

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра суспільних наук та документознавства**

## **Управління персоналом**

Методичні вказівки до вивчення дисципліни ІПУ бакалаврів напряму  
6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність"

Затверджено на засіданні кафедри  
суспільних наук та  
документознавства  
Протокол № 1 від 27.08.2014 р.

Кіровоград 2014

Управління персоналом. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для бакалаврів напряму 6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність" / Укладач Лукашевич О. А.: КНТУ, 2014. – с. 34

## ПЕРЕДМОВА

Робоча програма вивчення дисципліни «Управління персоналом» складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки Бакалавра з галузі знань 0306 Менеджмент і адміністрування за прямої підготовки 6.030601 Менеджмент.

**Міждисциплінарні зв'язки:** після вивчення дисциплін “Економіка підприємства”, “Економіка праці”, “Основи менеджменту”, “Основи психології та педагогіки”.

**Актуальність** та необхідність вивчення управління персоналом зумовлена тим, що умови ринкової економіки вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, активізації виробництва, ініціативи і т.д. Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління трудовими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Управління персоналом – це спосіб побудови взаємозв'язків між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації.

**Мета вивчення навчальної дисципліни:** поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління персоналом підприємств, установ та організацій у сучасних умовах господарювання.

**Предмет вивчення:** загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації

У результаті вивчення дисципліни „Управління персоналом” студент повинен

**- знати**

- обґрунтування методичних принципів управління персоналом;
- процес формування та аналізу кадрової політики;
- засади управління соціальним розвитком трудового колективу;
- основи застосування сучасних методів планування потреб у персоналі;
- основи організації набору і відбору персоналу у конкретних умовах;
- умови проведення атестації персоналу та використання її результатів;
- методику оцінки ефективності та результативності управління персоналом.

**- вміти**

- обґрунтовувати методичні принципи управління персоналом;
- формувати та аналізувати кадрову політику;
- управляти соціальним розвитком трудового колективу;
- застосовувати сучасні методи планування потреби у персоналі;
- організовувати набір і відбір персоналу у конкретних умовах;
- проводити атестацію персоналу та використовувати її результати;
- оцінювати ефективність та результативність управління персоналом.

Пропоновані методичні вказівки до вивчення курсу «Інформаційне право України» містять: *програму курсу*; тематику лекцій і практичних занять, завдання до самостійної роботи студентів; тематику рефератів; варіанти проблемно-пошукових завдань; список рекомендованої літератури; контрольні питання, за допомогою яких у студентів буде можливість перевірити свої знання; варіанти тестових завдань для модульного та підсумкового контролів.

**Тематичний план  
навчальної дисципліни  
"Управління персоналом"**

<b>№ теми</b>	<b>Назва змістового модуля</b>	<b>Кількість годин</b>
<b>1.1. – 1.3.</b>	<b>Змістовий модуль I. Основи управління персоналом організації</b>	<b>54</b>
<b>2.1. – 2.3.</b>	<b>Змістовий модуль II. Кадрова політика персоналу</b>	<b>54</b>
<b>3.1. – 3.3.</b>	<b>Змістовий модуль III. Набір, відбір, розвиток та вивільнення персоналу організації</b>	<b>54</b>

Програма з курсу "Управління персоналом" для студентів напрямку  
підготовки "Документознавство та інформаційна діяльність"

Лекції	32 годин
Практичні заняття	16 години
Самостійна робота	114 годин
Індивідуальна робота	11 годин
<b>Разом</b>	<b>162 години</b>

# Опис складу змістових модулів навчальної дисципліни "Управління персоналом"

## *Змістовий модуль 1*

### Основи управління персоналом організації

#### **Тема 1.1 Управління персоналом в системі менеджменту організації.**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Цінність орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

#### **Тема 1.2 Управління персоналом як соціальна система.**

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.

Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування.

Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти.

Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.

Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Тема 1.3 Формування колективу організації.**

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотиваціями, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

## **Змістовий модуль 2 Кадрова політика персоналу**

### **Тема 2.1 Згуртованість та соціальний розвиток колективу.**

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Чинники, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як лідера.

Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління, тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

### **Тема 2.2 Кадрова політика організації.**

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Чинники, що впливають на формування кадрової політики.

Стратегія управління персоналом. взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст

та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

### **Тема 2.3 Служби персоналу: організація та функції.**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми та тенденції розвитку кадрових служб.

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.

Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та роль менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистих рис менеджера кадрової служби.

Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу.

Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

## ***Змістовий модуль 3***

### **Набір, відбір, розвиток та вивільнення персоналу організації**

#### **Тема 3.1 Кадрове планування в організації.**

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Чинники, що впливають на визначення потреб у персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.

Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу.

Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

#### **Тема 3.2 Організація набору та відбору кадрів.**

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агенцій. Лізинг персоналу.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Закордонний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю. З представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Рішення про найом.

Трудова адаптація: первина та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна та виховна роль керівника та менеджера з персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та чинники, що її зумовлюють.

### **Тема 3.3 Оцінювання та атестація персоналу.**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального внеску. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки, тощо.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль керівництва, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

## ЛЕКЦІЇ – 15 год.

### *Модуль 1 Основи управління персоналом організації*

#### **Тема 1.1 Управління персоналом в системі менеджменту організації**

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
2. Фактори впливу на людей в системі управління персоналом.
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
4. Класифікація та зміст принципів управління персоналом.

**Джерела: 1, 2, 32, 50, 68, 70, 73**

#### **Тема 1.2 Управління персоналом як соціальна система**

1. Персонал, як суб'єкт та об'єкт управління.
2. Соціальна структура персоналу.
3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
4. Компетентність працівника: сутність та види.

