Затверджено науково-методичною

радою ЖДТУ протокол від « » 20 р. №

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для проведення практичних (семінарських) занять з навчальної дисципліни

# «People management: мистецтво управління людьми»

для студентів освітнього рівня «МАГІСТР» денної форми навчання

спеціальності 051 «Економіка»

освітньо-професійна програма

«Управління персоналом у бізнес-середовищі»

факультет економіки та менеджменту

кафедра управління персоналом та економіка праці

Розглянуто і рекомендовано

на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці

протокол від «28» серпня 2018 р. № 1

Розробник: к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Урманов Ф.Ш.

Житомир 2018 – 2019 н.р.

# ЗМІСТ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВСТУП | 3 |
| 1. | ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ | 5 |
| 2. | НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ | 12 |
| 3. | ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ | 16 |
| 4. | РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РЕФЕРАТУ | 17 |
| 5. | ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ОХОПЛЮЮТЬ ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ВИНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ | 19 |
| 6. | ТЕСТИ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ | 24 |
| 7. | СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ | 29 |
| 8. | РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА | 30 |

**ВСТУП**

Метою дисципліни «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, оцінювання та розвитку працівників, а також забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організацій. За змістом навчальна дисципліна охоплює сутність та значення сучасної системи управління персоналом як складової частини менеджменту організацій та передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок щодо управління персоналом у організаціях різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

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

Основні завдання вивчення дисципліни «Управління персоналом»:

* висвітлення теоретико-методологічних та соціально-психологічних аспектів управління персоналом;
* формування у студентів практичних навичок і вмінь щодо впливу на поведінку як колективів, так і окремих працівників, з метою забезпечення ефективної діяльності організації;
* розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, самостійності і відповідальності у роботі;
* формування професійних здібностей у майбутніх фахівців щодо вирішення проблем управління персоналом в організації.

# ВИМОГИ ДО ЗНАНЬ І УМІНЬ СТУДЕНТІВ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

*знати:*

* сутність, значення та зміст управління персоналом, методологічні аспекти й завдання дисципліни;
* зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;
* зміст та процедуру ресурсного забезпечення управління персоналом;
* соціально-психологічні механізми, які зумовлюють трудову поведінку персоналу;
* методи та пріоритетні напрямки організації роботи служби управління персоналом, вимоги до ведення кадрового діловодства;
* методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів;
* методологію планування та організації розвитку персоналу;
* види, фактори, показники руху персоналу та способи пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
* механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів трудової діяльності;
* питання, пов’язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання;
* поняття, фактори та елементи управління умовами праці;
* принципи та методи оцінювання персоналу;
* теоретичні засади мотивації трудової діяльності;
* сутність та форми соціального партнерства, його роль у формуванні досконалих соціально-трудових відносин в організації;
* підходи до визначення ефективності менеджменту персоналу та структури витрат на персонал.

*вміти:*

* розподіляти завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб’єктами управління персоналом;
* визначати пріоритети стратегії та політики управління персоналом в організації залежно від конкретної ситуації;
* оцінювати соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;
* аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу організації;
* визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;
* розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність;
* визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
* формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;
* розраховувати та аналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;
* використовувати різні методи оцінювання персоналу;
* застосовувати теорії мотивації трудової діяльності ;
* аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом в організації.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Модуль 1. «Методологія кадрової роботи та ресурсне забезпечення управління

***персоналом організації»***

**Тема 1.** Управління як практична діяльність та навчальна дисципліна

Зміст поняття «сучасна організація». Парадигми теорії організації. Бюрократичні та діалектичні організації. Примусова, утилітаристська, символічна організація. Економічні організації як різновид організацій утилітаристських. Цілі організації сучасного типу: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні, соціальні. Моделі управлінських відносин в організаціях сучасного типу: бюрократизм, патерналізм, партнерство, фратерналізм.

Управління як атрибут організованої форми колективної діяльності людей. Умови, які забезпечують ефективну співпрацю між суб’єктом та об’єктом управління. Управлінська діяльність як різновид трудового процесу. Предмет, засоби та результати управлінської праці.

Система управління в організації. Фундаментальні закони управління: закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, закон демократизації управління, закон економії часових ресурсів. Принципи сучасного управління: науковість, соціальна спрямованість, гуманізм, законність в управлінській діяльності, об’єктивність, системність, комплексність, професійність, поєднання колегіальності та єдиноначальності. Сутність менеджменту. Менеджери як прошарок професійних управлінців. Вимоги до менеджера. Сутність внутрішньофірмового менеджменту та його елементи: генеральний менеджмент, менеджмент виробничо-господарської діяльності, менеджмент персоналу. Напрямки управління в організації.

Людина в системі суспільно-виробничих відносин. Особистісні диспозиції людини в організації: «людина економічна», «людина функціональна», «людина психологічна»,

«людина етична». Фактори, які впливають на активність людини, що включена в систему суспільно-виробничих відносин: організаційно-економічні фактори, адміністративно- управлінські фактори, техніко-технологічні фактори, правові фактори, групові та особистісні фактори. Специфіка ролей людини в сучасних суспільно-виробничих системах. Обставини, які вплинули на зростання ролі людського фактора у системах суспільно-виробничого типу.

