зручності редагування). Якщо в конспектах наводяться цитати, то неодмінно має бути дано вказівку на джерело (автор, назва, вихідні дані, номер сторінки).

По завершенні попереднього етапу можна переходити безпосередньо до створення тексту реферату.

Загальні вимоги до тексту:

Текст реферату повинен підкорятися певним вимогам: він повинен розкривати тему, володіти зв'язністю і цілісністю. Розкриття теми передбачає, що в тексті реферату викладається матеріал, що відноситься до теми і пропонуються шляхи вирішення проблеми, яка міститься в темі; зв'язність тексту передбачає змістову співвідносність окремих компонентів, а цілісність - смислове закінченість тексту.

План реферату.

Виклад матеріалу в тексті повинний відповідати певному плану - схеми, що дозволяє контролювати порядок розташування частин тексту. Універсальний план наукового тексту, крім формулювання теми, передбачає виклад вступного матеріалу, основного тексту і висновків.

Вимоги до вступу:

Вступ - початкова частина тексту. У вступі аргументується актуальність дослідження, тобто описується практичне і теоретичне значення даного дослідження. Далі констатується, що зроблено в даній області попередниками; перераховуються положення, які повинні бути обґрунтовані у роботі. Вступ може також містити огляд джерел або експериментальних даних, уточнення вихідних понять і термінів, відомості про методи дослідження. У вступі обов'язково формулюють мету і завдання реферату.

Обсяг вступу – в середньому близько 10% від загального обсягу реферату.

Основна частина реферату.

Основна частина реферату розкриває зміст теми. Вона найбільш значна за обсягом, найбільш значима і відповідальна. У ній обґрунтовуються основні тези реферату, наводяться розгорнуті аргументи, передбачаються гіпотези, що стосуються сутності питання, що обговорюється.

Важливо простежити, щоб основна частина не мала форму монологу. Аргументуючи власну позицію, доцільно аналізувати та оцінювати позиції різних дослідників, з чимось погоджуватися, щось заперечувати, когось спростовувати. Виклад матеріалу основної частини підпорядковується власному плану, що відбивається в розподілі тексту на глави, параграфи, пункти.

Висновки.

Висновки - остання частина реферативного тексту. Тут у короткій і стислій формі викладаються отримані результати, що представляють собою відповідь на головне питання дослідження. Тут же можуть намічатися і подальші перспективи розвитку теми.

Список використаної літератури

Реферат будь-якого рівня складності обов'язково супроводжується списком використаної літератури. Назви книг в списку розташовують за алфавітом із зазначенням вихідних даних використаних книг.

Вимоги, що пред'являються до оформлення реферату.

1. Обсяги рефератів коливаються від 10-18 машинописних сторінок.
2. Робота виконується на одній стороні аркуша стандартного формату.
3. По обидва боки аркуша залишаються поля розміром 35 мм. зліва та 15 мм. праворуч, рекомендується шрифт 12-14, інтервал - 1,5.
4. Усі аркуші реферату мають бути пронумеровані. Кожне питання в тексті повинно мати заголовок в точній відповідності з найменуванням в плані-змісті.

При перевірці реферату викладачем оцінюються:

1. Знання та вміння на рівні вимог стандарту дисципліни «Кадрова логістика»: знання фактичного матеріалу, засвоєння загальних понять, ідей, законів.
2. Характеристика реалізації мети та завдань дослідження (новизна та актуальність поставлених у рефераті проблем, правильність формулювання мети, визначення завдань дослідження, правильність вибору методів вирішення завдань і реалізації мети; відповідність висновків завданням, що були поставлені, переконливість висновків).
3. Ступінь обґрунтованості аргументів і узагальнень (повнота, глибина, всебічність розкриття теми, логічність і послідовність викладення матеріалу, коректність аргументації і системи доказів, характер і достовірність прикладів, ілюстративного матеріалу, широта кругозору автора, наявність знань інтегрованого характеру, здатність до узагальнення).
4. Якість і цінність отриманих результатів (ступінь завершеності реферативного дослідження).
5. Використання літературних джерел.
7. Культура письмового викладення матеріалу.
8. Культура оформлення матеріалів роботи.
9. Об'єктивність оцінки передбачає відображення як позитивних, так і негативних сторін роботи.