**Джерела: 1, 2, 32, 50, 68, 70, 73**

#### **Тема 1.3 Формування колективу організації**

1. Колектив організації як соціальна група.
2. Формальні і неформальні групи, їх роль в діяльності організації.
3. Етапи створення і розвитку трудового колективу.
4. Структура та ефективність роботи трудового колективу.
5. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.

**Джерела: 1, 2, 32, 36, 50, 53, 58, 61, 68, 70, 73**

#### **Тема 1.4 Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

1. Суть та стадії згуртованості колективу.
2. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
3. Основні фактори соціального середовища.
4. Особливості управління персоналом на різних етапах розвитку колективу.
5. Причини та фактори вивільнення персоналу.
6. Процедура звільнення.
7. Форми звільнення персоналу організації.
8. Управління плинністю кадрів.
9. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.

## *Модуль 2. Кадрова політика персоналу*

### *Змістовий модуль 2*

#### **Тема 2.1 Кадрова політика організації**

1. Сучасна концепція кадрової політики організації.
2. Структурні складові кадрової політики та фактори, що на неї впливають.
3. Стратегія управління персоналом.
4. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом та кадрової політики.

#### **Тема 2.2 Служби персоналу: організація та функції**

1. Роль та призначення сучасних служб персоналу в організації.
2. Організаційне проектування кадрових служб.
3. Вимоги до працівників кадрових служб.

#### **Тема 2.3 Кадрове планування в організаціях**

1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.
2. Стратегія планування людських ресурсів.

#### **Тема 2.4 Кадрове планування в організаціях**

1. Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі.
2. Оперативний план роботи з персоналом.

#### **Тема 2.5 Соціальне партнерство в організації**

1. Суть і функції соціального партнерства в організації.
2. Колективний договір як основа соціального партнерства.
3. Роль профспілкових організацій в представництві інтересів найманих працівників.

## *Модуль 3. Набір, відбір, розвиток та вивільнення персоналу організації*

#### **Тема 3.1 Організація набору та відбору персоналу**

1. Організація процесу наймання персоналу.
2. Відбір та прийом кадрів, критерії відбору працівників.

#### **Тема 3.2 Управління процесом розвитку та рухом персоналу**

1. Ділова оцінка персоналу.
2. Профорієнтація персоналу.
3. Трудова адаптація персоналу.

### **Тема 3.3 Оцінювання та атестація персоналу**

1. Суть та завдання оцінки персоналу.
2. Процедура проведення оцінки персоналу.
3. Атестація персоналу організації.
4. Етапи проведення атестації.
5. Методи проведення атестації.

### **Тема 3.4 Управління процесом розвитку та рухом персоналу**

1. Суть професійного розвитку персоналу.
2. Управління діловою кар'єрою.
3. Підвищення кваліфікації кадрів.
4. Переміщення, переведення на іншу посаду.
5. Формування кадрового резерву.

### **Тема 3.5 Ефективність управління персоналом**

1. Сутність ефективності управління, критерії і методи її оцінювання
2. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації.
3. Оцінка економічної і соціальної ефективності проектів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ – 16 год.**

### *Модуль 1*

#### **Тема 1.1 Організація набору та відбору персоналу - 2 год**

1. Організація наймання персоналу в організацію.
2. Методи залучення кандидатів на вакантну посаду.
3. Оцінювання кандидатів при прийомі на роботу.
4. Ефективність процесу відбору і добору працівників.

#### **Тема 1.2 Управління процесом розвитку та рухом персоналу – 2 год**

1. Сутність професійного розвитку персоналу.
2. Сутність, типи і фактори кар'єри.
3. Етапи кар'єри та етапи життя працівника.
4. Управління мобільністю кадрів.
5. Формування кадрового резерву персоналу.

### **Тема 1.3 Управління процесом вивільнення персоналу – 2 год**

1. Причини, фактори і форми вивільнення персоналу.
2. Процедура звільнення працівників.
3. Управління безпекою персоналу.
4. Управління плинністю кадрів на підприємстві.

## **Модуль 2**

### **Тема 2.1 Соціальне партнерство в організації – 2 год**

1. Соціальне партнерство на підприємстві: суть і функції.
2. Колективний договір як основа соціального партнерства.
3. Процедура укладення колективного договору.
4. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

### **Тема 2.2 Ефективність управління персоналом – 4 год**

1. Основні критерії оцінки ефективності роботи персоналу організації.
2. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
3. Оцінка витрат на персонал.
4. Удосконалення моделі кадрового менеджера.

### **Тема 2.3 Управління персоналом в системі менеджменту організацій – 2 год**

1. Цілі функціонування системи управління персоналом.
2. Системний підхід в управлінні персоналом.
3. Зарубіжний досвід управління персоналом.

## **Модуль 3**

### **Тема 3.1 Формування колективу організації**

1. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
2. Етичні цінності корпоративної культури.
3. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

### **Тема 3.2 Соціальне партнерство в організації**

1. Сторони і суб'єкти соціального партнерства.
2. Статус профспілок і їх об'єднань.
3. Державні гарантії прав профспілок.