Людина та відносини управління. Суб’єкт та об’єкт управління. Управлінські відносини як різновид відносин суспільних. Ознаки управлінських відносин: наявність суспільно-опосередкованої цілі, наявність системи нормативного обмеження (сукупності корпоративних, організаційних, правових, культурних та соціальних нормуючих факторів), прямі та зворотні контури управління у складних системах.

Управління персоналом як навчальна дисципліна. Мета, завдання, предмет, об’єкт навчальної дисципліни. Взаємозв’язки дисципліни «Управління персоналом» з іншими навчальними дисциплінами.

**Тема 2.** Методологія управління персоналом сучасної організації Управління персоналом як пріоритетна сфера управління в сучасній організації.

Фактори конкурентоспроможності організації в умовах ринку та управління персоналом.

Управління персоналом та об’єктивні закономірності еволюції світового менеджменту. Сучасний погляд на роль управління персоналом в організації. Ознаки управління персоналом сучасного типу. Фахово-орієнтовне управління персоналом. Діяльнісно-орієнтоване управління персоналом. Індивідуально-орієнтоване управління

персоналом. Управління персоналом, зорієнтоване на майбутнє.

Управління персоналом як комплексна наука. Історія розвитку науки управління. Процес пізнання процесу наукового управління. Школи управління та їх характеристика. Поняття підходу в менеджменті. Процесійний, системний та ситуаційний підходи. Сучасні концепції та теорії управління персоналом. Завдання, які стоять перед вітчизняною наукою управління персоналом.

Поняття методології управління. Функції та методи управління персоналом. Методи праці керівних кадрів (методи розв’язання функціональних завдань та методи творчої праці) та методи управлінського впливу (адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні методи). Методи маніпулятивного впливу в системі кадрового менеджменту. Поняття техніки управління персоналом. Основні техніки управління: техніка рамкового управління (by Exception); техніка управління за допомогою делегування (by Delegation); техніка управління за цілями (by Objectives); техніка системного управління (by Systems).

Поняття системи управління. Основні підсистеми системи управління. Принципи побудови системи управління персоналом. Проектування системи управління персоналом в організації. Напрямки управління персоналом в організації та аспекти управлінського процесу (техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально- психологічний, педагогічний).

**Тема 3.** Персонал організації як об’єкт управління

Основні підходи щодо характеристики людського фактора виробництва. Трудові ресурси як економічна категорія. Економічно активне та економічно неактивне населення. Сутність поняття «людські ресурси». Специфіка людських ресурсів. Трудовий потенціал: рівень особистості, мікро- та макроекономічний рівень. Робоча сила. Людський капітал та його особливості. Термін «персонал», його сутність та походження. Кадри. Персонал організації як категорія науки управління.

Функціонально-правові ознаки персоналу як категорії науки управління. Суспільно- особистісні характеристики персоналу. Класифікація персоналу як об’єкта управлінського впливу. Виробничий та управлінський персонал. Поняття «структура персоналу». Штатна, соціальна та ролева структура персоналу.

Особистісні та ділові якості працівника. Характеристики ділових якостей працівника: інтелектуально-творчі (креативність, інтуїція, творча уява, дивергентність, інтелектуальна активність), соціально-психологічні (людяність, надійність, трудова етика, свідомість), фізичного розвитку та здоров’я (адаптаційний потенціал, загальна витривалість, швидкісно-силовий апарат, фізична працездатність), професійно- кваліфікаційні (професіональність, часова компетентність, професійна придатність). Вимоги до особистісних та ділових (функціональних) якостей працівника у сучасних суспільно-виробничих системах.

**Тема 4.** Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Роль соціально-психологічного фактора у сфері праці. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. Роль та місце практичної психології в управлінні організованою діяльністю людей. Психологія управлінських впливів.

Структура діяльності керівника, її складові та їх психологічний контекст. Особистість керівника. Саморозвиток особистості керівника у напрямку соціальної адекватності. Особистість керівника та стиль управління. Вольові властивості особистості, їх роль в процесі реалізації функцій управління. Психологічний портрет керівника.

Сутність та класифікація соціальних груп. Взаємовідносини людей у групах. Групова диференціація. Колектив та його ознаки. Трудовий колектив. Психологічні

аспекти колективної діяльності людей в умовах управлінських відносин. Особистість в трудовому колективі.

Поняття поведінки та її види. Трудова поведінка. Відношення до праці як характеристика трудової поведінки. Суб’єктивна та об’єктивна оцінка відношення людини до праці. Психофізіологічні регулятори поведінки людині в організації. Соціально- психологічний тип організації та його вплив на формування окремих поведінкових характеристик. Фази організаційного онтогенезу та їх зв’язок із окремими типами поведінки.

Ділове спілкування. Структура та психологічні прийоми ділового спілкування.

Бесіда як форма ділового спілкування. Принципи конструктивної дискусії та полеміки.

**Тема 5.** Ресурсне забезпечення управління персоналом.

Служба персоналу й кадрове діловодство

Сутність ресурсного забезпечення управління персоналом. Види ресурсного забезпечення (кадрове, інформаційне, технічне та технологічно-програмне, фінансове, нормативно-методичне, стратегічно-планове).

Кадрове забезпечення та його функції. Процедура та пріоритети кадрового забезпечення.

Інформаційне забезпечення та його функції. Сутність інформації та даних. Обсяги та зміст кадрової інформації. Управлінська інформація. Класифікація управлінської інформації за різними факторами (технологія обробки: внутрішня, зовнішня, змінна, умовно-стала, вхідна, проміжна, вихідна; виконувані функції: прогнозна планово- договірна, облікова, розцінкова, довідкова, таблична інформація). Сутність організаційної інформаційної системи. Сучасні інформаційні системи: принципи побудови та ознаки.