Рекомендації для студентів щодо роботи з літературою

Робота з літературою є основним методом самостійного оволодіння знаннями. Це складний процес, що вимагає вироблення певних навичок, тому студенту потрібно обов'язково навчитися працювати із книгою.

Осмислення літератури потребує системного підходу до освоєння матеріалу. У роботі з літературою системний підхід передбачає не тільки ретельне (за потреби – багаторазове) читання тексту та вивчення спеціальної літератури, а й звернення до додаткових джерел – довідників, енциклопедій, словників. Ці джерела – важлива підмога у самостійній роботі студента, оскільки глибоке вивчення саме їхніх матеріалів дозволить студенту впевнено «розпізнавати», а потім самостійно оперувати теоретичними категоріями та поняттями, а отже – освоїти новітню наукову

термінологію. Така робота з літературою забезпечує рішення студентом поставленого перед ним завдання (підготовка до практичного заняття, виконання контрольної роботи тощо).

Вибір літератури вивчення робиться зазвичай за попереднім списком літератури, який надає викладач, чи шляхом самостійного відбору матеріалів.

Після цього безпосередньо починається вивчення матеріалу, викладеного у книзі.

Перш ніж приступити до читання, необхідно запам'ятати або записати вихідні дані видання: автор, назва, видавництво, рік видання, назва глав, що цікавлять. Передмова чи вступ до книги допоможе встановити, на кого розрахована дана публікація, які завдання ставив перед собою автор. Це допомагає скласти уявлення про ступінь достовірності чи науковості цієї книги. Зміст дає уявлення про систему викладу ключових положень усієї публікації та допомагає знайти потрібні відомості.

У вступі чи передмові роз'яснюються цілі видання, його значення, міститься коротка інформація про зміст глав роботи. Іноді корисно після цього переглянути післямову або висновок. Особливо це важливо, якщо це не підручник, а монографія, тому що у висновку пояснюється те, що може виявитися незрозумілим щодо матеріалу. Загалом це допоможе правильніше структурувати отримані знання.

При вивченні матеріалів розділів та параграфів необхідно звертати особливу увагу на коментарі та примітки, якими супроводжується текст. Вони роз'яснюють окремі місця тексту, доповнюють викладений матеріал, вказують посилання на джерела, що цитуються, історичні відомості про осіб, факти, пояснюють маловідомі або іноземні слова.

Після перегляду книги цілком або окремого розділу, який був необхідний для вивчення певної теми курсу потрібно зробити записи у вигляді короткого резюме джерела. У такому резюме слід відобразити основну думку вивченого матеріалу, наведені в її підтвердження автором аргументи, цінність даних аргументів тощо. Дані аргументи допоможуть сформулювати власну оцінку питання, що вивчається.

Під час вивчення літератури необхідно конспектувати та складати робочі записи прочитаного. Такі записи подовжують процес опрацювання, вивчення книги, але сприяють її кращому осмисленню та засвоєнню, виробленню навичок коротко і точно викладати матеріал. В ідеалі кожен подібний запис має бути зроблений у вигляді самостійних відповідей на запитання, які задаються в кінці параграфів та розділів книги. Однак такі записи можуть бути зроблені

і у вигляді простого та розгорнутого плану, цитування, тез, резюме, анотації, конспекту.

Найбільш надійний спосіб зібрати потрібний матеріал – скласти конспект. Конспекти дозволяють відновити в пам'яті прочитане раніше без додаткового звернення до самої книги.