## **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ з курсу "Управління персоналом"**

1. Особливості побудови системи управління персоналом з урахуванням управлінського менталітету вітчизняних керівників.
2. Специфіка управління персоналом у закордонних організаціях: можливості використання досвіду.
3. Особливості аналізу чисельності персоналу торговельного і виробничого підприємства.
4. Нормативні засади побудови структури персоналу підприємств. Специфіка процесу управління жіночими колективами підприємства.
5. Корпоративна культура як основа системи професійних взаємовідносин в організації.
6. Етичні цінності сучасної організації.
7. Психологічна сумісність працівників та керівників в організаціях.
8. Соціальна відповідальність та етичні засади відносин в колективі.
9. Аналіз впливу факторів на кадрову політику підприємства.
10. Нормативно-правові засади роботи кадрової служби підприємства.
11. Матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом.
12. Історія розвитку вітчизняних кадрових служб.
13. Методи лінійного програмування при плануванні потреб персоналу підприємства.
14. Інформаційне забезпечення планування персоналу підприємства.
15. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація.
16. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
17. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності організацій.
18. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
19. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
20. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.
21. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
22. Методи збирання соціальної інформації.
23. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.
24. Вплив стилю керівництва на кадрову політику.
25. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.
26. Роль менеджера в роботі з персоналом. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації.
27. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.
28. Портрет сучасного менеджера з персоналу організації.
29. Стратегія управління персоналом в контексті етапів розвитку організації.

30. Використання статистичних методів при визначенні чисельної потреби в персоналі.
31. Аналіз і визначення якісної потреби в персоналі організації.
32. Розробка кадрового плану організації.
33. Формування плану соціального розвитку персоналу організації.
34. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві.
35. Формування кадрової політики на підприємстві.
36. Управління конфліктами у трудовому колективі організації.
37. Управління організацією праці управлінських працівників на підприємстві.
38. Колективний договір як засіб регулювання трудових та соціально-економічних відносин.
39. Значення органів виконавчої влади, центрів зайнятості, навчальних закладів і роботодавців у визначенні поточної та перспективної потреби у персоналі.
40. Побудова вітчизняної служби зайнятості та її роль у відборі працівників.
41. Швидкість трудової адаптації різних категорій працівників та фактори, що її зумовлюють.
42. Тестові системи оцінювання персоналу в сучасній організації.
43. Сутність та використання досвіду закордонних систем атестації персоналу.
44. Проблеми розвитку в Україні середньої професійної та вищої освіти.
45. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, аналіз причин їх виникнення.
46. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу організації.

### **Загальні вимоги до рефератів**

Реферат є найпростішою формою наукового дослідження, мета якого полягає в ознайомленні студентів з навчальною літературою, виробленні умінь, необхідних для здійснення бібліографічного пошуку, оволодіння науковим, науково-популярним стилем викладу засвоєної інформації у вигляді стислої усної або письмової доповіді. В подальшому це має допомогти студентам у написанні тез доповідей на конференції, статей, курсових та дипломних проектів.

Реферати пишуться на аркушах формату А-4, загальний обсяг 12-15 стор. Рукописного або друкованого тексту. Титульна сторінка включає такі компоненти: назву міністерства, навчального закладу, факультету, тему реферату, прізвище і групу студента, який писав реферат, прізвище викладача, який має перевірити дану роботу. На наступній сторінці подається план реферату за простою або складною формою. Зміст реферату обов'язково включає три компоненти: вступ, основна частина, висновки.

У вступі розкривається актуальність теми, висвітлюються питання історіографії; в основній частині студент демонструє володіння матеріалом,

уміння його компонувати відповідно до поставленої мети, уміння логічно висловлювати свої думки; у висновках підсумовуються результати проведених студентом досліджень, які можуть подаватися довільно.

Реферат завершує список використаної літератури, оформлений відповідно до вимог бібліографії, тобто в алфавітному порядку і включає прізвище автора, його ініціали, назву праці, місце і рік видання, назву видавництва, кількість сторінок. Наприклад: Бокань В. А. Культурологія: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 136 с.

### **ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ з курсу "Управління персоналом"**

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
2. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
3. Мета, завдання та функції управління персоналом.
4. Основні поняття теорії управління персоналом.
5. Фактори впливу на людей в системі управління персоналом.
6. Класифікація та зміст принципів управління персоналом.
7. Зарубіжний досвід управління персоналом.
8. Персонал організації як суб'єкт та об'єкт управління. Структура персоналу організації.
9. Компетентність працівника: сутність та види.
10. Виробничий колектив як соціальна група.
11. Етапи створення і розвитку трудового колективу.
12. Формальні і неформальні групи, їх роль в діяльності організації.
13. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.
14. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
15. Суть та стадії згуртованості колективу організації. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
16. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
17. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість.
18. Зміст і етапи розробки та реалізації плану соціального розвитку персоналу.
19. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом та кадрової політики.
20. Поняття і типи кадрової політики. Етапи розробки кадрової політики організації.
21. Стратегічне управління персоналом організації.
22. Роль та призначення сучасних служб персоналу в організації.
23. Організаційне проектування кадрових служб.
24. Функції, права та відповідальність сучасних служб управління персоналом.
25. Інформаційне забезпечення служб персоналу.

26. Нормативно-правове забезпечення кадрових служб.
27. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.
28. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
29. Планування та прогнозування чисельної потреби в персоналі організації.
30. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації робочою силою.
31. Організація наймання персоналу в організацію.
32. Методи залучення кандидатів на вакантну посаду.
33. Оцінювання кандидатів при прийомі на роботу.
34. Профорієнтація персоналу.
35. Трудова адаптація персоналу.
36. Ефективність процесу відбору і добору працівників.
37. Порядок прийому на роботу.
38. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу.
39. Процедура проведення оцінки персоналу.
40. Методи оцінки персоналу
41. Оцінювання спеціалістів і керівників на підприємстві.
42. Організація та проведення атестації персоналу.
43. Помилки оцінювання персоналу та способи їх мінімізації.
44. Суть професійного розвитку персоналу.
45. Етапи кар'єри та етапи життя працівника.
46. Підвищення кваліфікації кадрів.
47. Переміщення, переведення на іншу посаду.
48. Формування кадрового резерву.
49. Фактори успіху розвитку кар'єри.
50. Причини, фактори і форми вивільнення персоналу.
51. Процедура звільнення працівників.
52. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.
53. Управління плинністю кадрів на підприємстві.
54. Трудова дисципліна, дисциплінарний вплив.
55. Аутплейсмент.
56. Соціальне партнерство на підприємстві: суть і функції.
57. Колективний договір як основа соціального партнерства.
58. Процедура укладення колективного договору.
59. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації.
60. Оцінка економічної і соціальної ефективності проектів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом.