Зміст технічного та технологічно-програмного забезпечення. Автоматизоване робоче місце менеджера по кадрах (АРМ). Принципи проектування сучасних АРМ керівника (принцип персоніфікації обчислень, принцип автоформалізації професійних знань, принципи можливості автоматизації нових функцій та задач користувача, принцип безпаперової технології). Задачі організаційного управління, які вирішуються в складі АРМ (характеристики задач першого, другого, третього класу).

Поняття фінансового забезпечення управління персоналом. Фінансові можливості організації в сфері HR-менеджменту: можливості щодо винагороди за працю, можливості щодо реалізації сукупності кадрових заходів, можливості щодо утримання ефективної служби управління персоналом. Сутність та класифікація витрат на персонал (за фазами відтворення робочої сили, за ракурсом розгляду, за цільовим призначення, за джерелами формування). Механізм фінансового забезпечення кадрового менеджменту.

Нормативно-методичне забезпечення як сукупність зовнішніх та внутрішніх регламентів управління персоналом. Завдання та процес нормативно-методичного забезпечення. Кодекс законів про працю України, Закони України: “Про зайнятість населення”, “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, Класифікатор професій та інші нормативні акти, які регулюють трудову діяльність. Документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

Зміст стратегічно-планового забезпечення. Процедура та пріоритети стратегічно- планового забезпечення в організації.

Служба управління персоналом в організації та її завдання. Місце та роль служби управління персоналом. Історія розвитку кадрових служб. Структура та окремі складові

служби управління персоналом. Відділ праці та заробітної плати. Відділ соціальних програм. Група з охорони праці. Група з трудових відносин. Управління перспективного планування (відділ проектування та супроводження організаційних змін, група корпоративної діагностики). Управління оперативною роботою (група підбору персоналу, відділ кадрів, група кураторів персоналу), управління професійного розвитку (відділ розвитку персоналу, навчальний центр).

Сучасні тенденції розвитку служб управління персоналом. Функції служби управління персоналом. Новітні функції служби управління персоналом (формування оптимального управлінського апарату, кадровий моніторинг, кадровий контролінг, кадровий маркетинг, кадровий консалтинг, кадровий коучинг, організація соціального партнерства). Напрямки діяльності служби управління персоналом.

Комплектація служби управління персоналом сучасної організації. Вимоги до працівників служби управління персоналом. Методики визначення чисельності служби управління персоналом (розрахунки за нормативною трудомісткістю управлінської праці, за нормами обслуговування).

Зміст та принципи організації кадрового діловодства. Основні документи по кадрах: призначення та процедура ведення.

## Модуль 2. «Управління персоналом як система кадрових заходів»

**Тема 6.** Планування та формування персоналу

Планування персоналу як складова внутрішньоорганізаційного планового процесу. Планування як функція управління. Результати та наслідки управління у кадровій сфері. Цілі планування персоналу в організації.

Етапи планування персоналу (інформаційний етап, етап розробки проектів, етап ухвалення рішень).

Види планування в управління (довго-, середньо-, короткострокове планування). Поняття цільової кадрової програми. Стратегічне та тактичне планування у кадровій сфері. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.

Планування кількісних показників персоналу. Планування загальної потреби у персоналі. Планування додаткової потреби у персоналі.

Методи планування чисельності персоналу (екстраполяція, скоригована екстраполяція, метод експертних оцінок, метод комп’ютерного моделювання, нормативний метод, метод доходності). Методи планування якісних показників персоналу.

Сутність та етапи формування персоналу організації (пошук, залучення, добір, профорієнтація, розстановка, професійна адаптація, закріплення персоналу). Розширена характеристика етапів формування персоналу організації. Процедура виконання окремих напрямків формування персоналу.

**Тема 7.** Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників.

Зміст та завдання управління розвитком персоналом. Гармонійний розвиток особистості та розвиток персоналом. Професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Складові розвитку персоналу в організації.

Освіта та професійне навчання персоналу. Первинна професійна підготовка робітників. Визначення потреби у професійному навчанні. Завдання професійного навчання. Поняття навчальної програми та її зміст. Форми навчання персоналу. Навчання персоналу на робочому місці. Інструктаж. Учнівство. Ротація. Наставництво. Навчання поза робочим місцем. Лекція. Ділові ігри. Моделювання ситуацій як метод професійного навчання. Рольові ігри. Самостійне навчання. Перспективні форми професійного

навчання. Модульна система навчання. Відкрите та дистанційне навчання. Перепідготовка персоналу. Перепідготовка фахівців з вищою освітою.

Підвищення кваліфікації персоналу. Особливості та пріоритети підвищення кваліфікації персоналу у сучасних умовах. Планування підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації робітників. Планування підвищення кваліфікації фахівців та керівників організації. Післядипломна підготовка.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

Витрати на розвиток персоналу та їх кваліфікація (фаза вітворення робочої сили, рівень інвестора, цільове призначення, характер витрат, час відшкодування витрат). Безпосередні та опосередковані витрати. Поточні витрати на розвиток персоналу.

Поняття руху персоналу в організації. Види і фактори руху персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення. Підстави для припинення трудової угоди. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Система заходів пристосування персоналу до економічних змін. Практика пристосування персоналу до економічних змін у зарубіжних організаціях.

Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

**Тема 8.** Регулювання трудової діяльності персоналу

Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.

Чинники ефективності діяльності організації.

Визначення мети діяльності організації. Планування діяльності трудового колективу. Кадрове забезпечення ефективної діяльності організації. Нормативно-правове, організаційно-економічне та інженерно-технічне забезпечення трудової діяльності персоналу.

Підтримка встановленого ритму виробництва. Ресурсне забезпечення трудової діяльності персоналу, поточне обслуговування та оперативне регулювання виробничих і трудових процесів, облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів та посадових осіб. Типова структура положення про структурний підрозділ.

Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення правил внутрішнього трудового розпорядку.

**Тема 9.** Управління робочим часом працівників

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня.

Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час.

Регулювання тривалості відпусток.

Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.

Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року.

Гнучкі режими праці.

Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

**Тема 10.** Створення сприятливих умов праці

Поняття умов праці в організації. Працездатність та умови праці. Сутність та роль управління умовами праці.

Фактори формування умов праці та їх характеристика. Виробничі фактори. Санітарно-гігієнічні фактори. Фактори безпеки. Інженерно-психологічні фактори. Естетичні фактори. Соціальні фактори.

Аналіз умов праці в організації. Поняття «оптимальних», «припустимих» та

«шкідливих» умов праці. Процедура аналізу умов праці в системі комплексного аналізу робочих місць.

Поняття, завдання і законодавча база регулювання умов праці. Напрямки регулювання умов праці (технічний, технологічний, організаційний, естетичний).

Охорона праці. Нормативна база охорони праці в Україні. Принципи побудови системи охорони праці в організації. Пріоритети охорони праці в сучасній організації.

## Модуль 3. Основні засади ефективності управління персоналом

**Тема 11.** Оцінювання персоналу

Сутність та функції оцінки персоналу (інформаційно-орієнтуюча, адміністративна, мотивуюча). Оцінка персоналу як інструмент управління.

Сфери та напрямки оцінки в системі кадрового менеджменту.

Принципи оцінки персоналу (об’єктивність, оперативність, періодичність, конфіденційність, різносторонність, єдність процедури оцінки, економічність, чіткість, доступність, спрямованість на результат, автоматизація процедури оцінки, зворотній зв’язок).

Сфери застосування результатів оцінки персоналу (прийняття на роботу, просування по службі, навчання, реорганізація підприємства, заохочення, скорочення, звільнення).

Підвищення ефективності управління персоналом через результати адекватної оцінка.

Види та процедура оцінки персоналу (період оцінки: первинна, поточна, періодична, заключна; суб’єкт оцінки: самооцінка, зовнішня оцінка; об’єкт оцінки: оцінка персоналу, трудових колективів, формальних та неформальних груп, працівників структурних підрозділів, персоналу окремих категорій, окремих працівників; ступінь охоплення: суцільна, вибіркова).

Процедура оцінки персоналу. Складності, якими супроводжується оцінка у кадровій сфері, та їх подолання.

**Тема 12.** Мотивація і стимулювання персоналу

Сутність мотивації як наукової категорії. Місце мотиваційних механізмів в системі ринкових відносин. Потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Сутність, значення і взаємозв’язок категорій «мотив», «інтерес», «стимул» і

«стимулювання». Сучасні трактування сутності мотивації персоналу.

Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення, значення. Чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Еволюція політики доходів, її вплив на стан матеріальної мотивації. Взаємозв’язок заробітної плати, ефективності та доходів.

Сутність і функції заробітної плати. Чинники диференціації заробітної плати. Основні складові організації заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.

Тарифна система оплати праці та її місце в мотиваційному механізмі. Вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і робітників за традиційного підходу до їх побудови . Нові підходи до побудови тарифної системи: гнучка тарифна система, безтарифна (пайова) система, єдина тарифна система оплати праці. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.

Роль систем оплати праці в посиленні мотивації трудової діяльності. Класифікація

систем заробітної плати. Умови ефективного використання форм заробітної плати. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.

Зміни у структурі мотивів як об’єктивна закономірність. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення інформованості персоналу.

**Тема 13.** Соціальне партнерство в організації

Об’єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально- трудових відносин.

Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства.

Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство.

Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві. Сутність поняття „суб’єкт соціального партнерства”. Групи суб’єктів соціального партнерства.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів. Законодавчі вимоги до розроблення колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах України за сучасних умов.

**Тема 14.** Ефективність управління персоналом

Поняття «ефективності». Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації. Принцип економічної доцільності в управління персоналом. Сутність понять

«ефект», «ефективність управління персоналом». Чинники, які визначають ефективність управління персоналом.

Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на професійне навчання, витрати на утримання громадських служб та їхні елементи.

Сутність та показники організаційної ефективності управління персоналом.

Сутність та показники економічної ефективності управління персоналом. Сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління персоналом. Сутність та показники соціальної ефективності управління персоналом.

# НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва теми | Кількість  годин |
|  | ***Модуль 1. Методологія кадрової роботи та ресурсне забезпечення управління персоналом організації*** | 10 |
| 1 | **Управління як практична діяльність та навчальна дисципліна.**   * 1. Управління як атрибут організованої форми колективної діяльності людей.   2. Сучасна організація та її характеристики.   3. Система управління в організації.   4. Людина в системі суспільно-виробничих відносин.   5. Підходи щодо характеристики людського фактора виробництва.   6. Управлінська діяльність як різновид трудового процесу.   7. Вимоги до менеджера. | 2 |
| 2 | **Методологія управління персоналом сучасної організації**.  2.1. Моделі управлінських відносин в організаціях.   * 1. Управління персоналом як пріоритетна сфера управління в організації сучасного типу.   2. Історичні та сучасні погляди на управління персоналом в організації.   3. Методологія управління персоналом та техніка управлінського впливу.   4. Система управління та принципи її побудови.   5. Стратегія і політика управління персоналом організації. | 2 |
| 3 | **Персонал організації як об’єкт управління.**   * 1. Основні підходи щодо характеристики людського фактору виробництва.   2. Персонал організації як категорія науки управління. Особистісні диспозиції людини в організації: «людина економічна», «людина функціональна», «людина психологічна»,   «людина етична».   * 1. Класифікація персоналу як об’єкта управлінського впливу.   2. Поняття «структура персоналу». Штатна, соціальна та ролева структура персоналу.   3. Особистісні та функціональні якості персоналу. | 2 |
| 4 | **Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**.   * 1. Роль та зміст соціально-психологічних факторів у сфері праці.   2. Психологічний контекст діяльності керівника.   3. Психологічні особливості колективної діяльності людей.   4. Соціально-психологічні аспекти ділової поведінки та ділового спілкування. | 2 |
| 5 | **Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство.**   * 1. Сутність та види ресурсного забезпечення управління персоналом:      1. Кадрове забезпечення управління персоналом.      2. Інформаційне забезпечення управління персоналом та його функції. Класифікація управлінської інформації за різними | 2 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | факторами.   * + 1. Сутність організаційної інформаційної системи. Автоматизоване робоче місце менеджера по кадрах (АРМ).     2. Нормативно-методичне забезпечення як сукупність зовнішніх та внутрішніх регламентів управління персоналом. Документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.     3. Поняття фінансового забезпечення управління персоналом. Сутність та класифікація витрат на персонал (за фазами відтворення робочої сили, за ракурсом розгляду, за цільовим призначення, за джерелами формування).   5.1.6 Зміст стратегічно-планового забезпечення. Процедура та пріоритети стратегічно-планового забезпечення в організації.   * 1. Місце, роль та завдання служби персоналу організації.   2. Напрямки діяльності служби управління персоналом.   3. Структура та складові служби управління персоналом.   4. Зміст та принципи організації кадрового діловодства. |  |
|  | ***Модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів*** | 10 |
| 6. | **Планування та формування персоналу**   * 1. Планування як функція управління та складова внутрішньоорганізаційного планового процесу.   2. Етапи планування персоналу (інформаційний етап, етап розробки проектів, етап ухвалення рішень).   3. Види планування в управлінні персоналом. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.   4. Методи планування чисельності персоналу. Планування кількісних показників персоналу.   5. Сутність та етапи формування персоналу організації (пошук, залучення, добір, профорієнтація, розстановка, професійна адаптація, закріплення персоналу). | 2 |
| 7. | **Розвиток персоналу та управління процесами руху персоналу**   * 1. Сутність, зміст та завдання управління розвитком персоналом. Професійний розвиток особистості та розвиток персоналу.   2. Складові розвитку персоналу в організації.   3. Визначення потреби у професійному навчанні. Завдання професійного навчання.   4. Форми навчання персоналу.   5. Витрати на розвиток персоналу.   6. Поняття руху персоналу в організації. Види і фактори руху персоналу.   7. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.   8. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.   9. Підстави для припинення трудової угоди.   10. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. | 2 |
| 8. | **Регулювання трудової діяльності персоналу**  8.1. Значення та завдання регулювання трудової діяльності | 2 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | персоналу організації.   * 1. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників.   2. Засоби регламентування діяльності структурних підрозділів. Типова структура положення про структурний підрозділ.   3. Засоби регламентування діяльності посадових осіб. Посадова інструкція.   4. Правила поведінки й дисциплінарні процедури. |  |
| 9. | **Управління робочим часом працівників**   * 1. Законодавство України про регулювання робочого часу.   2. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року.   3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.   4. Гнучкі режими праці.   5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.   6. Табельний облік використання робочого часу. | 2 |
| 10. | **Створення сприятливих умов праці**   * 1. Поняття умов праці в організації. Фактори формування умов праці та їх характеристика.   2. Працездатність та умови праці.   3. Сутність та роль управління умовами праці.   4. Поняття «оптимальних», «припустимих» та «шкідливих» умов праці.   5. Охорона праці. Принципи побудови системи охорони праці в організації. | 2 |
| ***Модуль 3. Основні засади ефективності управління персоналом*** | | 8 |
| 11. | **Оцінювання персоналу**   * 1. Сутність та функції оцінювання персоналу як інструменту управління.   2. Сфери та напрямки оцінювання в системі кадрового менеджменту.   3. Принципи оцінювання персоналу (об’єктивність, оперативність, періодичність, конфіденційність, різносторонність, єдність процедури оцінки, економічність, чіткість, доступність, спрямованість на результат, автоматизація процедури оцінки, зворотній зв’язок).   4. Види та процедури оцінювання персоналу.   5. Атестація персоналу. | 2 |
| 12. | **Мотивація і стимулювання персоналу**   * 1. Сутність мотивації як наукової категорії. Сучасні трактування сутності мотивації персоналу.   2. Потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація.   3. Сутність, значення і взаємозв’язок категорій «мотив»,   «інтерес», «стимул» і «стимулювання».   * 1. Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення, значення.   2. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, | 2 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення  інформованості персоналу. |  |
| 13. | **Соціальне партнерство в організації**   * 1. Основні міжнародні та вітчизняні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.   2. Форми соціального партнерства.   3. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.   4. Виробнича демократія як складова соціального партнерства.   5. Трудові конфлікти та способи їх розв’язання. | 2 |
| 14. | **Ефективність управління персоналом**   * 1. Поняття «ефективності». Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.   2. Сутність понять «ефект», «ефективність управління персоналом». Чинники, які визначають ефективність управління персоналом.   3. Витрати на персонал.   4. Сутність та показники організаційної ефективності управління персоналом.   5. Сутність та показники економічної ефективності управління персоналом.   6. Сутність та показники соціальної ефективності управління персоналом. | 2 |