Велике значення має зовнішній бік записів. При складанні конспектів слід користуватися різними прийомами виділення окремих частин тексту, ключових виразів, термінів, основних понять (виділення абзаців, підкреслення, написання жирним шрифтом, курсивом, використання кольорових чорнил тощо). Бажано залишати поля для внесення доповнень, поправок власних думок щодо цього запису, які, можливо, не співпадають з авторською точкою зору.

При вивченні літератури особливу увагу слід звертати на нові терміни та поняття. Розуміння сутності та значення термінів сприяє формуванню здібності логічного мислення, що привчає мислити абстракціями, що важливо при засвоєнні дисципліни.

Вся рекомендована для вивчення курсу література поділяється на основну та додаткову. До основної літератури відносяться джерела, необхідні для повного та твердого засвоєння навчального матеріалу (підручники та навчальні посібники). Необхідність вивчення додаткової літератури диктується передусім тим, що у навчальній літературі (підручниках) часто залишаються неосвітленими сучасні проблеми, а також не знаходять відображення нові документи, події, явища, наукові відкриття останніх. Тому додаткова література рекомендується для більш поглибленого вивчення програмного забезпечення матеріалу.

Рекомендації для студентів щодо підготовки до проміжної атестації та складання заліку

Підготовка студентів до складання заліку включає:

- перегляд програми навчального курсу;
- визначення необхідних підготовки джерел (підручників, нормативних правових актів, додаткової літератури тощо) та їх вивчення;
- використання конспектів лекцій, матеріалів семінарських занять;
- консультування у викладача.

Підготовка до заліку починається з першого заняття з дисципліни, на якому студенти отримують загальну установку викладача та перелік основних вимог до поточної та підсумкової

звітності. При цьому важливо від початку планомірно освоювати матеріал, керуючись, насамперед переліком питань до заліку, конспектувати важливі, для вирішення навчальних завдань, джерела. Протягом семестру відбуваються поповнення, систематизація та коригування студентських напрацювань, освоєння нового та закріплення вже вивченого матеріалу.

Залік має на меті оцінити роботу студента. Отримані теоретичні знання, їх міцність, розвиток творчого мислення, набуття навичок самостійної роботи, уміння синтезувати отримані знання та застосовувати на практиці вирішення практичних завдань. Лекції, семінари та контрольні роботи є важливими етапами підготовки до заліку, оскільки студент має можливість оцінити рівень власних знань та своєчасно заповнити наявні прогалини.

У зв'язку з цим необхідно для підготовки до заліку спочатку прочитати лекційний матеріал, а також відповідні розділи навчальних посібників, що рекомендуються.

Найкращим варіантом є той, при якому студент використовує при підготовці як мінімум два навчальні посібники. Це сприяє різнобічного сприйняття конкретної теми. Для якісної підготовки до семінарських занять необхідно залучати матеріали науково-періодичних видань, а також матеріали підготовлених та зарахованих реферативних завдань та есе.

ВИДИ КОНТРОЛЮ ТА РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ (РСО)

Оцінювання ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання (згідно Положення про систему оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (<https://osvita.kpi.ua/index.php/node/37>), яка передбачає систематичну роботу здобувача протягом семестру і складається з наступних заходів:

Рейтинг з кредитного модуля складається з балів, що він отримує за:

1. *Стартові бали* (max 100 балів):

- відповіді на практичних заняттях (опитування, участь у дискусії за результатами опрацювання кейсів);
- навчальні завдання (аналітичні доповіді);
- модульна контрольна робота;
- реферат;

Поточний контроль:

1. *Відповіді на практичних заняттях* (max 8 балів).

Розрахунок за одну відповідь на практичному занятті (4 відповіді):

2 бали	Активна робота, повні відповіді під час опитування
1 бал	Робота з доповненням до відповідей інших здобувачів
0 балів	Пасивність

2. *Опрацювання навчальних завдань (робота у малих групах, навчальна дискусія, мозкова атака, вирішення творчих завдань; кейс, ділова гра, ситуаційні вправи, тренінги)* (max 12 балів).