## ЛІТЕРАТУРА

### Законодавчі акти

1. Дисциплінарний статут прокуратури України, затверджений постановою Верховної Ради України від 6 лист. 1991 р. № 1796-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 4. – Ст. 15.
2. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / [відп. ред. В. М. Вакуленко, О. П. Товстенко]. – К.: Юрінком Інтер, 1997. – 1040 с.
3. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 1997. – № 11-12. – С. 535-538.
4. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – К.: Велес, 2006. – 48 с.
5. Перелік робіт, при виконанні яких може запроваджуватися колективна (бригадна) матеріальна відповідальність, затверджено наказом Мінпраці України від 12 трав. 1996 р. № 43 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до переліку: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0286-96>.
6. Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22 січ. 1996 р. № 116 (зі змінами і доповненнями) // Урядовий кур'єр. – 1996. – 1 лют.
7. Про визначення розміру збитків, завданих підприємству, установі, організації розкраданням, знищенням (псуванням), недостачею або втратою дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння та валютних цінностей: Закон України від 6 черв. 1995 р. № 217/95-ВР (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 22. – Ст. 173.
8. Про відпустки: Закон України від 15 лист. 1996 р. № 504/96-ВР (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 2. – Ст. 4.
9. Про внесення змін, що стосуються відпусток, до Кодексу законів про працю України: Закон України від 18 вер. 1998 р. № 117-ХІV // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 43. – Ст. 268.
10. Про державні нагороди України: Закон України від 16 бер. 2000 р. № 1549-ІІІ (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 21. – Ст. 162.
11. Про державну службу: Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-ХІІ (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
12. Про дисципліну працівників залізничного транспорту: Положення, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26 січ. 1993 р.

- № 55 (зі змінами і доповненнями) // ЗП України. – 1993. – № 4-5. – Ст. 71.
13. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 9 лип. 2003 р. № 1058-IV (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 49. – Ст. 376.
  14. Про зайнятість населення: Закон України від 1 бер. 1991 р. № 803-XII (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради УРСР. – № 14. – Ст. 170.
  15. Про індексацію грошових доходів громадян: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 груд. 1998 р. № 2034 (втратила чинність) // Офіційний вісник України. – 1998. – № 51. – Ст. 61.
  16. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 36. – Ст. 361.
  17. Про Національну службу посередництва та примирення: Положення, затверджене Указом Президента України від 17 лист. 1998 р. № 1258/98 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 1998. – № 46. – Ст. 13.
  18. Про оплату праці: Закон України від 24 бер. 1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17 – Ст. 121.
  19. Про порядок компенсації працівникам частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати: Положення, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20 груд. 1997 р. № 1427 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 1997. – № 52. – Ст. 50.
  20. Про практику розгляду судами трудових спорів: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 6 лист. 1992 р. № 9 (зі змінами і доповненнями) // Дебет-Кредит (Галицькі контракти). – 2008. – № 29. – С. 279.
  21. Про прожитковий мінімум: Закон України від 15 лип. 1999 р. № 966-XIV (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 38. – Ст. 348.
  22. Про службові відрядження в межах України та за кордон: Інструкція, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 13 бер. 1998 р. № 59 в редакції наказу Міністерства фінансів України від 10 черв. 1999 р. № 146 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 1999. – № 26. – Ст. 135.
  23. Список виробництв, робіт, професій і посад працівників, робота яких пов'язана з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням або виконується в особливих природних географічних і геологічних умовах та умовах підвищеного ризику для здоров'я, що дає право на щорічну додаткову відпустку за особливий характер праці: Додаток № 2 до постанови Кабінету Міністрів України від 17 лист. 1997

- р. № 1290 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 1997. – № 48. – Ст. 22.
24. Список виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими і важкими умовами праці, зайнятість працівників на роботах в яких дає право на щорічну додаткову відпустку: Додаток № 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 17 лист. 1997 р. № 1290 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 1997. – № 48. – Ст. 22.
  25. Умови, тривалість, порядок надання та оплати творчих відпусток, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 19 січ. 1998 р. № 45 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 3. – Ст. 198.
  26. Щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці: Рекомендації, затверджені наказом Мінпраці та соціальної політики України від 10 жовт. 1997 р. № 7 (зі змінами і доповненнями) // Вісник податкової служби України. – 2006. – № 22.

### **Підручники і навчальні посібники**

27. Андрушко В. К. Управління персоналом: навч. посіб. / В. К. Андрушко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар. – Хмельницький: ХІРУП, 2000.
28. Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: метод. рекоменд. – М., 1989.
29. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
30. Болотіна Н. Б. Трудове право України: підруч. / Н. Б. Болотіна. – К.: Вікар, 2003.
31. Бородатий В. П. Управління персоналом: навч. посіб. / В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. І. Ягодзінський. – К.: ІЗМН, 1997.
32. Виноградський М. Д. Менеджмент організацій / М. Д. Виноградський. – К.: КНТЕУ, 1998.
33. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкалова. – К.: Кондор, 2003.
34. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, П. Фрэнсис; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1991.
35. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. [для вузов] / Б. М. Генкин. – М.: Норма-Инфра-М, 1998.
36. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швальб. – К.: Лібра, 1999.
37. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 1997.
38. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К.: “Екс. об”, 2002.
39. Дятлов В. А. Управление персоналом: учеб. пособ. [для студ. экон. вузов и фак.] / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Г. Пихало. – М.: ПРИОР, 1998.

40. Єгоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Єгоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1999.
41. Журавлев П. Мировой опыт в управлении персоналом / П. Журавлев. – М.: Прогресс, 1998.
42. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев. – М.: Экзамен, 1999.
43. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М.: Дело, 1992.
44. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учеб. пособ. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: Дело, 1993.
45. Книга работника кадровой службы: учеб.-справ. пособ. / [под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова]. – М.: ОАО Экономика, 1998.
46. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998.
47. Колпаков В. М. Методы управления: учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 1997.
48. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность / Е. Ф. Коханов. – М.: ГАУ, 1996.
49. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999.
50. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003.
51. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ “УВПК “Ексво”, 2001.
52. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: Инфра-М, 1999.
53. Машков В. Н. Психология управления. учеб. пособ. / В. Н. Машков. – [2-е изд.]. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002.
54. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
55. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоуори; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992.
56. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2000.
57. Омаров А. М. Руководитель. Размышление о стиле управления / А. М. Омаров. – М.: Политиздат, 1987.
58. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: “Плай”, 2001.
59. Основы управления персоналом / [под ред. Б. М. Генкина]. – М.: Высшая школа, 1996.
60. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод посіб. [для самост. вивч. дисципл.] / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000.

61. Соціально-психологічні питання менеджменту / [відп. ред. В. Д. Немцов]. – К.: ІСІДО, 1993.
62. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом / З. Е. Старобинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО “Бизнес-школа”: “Интел-Синтез”, 1998.
63. Старобинский З. Е. Как управлять персоналом? / З. Е. Старобинский. – М.: АО Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1995. – 240 с.
64. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студ. екон. спец.] / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючок. – Тернопіль: Лілея, 1996.
65. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 1996.
66. Управление организацией: учеб. / [под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина]. – М.: Инфра-М, 1998.
67. Управление персоналом организации: учеб. / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М.: ИНФРА-М, 1997.
68. Управление персоналом организации: учеб. / [под ред. А. Я. Кибанова]. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004.
69. Управление персоналом: учеб. [для вузов] / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 669 с.
70. Управління персоналом: навч. посіб. / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – К.: ЦНЛ, 2006. – 504 с.
71. Уткин З. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / З. А. Уткин, А. Й. Кочеткова. – М.: АКАЛИС, 1996.
72. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект / А. В. Филиппов. – М.: Экономика, 1990.
73. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. [для студ. ВНЗ] / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
74. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. / С. В. Шекшня. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998.
75. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА-ИНФРА М, 1998.
76. Щекин Г. В. Кадровая полтика организации / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1997.
77. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учеб. / Г. В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999.
78. Щекин Г. В. Прогнозирование и планирование работы с персоналом: учебн.-метод. пособ. / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1994.
79. Экономика труда и социально-трудовые отношения / [под ред. Г. Г. Меликяна, Р. П. Колосовой]. – М.: МГУ, 1996. – 623 с.

### Додаткова література:

80. Бекетова О. Н. Проблемы управления сопротивлением в процессах реструктуризации предприятий / О. Н. Бекетова, К. С. Белов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 122-126.
81. Блинов А. Особенности управления персоналом с преобладанием женщин / А. Блинов // Управление персоналом. – 2003. – № 3 (80). – С. 36.
82. Гутарц Р. Д. Использование новых информационных технологий в управление кадрами / Р. Д. Гутарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 96.
83. Джабраилова З. Г. Решение задачи выбора кандидатов на вакантные должности методом многокритериального ранжирования / З. Г. Джабраилова, С. Р. Нобари // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 107-112.
84. Емелена Е. “Золотая молодежь” или кого выбирают компании? / Е. Емелена, Л. Балабан // Управление персоналом. – 2004. – № 14. – С. 33.
85. Кебас М. Системность эффективной мотивации / М. Кебас // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 4 (199). – С. 52-55.
86. Коблева А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А. Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 102-106.
87. Коннов Е. Преодоление кризисов в работе команд / Е. Коннов, А. Огнев // Управление персоналом. – 2004. – № 13. – С. 64.
88. Малова И. И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И. И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 108-117.
89. Переверзева Т. Н. Методика выбора поставщика аутсорсинговых услуг / Т. Н. Переверзева, С. А. Попов, М. Н. Переверзева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 38-44.
90. Пикульская О. Миссия и ценности: HR-аспект / О. Пикульская, И. Хан // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 9 (204). – С. 65-67.
91. Позова С. Сотрудники как партнёры / С. Позова // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 4 (199). – С. 14-17.
92. Попова Н. В. Особенности организации стимулирования труда специалистов / Н. В. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 103-107.
93. Свирина А. А. Методические аспекты оценки нормы управления и применение её в регулярном менеджменте / А. А. Свирина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 107-112.
94. Скавитин А. В. Управление сокращением персонала: опыт Великобритании / А. В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 65.

95. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала / Т. Соломанидина // Управление персоналом. – 2003. – № 6 (83). – С. 60.
96. Сомов Л. Эффективная система оплаты труда – ещё один шаг к успеху вашей фирмы / Л. Сомов // Управление персоналом. – 2004. – № 13. – С. 36.
97. Третьякова Е. А. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты // Е. А. Третьякова, Т. В. Алфёрова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 118-125.
98. Тупчий Ю. Система подбора: оценка эффективности / Ю. Тупчий // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 9 (204). – С. 18-21.
99. Филиппова І. Г. Методика оцінки рівня ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств АПК / І. Г. Филиппова // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – № 3 (45). – С. 185-191.
100. Хохлова Т. П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию / Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 113-121.
101. Яновская Ю. Зачем планировать карьеру? / Ю. Яновская // Управление персоналом. – 2003. – № 5 (82). – С. 45.
102. Яхонтова Е. С. Управление ценностями, как элементы управления человеческими ресурсами компании / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 73.
103. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навч. посіб. / Г.О. Нестеренко. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
104. Механізм мотивації управлінського персоналу: [монографія] / М.С. Дороніна [та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: [б. в.], 2010. – 240 с.
105. Теорія і практика професійної орієнтації: навч. посіб. / Міжрегіон. акад. упр. персоналом (МАУП); уклад.: Н.Г. Швець, Т.Д. Третьякова. – К.: Персонал, 2010. – 272 с.
106. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: [монографія] / С.Е. Сардак, О.О. Третьяк. – Д. : Інновація, 2009. – 157 с.
107. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
108. Інформаційні системи управління персоналом, діловодства і документообігу: навч. посіб. / В.Є. Юринець, Р.В. Юринець. – Л.: Тріада плюс, 2008. – 628 с.
109. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / І.Р. Бузько [та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
110. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009. – 399 с.

111. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
112. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.А. Гавриш [та ін.]; відп. ред. Т. В. Лазоренко. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 333 с.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ з курсу "Управління персоналом "**

1. Значення професіограми і кар'єрограми в кадровому плануванні.
2. Сучасні труднощі зовнішнього і внутрішнього набору персоналу.
3. Сучасні методи оцінки персоналу – їх достоїнства і недоліки.
4. Шляхи скорочення витрат підприємства на персонал.
5. Шляхи оптимізації витрат на набір і відбір персоналу.
6. Організація кадрового планування в сучасних умовах.
7. Сучасні підходи до формування кадрової служби підприємства.
8. Показники ефективності кадрового менеджменту.
9. Порівняльна характеристика методів планування чисельності персоналу.
10. Достоїнства, недоліки, умови застосування методів планування чисельності персоналу на підприємстві.
11. Зміст набору, відбору і прийому персоналу.
12. Зміст і оптимізація процесу трудової адаптації співробітника.
13. Шляхи підвищення трудового потенціалу персоналу підприємства.
14. Шляхи розвитку персоналу підприємства, їх використання в сучасних умовах.
15. Використання неформальних груп в процесі зростання продуктивності праці персоналу.
16. Шляхи соціального розвитку трудового колективу в сучасних умовах.
17. Оптимізація організації обліку в кадровій службі підприємства.
18. Зміст і призначення інформаційного забезпечення кадрової служби підприємства.
19. Зміст і призначення атестації персоналу.
20. Управління кар'єрою співробітників – шляхи оптимізації.
21. Порушення трудової дисципліни – реакція і профілактика.
22. Зміцнення соціального партнерства в організації.
23. Шляхи управління текучістю кадрів.
24. Умови застосування окремих методів оцінки ефективності роботи персоналу.

25. Використання неформальних груп в процесі зростання продуктивності праці персоналу.

26. Зміст і призначення інформаційного забезпечення кадрової служби підприємства.

27. Достоїнства, недоліки, умови застосування методів планування чисельності персоналу на підприємстві.

28. Показники ефективності кадрового менеджменту.

29. Шляхи скорочення витрат підприємства на персонал.

30. Зміцнення соціального партнерства в організації.

### **Перелік питань з курсу „Управління персоналом ” для підготовки до екзамену:**

1. Поняття «Персонал організації». Сутність управління персоналом організації

2. Управління соціально-трудохими відносинами

3. Сутність і основи концепції управління персоналом в сучасних умовах

4. Принципи і методи управління персоналом

5. Характеристика системи управління персоналом організації

6. Організаційне проектування

7. Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом

8. Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом

9. Нормативно-методичне, правове, діловодне, інформаційне і технічне забезпечення формування системи управління персоналом

10. Поняття системи управління персоналом

11. Основні поняття теорії цілеукладання системи управління організації

12. Функціональні підсистеми системи управління персоналом

13. Методи аналізу, побудови і вдосконалення системи управління персоналом

14. Поняття і варіанти організаційної структури служби управління персоналом

15. Централізація і децентралізація управління персоналом

16. Кадрова політика

17. Види кадрових нововведень

18. Документи кадрової політики

19. Поняття стратегічного управління персоналом

20. Чинники, що визначають кадрову стратегію

21. Категорії персоналу управління

22. Поняття і концепції маркетингу персоналу
23. Маркетингова інформація в управлінні персоналом
24. Ринок праці. Визначення потреби в персоналі організації
25. Цілі, завдання і характеристика кадрового планування
26. Розвиток кадрової роботи
27. Функції підрозділів по плануванню кадрової роботи в організації
28. Інформація для кадрового планування
29. Якісна потреба в персоналі
30. Методи визначення кількісної потреби в персоналі
31. Кадрові процеси і кадрові відносини
32. Норми керованості
33. Поняття найму персоналу
34. Джерела найму персоналу
35. Відбір персоналу. Етапи відбору персоналу
36. Критерії і методи відбору персоналу
37. Поняття робочого місця. Аналіз і опис роботи і робочого місця
38. Ділова оцінка персоналу. Цілі ділової оцінки персоналу
39. Організаційна процедура проведення ділової оцінки персоналу
43. Роль лінійного керівника при проведенні ділової оцінки
44. Класифікація показників ділової оцінки. Методи ділової оцінки персоналу
45. Поняття атестації персоналу. Зміст етапів проведення атестації
46. Сутність, цілі і управління професійною орієнтацією
47. Поняття трудової адаптації. Види адаптації персоналу
48. Напрями адаптації персоналу. Умови успішної адаптації персоналу
49. Етапи процесу адаптації
50. Сутність системи безперервного навчання персоналу
51. Методи навчання персоналу. Класифікація форм підвищення кваліфікації
52. Поняття кар'єри і особистих орієнтації. Управління кар'єрою Види кар'єри
53. Етапи ділової кар'єри. Зміст і етапи службово-професійного просування персоналу
54. Ротація кадрів
55. Робота з кадровим резервом. Планування кадрового резерву
56. Поняття мотивації. Основні теорії змісту і процесу мотивації
57. Мотиви і стимули
58. Модальна типологія мотивації
59. Форми і системи оплати праці персоналу і керівників
60. Державне регулювання оплати праці
61. Конфлікти в організації. Типові причини конфліктів
62. Роль керівника у вирішенні конфліктів
63. Сутність і зміст організації праці. Наукова організація праці
64. Напрями реалізації трудового потенціалу працівника
65. Особливості управлінської праці