1. **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ "УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"**
   1. Місце управління персоналом в системі внутрішньо-організаційного менеджменту.
   2. Проектування системи управління персоналом.
   3. Ресурсне забезпечення кадрового менеджменту в організації.
   4. Нормативно-правова база управління персоналом.
   5. Інформаційне забезпечення управління в кадровій сфері.
   6. Фінансове забезпечення кадрових процесів в організації.
   7. Методи управління персоналом організації.
   8. Кадрове планування в організації.
   9. Стратегія і тактика управління персоналом.
   10. Кадрова політика організації.
   11. Мотивація та стимулювання в системі кадрових заходів.
   12. Контроль в системі кадрового менеджменту.
   13. Методи професійного відбору персоналу.
   14. Організація як соціальний інститут і об’єкт управління.
   15. Роль та статус керівника в організації.
   16. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.
   17. Структура персоналу організації.
   18. Статус та структура кадрової служби в організації.
   19. Права, обов’язки й відповідальність керівника служби персоналу.
   20. Розвиток персоналу організації (підприємства).
   21. Оцінка діяльності персоналу організації.
   22. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
   23. Стресові фактори й управління ними в менеджменті персоналу.
   24. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
   25. Державне регулювання умов праці.
   26. Сутність та показники ефективності управління персоналом.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РЕФЕРАТУ

Одним із видів самостійної роботи студентів є виконання індивідуального завдання – реферату, що сприяє формуванню творчих здібностей, та має на меті узагальнення, закріплення, поглиблення та застосування на практиці знань, одержаних в процесі навчання. Мета підготовки реферату полягає у поглибленні теоретичних знань та закріпленні практичних навичок, отриманих в процесі вивчення курсу “Управління персоналом”.

Виконання реферату дає можливість навчитися самостійно працювати з різними інформаційними джерелами, реферувати матеріали періодичної літератури, поглиблено вивчити основні питання курсу і на підставі цього зробити самостійні обґрунтовані висновки щодо технології управління персоналом сучасної організації. Відповідно, в процесі підготовки реферату студент повинен глибоко і всебічно висвітлити актуальні проблеми обраної теми, з’ясувати її зв’язок з проблематикою побудови загальної системи управління персоналом. При написанні реферату студент повинен обов’язково посилатися на авторів і ті джерела, з яких запозичені матеріали, або результати проведених наукових досліджень. Разом з цим, студент повинен викласти і власні погляди з основних питань теми. Це допомагає глибше засвоїти матеріал та оволодіти методикою економічного дослідження.

В цілому, реферат є результатом самостійного комплексного дослідження одного з актуальних напрямків в сфері управління персоналом організації.

*Завдання* підготовки реферату наступні:

* поглиблення і систематизація теоретичних знань з дисципліни “Управління персоналом”;
* формування вмінь та навичок самостійного аналізу тенденцій та ситуацій, які виявляються в кадровій сфері;
* розвиток вмінь щодо прийняття обґрунтованих кадрових рішень з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку організації.

Реферат повинен мати чітку і логічну структуру, основними складовими якої є вступ, основна частина та висновки.

* + *Вступ*

У вступі розкривається актуальність обраної теми, її теоретична та практична значимість. При цьому, висвітлення актуальності теми не повинно бути багатослівним. Досить кількома реченнями висловити головне – сутність проблеми. Необхідно також вказати мету і завдання реферату, які методи дослідження використовувались при виконанні проекту.

* + *Основна частина*

При написанні основної частини роботи необхідно у відповідності до плану глибоко і всебічно розкрити сутність проблеми. Основна частина реферату складається з розділів, підрозділів та пунктів. Кожний розділ починається з нової сторінки. Основному тексту кожного розділу може передувати передмова з коротким описом вибраного ракурсу розгляду теми, обґрунтуванням застосованих методів дослідження.

В розділах основної частини подають:

* огляд літератури за темою і конкретизацію напрямків дослідження;
* загальну методику і основні методи дослідження;
* відомості про проведене теоретичне або експериментальне дослідження;
* аналіз і узагальнення отриманих результатів.
* пропозиції щодо удосконалення певного сегменту кадрового менеджменту в організації.