Розрахунок за одне завдання (4 завдання):

3 бали	Якісно виконане завдання, результати обґрунтовані і доведені
2 бали	Завдання виконано з певними неточностями, що має вплив на результат
1 бал	Завдання виконане частково або не містить обґрунтувань
0 балів	Завдання не виконане

3. Модульна контрольна робота: (має 12 балів)

МКР включає: 1) теоретичні питання (2 питання, 4 бали кожний), 2) тестові завдання (4 тести, 1 бал кожний);

11-12 балів	1) викладено питання всебічно, безпомилково і логічно; 2) виконано тестові завдання правильно;
8-10 балів	1) викладено питання безпомилково, достатньо повно і без ознак плагіату; 2) тестові завдання виконано з 1 помилкою;
4-7 балів	1) викладено питання не повністю, основні аспекти розкрито; 2) виконано не всі тестові завдання правильно;
1-3 бали	1) не розкрито питання або викладення відсутнє; 2) при виконанні тестових завдань допущено значну кількість помилок;
0 балів	Завдання контрольної роботи не виконані, або виконані неправильно

4. Написання реферату та презентація доповіді (має 18 балів)

17-18 балів	Творчий підхід до розкриття теми, розкриття теми глибоке, відображена власна позиція
13-16 балів	Глибоке розкриття теми, однак власна наукова позиція відображена не досить обґрунтовано
9-12 балів	Розкриття теми обґрунтовано з певними недоліками, опрацьований матеріал та літературні джерела є недостатніми для глибоко розкриття теми
5-8 балів	Завдання виконане, однак тему розкрито не достатньо глибоко, власна наукова позиція не відображена, відсутні власні висновки та обґрунтування
1-4 бали	Тему розкрито частково на основі компіляції теоретичних матеріалів без власного обґрунтування, власна позиція не відображена, відсутні власні висновки
0 балів	Реферат не зараховано, наявний плагіат, тему не розкрито

Календарний контроль: проводиться двічі на семестр.

Тиждень	Умови отримання атестації
7 тиждень	Поточний рейтинг не менше 15 балів. Затверджено тему реферату та опрацьовано цього зміст
14 тиждень	Поточний рейтинг не менше 25 балів. Опрацьовано зміст реферату, подано на перевірку

Семестровий контроль (залік) (має 100 балів).

Умова допуску: стартовий рейтинг не менше 25 балів, виконання реферату.

Залік складається з двох частин: теоретичні питання (4 питання); тестові завдання (40):

<i>Теоретичні питання</i>	
5 балів	Відповідь на питання викладено правильно, всебічно, безпомилково і логічно
4 балів	Відповідь на питання викладено безпомилково, не достатньо повно проте з застосуванням набутих теоретичних знань
3 балів	Відповідь на питання викладено не повністю, але основні аспекти розкрито
2 балів	Відповідь не розкриває ключових елементів у викладі
1 бали	Відповідь ґрунтується на власних припущеннях або розмірковуваннях, а не знанні матеріалу
0 балів	Не має відповіді
<i>Тестові завдання</i>	
2 бали	Відповідь вірна
0 балів	Відповідь не вірна

Максимальний бал за курс – 100 балів.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ З ДИСЦИПЛІНИ (ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА)

- *перелік тем для виконання реферату (додаток А);*
- *перелік питань, які виносяться на семестровий контроль (додаток Б);*
- *можливість зарахування сертифікатів проходження дистанційних чи онлайн курсів за відповідною тематикою (курси Prometheus (<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career/>), Coursera (<https://www.coursera.org/specializations/human-resource-management#howItWorks>), курси Kiev Logistics School (KLS), EDX (<https://www.edx.org/course/introduction-to-human-resources-hr-leadership-and-hr-management-strategies?index=product&queryID=ed4092128737478ce72a20a4e31affcd&position=1>) тощо)*