- 66. Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом
- 67. Показники ефективності діяльності підрозділів управління персоналом
- 68. Оцінка плинності кадрів і абсентеїзму
- 69. Характеристика економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом
- 70. Розрахунок економічної ефективності організаційних проектів вдосконалення системи управління персоналом

### **Тестові завдання**

- 1. Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?**
  - а. Сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності підприємства.
  - б. Сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі.
  - в. Керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.
  - г. Об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.
- 2. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:**
  - а. Робоча сила.
  - б. Персонал.
  - в. Формальна група.
  - г. Соціальна група.
- 3. В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:**
  - а. Управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.
  - б. Управління персоналом, управління кадрами, управління людиною.
  - в. Менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною.
  - г. Управління кадрами, управління персоналом.
- 4. Визначення: "Людина розглядається як неповторний елемент соціальної організації в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника" - належить до концепції:**
  - а. Управління людськими ресурсами.
  - б. Управління персоналом.
  - в. Управління кадровим потенціалом.
  - г. Усі відповіді правильні.
- 5. Виконання традиційних функцій кадрових служб та підготовка кадрів притаманні:**
  - а. Класичному підходу "управління персоналом".

- б. Концепції "управління людськими ресурсами".
- в. Сучасному підходу під назвою "управління людиною".
- г. Бюрократичному підходу "управління трудовими ресурсами".

**6. Персонал підприємства - це:**

- а. Всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.
- б. Сукупність кадрів однієї професійної групи.
- в. Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності.
- г. Всі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній ними сфері діяльності.

**7. Поняття "кадри" означає:**

- а. Постійний штатний склад працівників.
- б. Працівники апарату управління.
- в. Оперативний персонал підприємства.
- г. Працівники підприємства високої кваліфікації.

**8. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, - це:**

- а. Посада.
- б. Професія.
- в. Спеціальність.
- г. Кваліфікація.

**9. Персонал підприємства-це:**

- а. Сукупність кадрів однієї професійної групи.
- б. Всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.
- в. Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності.
- г. Всі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній ними сфері діяльності.

**10. Предметом курсу "Управління персоналом» є:**

- а. Організація ефективності виробництва.
- б. Вивчення відносин між працівниками в процесі виробництва.
- в. Планування умов праці персоналу підприємства.
- г. Координація роботи працівників організації.

**11. Що характеризує соціальна структура персоналу?**

- а. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан).
- б. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.
- в. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками.
- г. Класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

**12. Оберіть правильне визначення кваліфікації працівника.**

- а. Ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи.
- б. Певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві.
- в. Рівень практичних навичок та умінь працівника.
- г. Спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної роботи на посаді.

**13. Рівень кваліфікації працівника визначається:**

- а. Кваліфікаційною комісією.
- б. Тарифно-кваліфікаційним довідником.
- в. Адміністрацією підприємства.
- г. При прийманні на роботу.

**14. Професія-це:**

- а. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.
- б. Теоретичні та практичні знання певної роботи.
- в. Рівень спеціальних знань певної роботи.
- г. Рівень практичних навичок певної роботи.

**15. Кваліфікацію працівника визначає:**

- а. Рівень спеціальних знань та вмінь працівника.
- б. Певний вид трудової діяльності на підприємстві.
- в. Рівень практичних навичок працівника.
- г. Все вищеназване.

**16. Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних із виконанням певного, як правило, невеликого кола обов'язків - це:**

- а. Спеціальність.
- б. Професія.
- в. Кваліфікація.
- г. Посада.

**17. Ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій, - це:**

- а. Посада.
- б. Професія.
- в. Спеціальність.
- г. Кваліфікація.

**18. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, - це:**

- а. Посада.
- б. Професія!
- в. Спеціальність.
- г. Кваліфікація.

**19. Трудовий стаж - це:**

- а. Загальна тривалість трудової діяльності людини.
- б. Тривалість роботи та іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи.

- в. Тривалість роботи в одній організації чи на одній посаді.
- г. Завершення ділової кар'єри.

**20. До якої категорії належать працівники, прийняті на роботу без визначення конкретного терміну роботи?**

- а. Постійні.
- б. Сезонні.
- в. Тимчасові.
- г. Немає вірної відповіді.

**21. Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язані між собою відносинами співробітництва"?**

- а. Суб'єкт управління.
- б. Об'єкт управління.
- в. Соціальна група.
- г. Трудовий колектив.

**22. Що таке соціальна група?**

- а. Це відносно стала сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності і норми поведінки.
- б. Об'єднання громадян для досягнення певних політичних цілей.
- в. Це сукупність людей, згрупованих за розміром заробітної плати.
- г. Неформальна група колективу підприємства, що протидіє керівництву.

**23. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги, - це:**

- а. Трудовий колектив.
- б. Соціальна група.
- в. Неформальна організація.
- г. Номінальна група.