Зокрема, в огляді літератури студент окреслює основні етапи розвитку наукової

думки з обраної теми. Огляд літератури відображає ступінь ознайомлення студента зі спеціальною літературою, його вміння систематизувати джерела, критично оцінювати отриману інформацію, виділяти суттєві дані та використовувати їх. Матеріали такого огляду треба систематизувати в певному логічному зв’язку. Бажано, щоб в рефераті містилися пропозиції автора щодо удосконалення певного сегменту кадрового менеджменту у відповідності до змісту обраної теми. Рекомендації можуть бути розроблені студентом як самостійно, так і на підставі вивчення і узагальнення передового досвіду, висвітленого у літературних джерелах. Вони повинні бути обґрунтованими, реальними, мати теоретичну і практичну цінність.

Виклад матеріалу підпорядковують одній провідній ідеї, чітко визначеній студентом у процесі дослідження.

* + *Висновки*

Загальні висновки реферату відіграють роль логічного завершення виконаного дослідження. Вони синтезують накопичену в основній частині інформацію. Цей синтез – послідовне, логічне викладання отриманих результатів та їх співставлення із загальною метою і конкретними завданнями, які були поставлені на початку написання реферату.

* + *Список використаних джерел*

Після висновків розміщується бібліографічний список використаної літератури – одна із суттєвих частин реферату, яка ілюструє самостійну творчу працю студента. Адже, студент зобов’язаний посилатися на використані джерела. Такі посилання дозволяють відшукати документи, перевірити достовірність літературних джерел та наукових робіт, з’ясувати їх зміст та обсяг. Список використаних джерел рекомендується формувати в порядку їх згадування по тексту. Не варто включати до бібліографічного списку праці, на які немає посилання у тексті. Також дозволяється розміщувати список використаних джерел в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Іноземні джерела розміщують за алфавітом після переліку всіх джерел, які відповідають мові курсового проекту.

Бібліографічний опис джерел складають відповідно до чинних стандартів з бібліографічної та видавничої справи.

* + - *Додатки*

Додатки формують допоміжні матеріали, які переобтяжують текст основної частини реферату, але необхідні для повноти її сприйняття. Додатки оформлюють як продовження реферату на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань на них у тексті. Кожен додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої заголовної. Праворуч над заголовком малими літерами з першої заголовної друкується слово “Додаток ” і велика літера, що позначає додаток.

# Розподіл балів, які отримують студенти

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Текстова частина | Ілюстративна частина | Захист реферату | Сума |
| до 50 | до 20 | до 30 | 100 |

* + 1. **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ОХОПЛЮЮТЬ ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ**
       1. **ПИТАННЯ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ**

1. Управління персоналом як об’єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
2. Цілі та функції управління персоналом.
3. Об’єкти і суб’єкти управління персоналом.
4. Принципи та засоби управління персоналом.
5. Зв’язки управління персоналом з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.
6. Продукт (результат) управління персоналом.
7. Організація як соціальний інститут і об’єкт управління.
8. Персонал організації та його структура.
9. Основні якісні характеристики персоналу.
10. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом організації.
11. Характеристика пасивної політики управління персоналом.
12. Характеристика активної політики управління персоналом.
13. Відмінності відкритої та закритої політики управління персоналом.
14. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації.
15. Нормативно-правова база управління персоналом.
16. Кодекс законів про працю України та його значення в управлінні персоналом.
17. Документи, які належать до нормативно-правової бази управління персоналом і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
18. Науково-методичне забезпечення управління персоналом. Документи, які належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
19. Сутність понять «інформаційне забезпечення» та «інформаційна система управління персоналом».
20. Розподіл ролей між лінійними керівниками та службою персоналу у вирішенні завдань управління персоналом.
21. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.
22. Фінансове забезпечення управління персоналом. Джерела коштів на оплату праці та на інші форми матеріального заохочення найманих працівників.
23. Знання керівниками основ психології менеджменту як необхідна передумова ефективного управління спільною діяльністю.
24. Сутність функцій і ролей, які виконує керівник.
25. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.
26. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
27. Потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.
28. Основи спілкування в управлінні персоналом.
29. Сутність зворотного зв’язку, його значення для ефективного управління.
30. Стресові фактори й управління ними.
31. Типи та основні причини конфліктів в організації.
32. Управління конфліктною ситуацією.
33. Формування позитивного соціально-психологічного клімату.
34. Соціально-психологічні резерви колективу та методи їх використання для підвищення ефективності діяльності організації.
35. Роль служби персоналу у формуванні конкурентоспроможного персоналу.
36. Структура служби персоналу.
37. Функції та завдання служби персоналу.
38. Права, обов’язки й відповідальність керівника служби персоналу.
39. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
40. Склад кадрової документації та її призначення.
41. Документаційне забезпечення руху кадрів.
42. Правила заповнення, ведення та зберігання трудових книжок працівників організації.
43. Комп’ютеризація кадрового діловодства.
44. Об’єктивні й суб’єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі.
45. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі.
46. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.
47. Сутність штатно-номенклатурного та балансового методів визначення потреб організації у персоналі.
48. Сутність нормативного методу визначення потреб організації у персоналі.
49. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
50. Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел поповнення й оновлення персоналу.
51. Методи професійного відбору персоналу.
52. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
53. Сутність, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу.
54. Сутність та ступені професійно-технічної освіти.
55. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві.
56. Первинна професійна підготовка персоналу у вищих навчальних закладах.
57. Форми підвищення кваліфікації та перепідготовки робітників.
58. Післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців.
59. Система безперервного навчання персоналу.
60. Сутність, значення та організація планування трудової кар’єри.
61. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників.
62. Професійно-кваліфікаційне просування керівників, професіоналів і фахівців.
63. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.
64. Поняття, види та фактори руху персоналу.
65. Позитивні та негативні наслідки плинності персоналу.
66. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
67. Основні процеси руху персоналу.
68. Розкрити сутність процесу введення в посаду.
69. Сутність, види та етапи адаптації новоприйнятих працівників.
70. Типи переміщень працівників.
71. Підстави для припинення трудової угоди.
72. Методи розрахунку втрат від надмірного руху персоналу та звільнення працівників.
73. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
74. Сутність і значення адміністративних методів управління персоналом.
75. Сутність і значення економічних методів управління персоналом.
76. Сутність і значення правових методів управління персоналом.
77. Сутність і значення соціально-психологічних методів управління персоналом.
78. Сутність і значення регламентування посадових обов’язків.
79. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації та його заступників.
80. Засоби регламентування діяльності структурних підрозділів.
81. Зміст і призначення правил внутрішнього трудового розпорядку.
82. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
83. Законодавство України про регулювання робочого часу і відпусток.
84. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року.
85. Гнучкі режими праці.
86. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
87. Поняття і значення умов праці в організації.
88. Фактори умов праці та їх вплив на здоров’я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники.
89. Характеристика елементів умов праці.
90. Державне регулювання умов праці.
91. Оцінювання умов праці на виробництві.
92. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
93. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві.
94. Об’єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
95. Сутність та завдання оцінювання персоналу.
96. Етапи процесу оцінювання персоналу.
97. Модель комплексної оцінки персоналу.
98. Методи оцінювання персоналу.
99. Атестація керівників, професіоналів і фахівців.
100. Центри оцінювання персоналу, їх переваги у порівнянні з іншими методами оцінювання.
101. Місце мотивації персоналу в системі ринкових відносин.
102. Потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація.
103. Сутність, значення і взаємозв’язок категорій «мотив», «інтерес», «стимул» і