Базова література

1. Адізес, І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш Формат, 2017. – 286 с.
2. Аппело, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Видавництво "Ранок": Видавництво "Фабула", 2019. – 430 с.
3. Бізнес-етика: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / М. М. Дученко, О. А. Шевчук ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,35 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 56 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/39693>
4. Вerezom'ska, I., Oлійник, О. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Видавництво Ліра, 2018. – 75 с.
5. Вовк, О., Зарицька, О. Лідерство, Симак А. Лідерство: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 "Економіка". Львів: Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 194 с.
6. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 с.
7. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
8. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук, С. М. Савченко, Н. О. Черненко, Т. В. Обелець. – Електронні текстові дані (1 файл: 487 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 150 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>
9. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

10. Кононець, М. Психологія лідерства : навчальний посібник. Київ : КВІЦ, 2020. – 251 с.
11. Конфліктологія: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М. М. Дученко, О. А. Шевчук. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,05 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 88 с. – Назва з екрана. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36723>
12. Ланкастер, Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. Київ : Фенікс, 2017. – 238 с.
13. Рубенштейн, Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ: Лабораторія, 2021. – 445 с.
14. Фовлер, С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Наш формат, 2018. – 166 с.
15. Хитра, О. Управління командами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2017. – 495 с.

Додаткова література

1. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
2. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 160 с.
3. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
4. Дмитрієв, І., Шевченко, І., Максимюк, Г. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : О.В. Бровін, 2020. – 231 с.
5. Доронін, А., Михайленко, Д., Доронін, С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. - 288 с.
6. Кузьмін, О., Мельник, О., Бодарецька, О., Жежуха, В. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та

- реінжинірингові підходи : монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. – 215 с.
7. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат : контроль, дисциплина, прибыль. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. – 329 с.
 8. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. - Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – 192 с.
 9. Шевчук, О. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. - 430 с.

Інформаційні ресурси

1. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
2. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.idss.org.ua>
4. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт: URL: <https://www.msp.gov.ua/>
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.niss.gov.ua>
6. Нормативні акти України. Офіційний вебсайт: URL: www.nau.kiev.ua
7. Сервер Верховної Ради України. Офіційний вебсайт: URL: <http://www.rada.gov.ua>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Теми рефератів

1. Теоретичні аспекти дослідження процесу формування системи логістики персоналу на підприємствах.
2. Сучасний досвід формування системи логістики персоналу на підприємствах.
3. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства.
4. Модель системи логістики персоналу сучасної організації.
5. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту.
6. Систематизація кадрових потоків логістичного підприємства.
7. Сутність логістичного управління потоками трудових ресурсів.
8. Ефективність застосування логістичного підходу у системі управління трудовими ресурсами.
9. Кадрова логістика в системі управління підприємством.
10. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами.
11. Логістичний підхід до підвищення ефективності використання персоналу.
12. Персонал-технологій відбору, підготовки й організації праці фахівців з логістики.
13. Традиційна і логістична концепції управління людськими ресурсами.
14. Організація ділової комунікації при здійсненні логістичної діяльності.
15. Спілкування як соціально-психологічний механізм взаємодії у діяльності логістичних провайдерів.
16. Культура говоріння й слухання як складова вербальної комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
17. Невербальні засоби та етикет ділових стосунків у діяльності логістичних провайдерів.
18. Порівняльний аналіз невербальних засобів комунікації у діяльності логістичних провайдерів різних національних культур.
19. Порівняльний аналіз етикету у діяльності логістичних провайдерів європейських та неєвропейських країн.