**24. Скільки існує рівнів об'єднання працівників у колектив?**

- а. Чотири: номінальна група, активне ядро, інтеграція, зрілість.
- б. Два: диференціація та інтеграція.
- в. Три: на рівні секції, відділу, підприємства.
- г. Шість: людина, соціальна група, структурний підрозділ, група однодумців, колектив, зрілий колектив.

**25. Трудовий колектив може бути:**

- а. Тільки суб'єктом управління.
- б. Об'єктом і суб'єктом управління. "
- в. Тільки об'єктом управління.
- г. Ні суб'єктом, ні об'єктом управління.

**26. Всередині трудового колективу може існувати:**

- а. Тільки неформальна структура.
- б. Тільки формальна структура.

- в. Формальна та неформальна структури.
  - г. Не існує структурного підрозділу.
- 27. Яким ознакам повинна відповідати група, щоб стати колективом?**
- а. Наявність спільної мети.
  - б. Практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей.
  - в. Достатньо стабільні відносини між членами групи.
  - г. Все зазначене вище.
- 28. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи:**
- а. Потреба працівників у захисті.
  - б. Почуття причетності, потреба у допомозі.
  - в. Спільні інтереси.
  - г. Потреба у спілкуванні, симпатії, антипатії.
- 29. За наслідками впливу на діяльність організації конфлікти поділяються на:**
- а. Конструктивні та функціональні.
  - б. Дисфункціональні та деструктивні.
  - в. Конструктивні та деструктивні.
  - г. Позитивні та негативні.
- 30. Яким може бути процес розвитку трудового колективу?**
- а. Усе залежить від умов діяльності колективу та його структурних ознак.
  - б. Завжди поступовий.
  - в. Завжди непоступовий.
  - г. Усе залежить від умов діяльності колективу.
- 31. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію соціального розвитку колективу?**
- а. Вищого.
  - б. Середнього.
  - в. Оперативного.
  - г. Нижчого.
- 32. Якій категорії відповідає наведений перелік: особистісні якості співробітників, стиль керівництва?**
- а. Внутрішні (суб'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
  - б. Зовнішні (об'єктивні) фактори, які визначають розвиток колективу.
  - в. Елементи структури колективу.
  - г. Суб'єкт управління.
- 33. Якій стадії розвитку колективу відповідають характеристики: "Завершується взаємне вивчення, на основі якого відбувається зближення людей у групі (найбільш ініціативні, менш ініціативні, індіферентні, дезорганізуючі). Вступає в силу саморегуляція колективу"?**
- а. Диференціація.

- б. Формування.
- в. Інтеграція.
- г. Згуртованість.

**34. Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів як на роботі, так і у вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:**

- а. Роз'єднаних.
- б. Згуртованих.
- в. Жіночих.
- г. Розчленованих.

**35. На психологічну сумісність впливає:**

- а. Рівень співвідношення між різними категоріями робітників.
- б. Характеристики формальної структури колективу.
- в. Індивідуальні якості робітників апарату управління.
- г. Індивідуальні особливості кожного члена колективу.

**36. Конформізм, схильність до чуток, емоційна нестійкість, схильність до конфліктів характерні для:**

- а. Розчленованих та роз'єднаних колективів.
- б. Згуртованих колективів.
- в. Колективів на етапі зрілості.
- г. Роз'єднаних колективів.

**37. Психологічна сумісність може бути зумовлена:**

- а. Як подібністю, так і відмінністю характеристик членів групи.
- б. Подібністю характеристик членів колективу.
- в. Відмінністю характеристик членів групи.
- г. Специфікою діяльності підприємства.

**38. Основні принципи побудови "здорових" соціально-психологічних відносин у трудовому колективі - це:**

- а. Ініціативність, солідарність, інформованість, взаємоповага.
- б. Дисципліна, децентралізація управління.
- в. Взаємопорозуміння, внутрішньоколективна сумісність.
- г. Принциповість, об'єктивність, стратегічність.

**39. Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на:**

- а. Поєднанні колективних та індивідуальних цінностей, норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності.
- б. Спільності мети робітників.
- в. Спільності методів діяльності.
- г. Спільності інтересів, цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час.

**40. Розвиток персоналу може бути:**

- а. Загальний та професійний.
- б. Тільки професійний.
- в. Спеціалізований та загальний.
- г. Немає правильної відповіді.

**41. Які документи регулюють діяльність підприємства в цілому?**

- а. Устав, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.
- б. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти.
- в. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.
- г. Діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.

**42. Яка основна мета кадрової політики організації?**

- а. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
- б. Мінімізація витрат на робочу силу.
- в. Створення максимальної кількості робочих місць.
- г. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка.

**43. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?**

- а. Вищого.
- б. Середнього.
- в. Оперативного.
- г. Нижчого.

**44. Кадрова політика організації-це:**

- а. Система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
- б. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
- в. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
- г. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

**45. Кадрова політика поділяється на такі типи:**

- а. Активна та реактивна.
- б. Пасивна та превентивна.
- в. Закрита та відкрита.
- г. Все назване вище.

**46. У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?**

- а. Пасивної.
- б. Активної.
- в. Відкритої.
- г. Превентивної.

**47. При якій кадровій політиці не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи?**

- а. Відкритій.
- б. Превентивній.
- в. Реактивній.

г. Пасивній.

**48. Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні кадрової політики:**

а. Превентивної.

б. Закритої.

в. Активної.

г. Пасивної.

**49. Етапами розробки кадрової політики є:**

а. Програмування, нормування та оцінка.

б. Нормування, програмування та моніторинг персоналу.

в. Прогнозування, планування, нормування та відстеження.

г. Аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.

**50. Об'єктом кадрової роботи на підприємстві є:**

а. Робітники.

б. Управлінський персонал.

в. Всі працівники.

г. Організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.