20. Відмінності в професійних культурних нормах фахівців з логістики різних країн Західної Європи. Етикет Сходу.
21. Сучасні технології розвитку людських ресурсів на логістичних підприємствах.
22. Управління кар'єрою як елемент розвитку людських ресурсів логістичних підприємств.
23. Тренінги у системі розвитку людських ресурсів логістичних підприємств.
24. Управління конфліктами та стресами на логістичних підприємствах.
25. Соціально-психологічні аспекти процесу вивільнення персоналу логістичних підприємств.
26. Філософія і практика управління талантами логістичних підприємств.
27. Управління компетенціями в сучасних логістичних організаціях.
28. Персонал-технології підготовки менеджерів з логістики.
29. Формування ефективного мотиваційного механізму на логістичних підприємствах
30. Фрілансинг як сучасний метод мотивації логістичних провайдерів.
31. Аутплейсмент в управлінні людськими ресурсами логістичних підприємств.
32. Корпоративна культура логістичних підприємств та ціннісні орієнтири у роботі з людьми.
33. Світові моделі управління людськими ресурсами логістичних підприємств та їх порівняльна ефективність.
34. Індивідуалізоване управління логістичним персоналом.
35. Правові аспекти організації процедури вивільнення персоналу логістичних підприємств.
36. Особливості зарубіжних систем управління персоналом на логістичному підприємстві.
37. Ефективне керівництво як мотив для досягнення поставлених цілей логістичного підприємства.
38. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту логістичних провайдерів України.
39. Основні напрями вдосконалення та подальшого розвитку логістичного менеджменту.
40. Співпраця, конфлікти та конкуренція в логістичних компаніях.
41. Маркетингові системи уникнення конфліктів в каналах товароруку.

42. Кадрові стратегічні рішення в логістичній діяльності організації.
43. Ефективність кадрового логістичного управління в організації.
44. Соціально-психологічні методи управління логістичним персоналом.
45. Інформаційне забезпечення кадрових управлінських рішень у логістиці.
46. Сучасні інформаційні технології у кадровому логістичному менеджменті.
47. Системна ефективність кадрового логістичного підходу до управління ланцюгами поставок.
48. Децентралізоване та централізоване управління персоналом у логістичній діяльності.
49. Системи кадрового менеджменту успішних логістичних компаній.
50. Особливості прийняття кадрових управлінських рішень у системі логістичної діяльності.
51. Світовий досвід і перспективи розвитку кадрової логістики в Україні.

ДОДАТОК Б

Перелік питань до заліку

1. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами.
2. Логістичний підхід до управління людськими ресурсами.
3. Кадрова логістика підприємства та її структура.
4. Поняття: робоча сила, трудові ресурси та людські ресурси, персонал, кадри, кадровий потенціал
5. Комплекс заходів щодо добору кадрів з логістики.
6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі логістичних підприємств.
7. Ключові компетенції персоналу логістичних підприємств.
8. Основні джерела інформації про вакансії логістичних підприємств.
9. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу логістичних підприємств, їх переваги і недоліки.
10. Визначення вакантних місць на логістичних підприємствах.
11. Формування вимог до претендентів на роботу у логістиці.
12. Організація набору та відбору персоналу у логістиці.
13. Залучення персоналу у логістику.
14. Методи і техніки досліджень компетенції працівників логістичних підприємств.
15. Відбір персоналу. Етапи відбору кадрів для логістичних підприємств.
16. Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність у логістиці.
17. Моделі, методи та критерії відбору працівників для логістичних підприємств.
18. Які Ви знаєте основні типи адаптації на логістичних підприємствах?
19. Назвіть основні цілі адаптації нових працівників у логістичних компаніях.
20. Назвіть основні елементи адаптації на логістичних підприємствах.
21. У чому полягає сутність конфлікту у логістичних компаніях?
22. У чому різниця конфлікту та конкуренції між логістичними підприємствами?
23. У чому полягає відмінність конфліктної ситуації від конфлікту у логістиці? Наведіть приклад.

24. Що таке управління конфліктом та які існують принципи управління конфліктами у логістичних компаніях?
25. Чим відрізняються підходи «врегулювання» та «вирішення» конфлікту у логістиці?
26. Які умови та фактори успішного вирішення конфлікту на логістичному підприємстві?
27. Яке місце у системі управління логістичним підприємством та персоналом займає управління конфліктами?
28. Назвіть основні функції управління конфліктами в логістичних компаніях?
29. У чому полягають організаційно-управлінські причини конфліктів на логістичному підприємстві?
30. Роль комунікацій у діяльності логістичних провайдерів.
31. Спілкування та комунікація у діяльності логістичних провайдерів.
32. Закономірності ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
33. Форми ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
34. Технологія ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
35. Етика ділового спілкування у діяльності логістичних провайдерів.
36. Особливості вербальної та невербальної комунікації у процесі ділового спілкування логістичних провайдерів.
37. Поняття ділової комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
38. Основна мета та функції ділової бесіди у діяльності логістичних провайдерів.
39. Елементи комунікативного процесу у діяльності логістичних провайдерів.
40. Міжособові комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
41. Неформальні канали комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
42. Бар'єри, що виникають на шляху міжособових комунікацій у логістичній діяльності.
43. Бар'єри, що виникають на шляху організаційних комунікацій у логістичній діяльності.
44. Організаційні комунікації у логістичній діяльності.
45. Вербальні засоби ділової комунікації у діяльності логістичних провайдерів.

46. Невербальні засоби ділової комунікацій у діяльності логістичних провайдерів.
47. Комунікативні бар'єри в економічній діяльності у діяльності логістичних провайдерів.
48. Ділова бесіда та організація ділових переговорів у діяльності логістичних провайдерів.
49. Що таке комунікація? Назвіть основні цілі комунікацій у діяльності логістичних провайдерів
50. Перерахуйте структурні компоненти спілкування у діяльності логістичних провайдерів
51. Назвіть функції та види ділової комунікації у діяльності логістичних провайдерів
52. Охарактеризуйте основні елементи комунікаційного процесу у діяльності логістичних провайдерів
53. Яку роль відіграє інформація в комунікаційному процесі у діяльності логістичних провайдерів?
54. Що таке засоби комунікації? Перерахуйте основні засоби комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
55. У чому полягають основні засади розмовного впливу у діяльності логістичних провайдерів?
56. Які функції виконує невербальна комунікація у діяльності логістичних провайдерів?
57. Перерахуйте види жестів у діловій комунікації у діяльності логістичних провайдерів.
58. Перерахуйте основні форми ділової комунікації, що використовуються у діяльності логістичних провайдерів.
59. У чому полягають основні засади успішного ведення ділової бесіди у діяльності логістичних провайдерів?
60. Що є метою будь-яких ділових переговорів у діяльності логістичних провайдерів?
61. Командоутворення в логістиці: що це таке і чому воно важливе?
62. Наведіть приклади формалізованих та персоніфікованих відносин у логістичних компаніях.
63. Які чинники впливають ефективність роботи логістичної команди?
64. Відмінності команди і колективу, команди і малої групи. у логістичній діяльності
65. Наведіть приклади формалізованих та персоніфікованих відносин у логістичних компаніях.
66. Три групи ролей в команді (функціональні, командні, інтелектуальні) у логістичній діяльності.

67. Які чинники впливають ефективність роботи логістичної команди?
68. Назвіть принципи створення ефективних логістичних команд.
69. Які фактори визначають успіх робочої логістичної команди?
70. Чому люди вступають в логістичну команду?
71. Яким вимогам повинен відповідати кандидат в логістичну команду?
72. Сформулюйте основні професійні та особистісні якості, які повинні мати члени «ідеальної» логістичної команди.
73. Як створити ефективну логістичну команду.
74. Розвиток командного потенціалу (децентралізація та делегування повноважень) у логістичній діяльності.
75. Технології формування ефективної команди у логістичній діяльності.
76. Тімбілдинг та командна робота на логістичних підприємствах.
77. Теорії мотивації персоналу логістичних підприємств: змістовні теорії мотивації; процесуальні теорії мотивації.
78. Мотивація і стимулювання праці персоналу логістичних підприємств.
79. Матеріальна та нематеріальна мотивація на логістичних підприємствах.
80. Наведіть чинники формування лояльності працівників логістичних підприємств.
81. Розкрийте сутність, характерні ознаки та причини виникнення мотиваційного вигорання працівників у сфері логістики.
82. Наведіть рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівня мотивованості та компетентності у працівника логістичного підприємства.
83. Розкрийте сутність мотивації як складової управління внутрішніми кадровими потоками у логістиці.
84. Обґрунтуйте значення ефективної мотивації персоналу для забезпечення конкурентних переваг логістичного підприємства.
85. Визначте, хто на логістичному підприємстві відповідає за розроблення ефективної системи мотивації.
86. Розвиток персоналу у сфері логістики
87. Основні види та типи професійного навчання на логістичних підприємствах.

88. Основні цілі навчання та розвитку персоналу логістичної компанії.
89. Методи навчання та розвитку персоналу у сфері логістики.
90. В яких форматах відбувається розвиток персоналу у логістиці?
91. Планування й організація професійного навчання робітників логістичного підприємства.
92. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців у сфері логістики.
93. Планування трудової кар'єри та кадрового резерву у сфері логістики.
94. За допомогою яких методів і форм здійснюється професійне навчання у сфері логістики на практиці? Охарактеризуйте їх.
95. Чим обумовлена необхідність підвищення кваліфікації кадрів у логістичній сфері?
96. Розкрийте значення кар'єри для працівника і логістичної компанії.
97. Охарактеризуйте етапи управління кар'єрою у сфері логістики.
98. Види та методи підвищення кваліфікації персоналу у логістиці.
99. Організаційне та методичне забезпечення навчання у логістиці.
100. Система професійної підготовки кадрів з логістики за кордоном.
101. Професійний розвиток персоналу у логістиці.
102. Виявлення та аналіз потреб персоналу логістичних підприємств.
103. Навчання персоналу у логістиці.
104. Програми підготовки персоналу з логістики.
105. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Стажування. Самоосвіта. Саморозвиток персоналу у логістиці.
106. Коучінг у системі навчання та адаптації людських ресурсів логістичних систем.
107. Сутність поняття кар'єри, види, характеристика у логістиці.
108. Система професійного переміщення працівників з логістики.
109. Управління діловою кар'єрою у логістиці.
110. Менеджмент та лідерство в управлінні внутрішніми кадровими потоками логістичного підприємства.

111. Управлінський аспект лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.
112. Основні стилі лідерства в логістиці та управлінні ланцюгами постачання.
113. Основні функції та завдання керівника логістичного підприємства.
114. Які основні вимоги до особистості керівника в управлінні ланцюгами постачання?
115. Порівняйте поняття "влада", "вплив", "лідерство", "керівництво" у логістичних компаніях.
116. Назвіть джерела влади в управлінні ланцюгами постачання.
117. Чому в сучасних логістичних компаніях потрібен баланс влади між керівником та підлеглим?
118. Який вплив на стиль керівництва надає зовнішнє середовище логістичного підприємства?
119. Які недоліки підходів до вивчення лідерства у логістичних компаніях, що ґрунтуються на наступних змінних: лідерські якості, лідерська поведінка, ситуація?
120. Назвіть які на вашу думку, особливо необхідні якості керівника в управлінні ланцюгами постачання. Чи будуть вони потрібні для всіх ситуацій?
121. Яким є співвідношення між стилем керівництва, задоволеністю і продуктивністю логістичної системи?
122. Чому однаковий стиль лідерства підходить не всім підрозділам логістичної компанії? Наведіть приклади.
123. Принципи управління керівника логістичного підприємства.
124. Визначення та оцінка якостей керівника логістичного підприємства.
125. Характеристика лідера логістичного підприємства.
126. Форми впливу та влади в логістичній організації.
127. Управління процесом вивільнення персоналу логістичних підприємств.
128. Поняття плинності кадрів на логістичному підприємстві
129. Роль плинності кадрів на логістичному підприємстві.
130. Лізинг та аутстафінг кадрів у логістиці.
131. Виробнича необхідність (скорочення, звільнення) у логістиці.
132. Вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням з логістичних підприємств.