«стимулювання».

1. Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення і значення.
2. Чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації.
3. Взаємозв’язок заробітної плати, ефективності та доходів.
4. Сутність і функції заробітної плати. Чинники диференціації заробітної плати.
5. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.
6. Зміни у структурі мотивів як об’єктивна закономірність.
7. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
8. Об’єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
9. Форми та принципи соціального партнерства.
10. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.
11. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
12. Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність управління персоналом».
13. Групи витрат роботодавців на персонал.
14. Сутність та показники організаційної ефективності управління персоналом.
15. Сутність та показники економічної ефективності управління персоналом.
16. Сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління персоналом.
17. Сутність та показники соціальної ефективності управління персоналом.

# ПИТАННЯ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ

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. Методи впливу на персонал в системі управління персоналом.
6. Класифікація та зміст принципів управління персоналом.
7. Персонал організації як суб’єкт та об’єкт управління.
8. Структура персоналу організації.
9. Компетентність та компетенції працівника: сутність, 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. Сутність та стадії згуртованості колективу організації. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
16. Соціальні ролі і відносини в колективі.
17. Взаємозв’язок стратегії управління персоналом та кадрової політики.
18. Поняття й типи кадрової політики.
19. Етапи розробки кадрової політики організації.
20. Стратегія управління персоналом організації.
21. Роль та особливості сучасних служб персоналу в організації.
22. Організаційне проектування кадрових служб.
23. Функції, права та відповідальність сучасних служб управління персоналом.
24. Інформаційне забезпечення служб персоналу.
25. Нормативно-правове забезпечення кадрових служб.
26. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.
27. Планування та прогнозування чисельної потреби в персоналі організації.
28. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації персоналом.
29. Організація наймання персоналу.
30. Методи залучення кандидатів на вакантну посаду.
31. Сучасні технології залучення персоналу: аутсорсинг, лізинг, аутстафінг персоналу.
32. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
33. Оцінювання кандидатів при прийомі на роботу.
34. Трудова адаптація персоналу.
35. Ефективність процесу відбору і добору працівників.
36. Порядок прийому на роботу.
37. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу.
38. Процедура проведення оцінювання персоналу.
39. Методи оцінювання персоналу.
40. Організація та проведення атестації персоналу.
41. Сутність професійного розвитку персоналу.
42. Етапи та види кар’єри працівника.
43. Підвищення кваліфікації персоналу.
44. Переміщення, переведення на іншу посаду.
45. Формування кадрового резерву.
46. Причини, фактори й форми вивільнення персоналу.
47. Процедура звільнення працівників.
48. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.
49. Управління плинністю персоналу на підприємстві.
50. Трудова дисципліна та дисциплінарний вплив.
51. Соціальне партнерство на підприємстві: суть і функції.
52. Колективний договір як основа соціального партнерства.
53. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації.
54. Економічна, організаційна та соціальна ефективність проектів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом.
55. Структура витрат на персонал.

# ТЕСТИ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Важливою формою самоконтролю знань студентів у ході підготовки дщо практичних (семінарських) занять з дисципліни є тестування*.* Тести містять одну правильну відповідь, яку студент повинен не тільки вибрати, але й уміти обґрунтувати.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** | **“Об’єкт управління персоналу” як наукова категорія не характеризує:** |
| а. | організацію як єдине ціле; |
| б. | структурні підрозділи організації; |
| в. | техніко-технологічні процеси в межах організації; |
| г. | найманих працівників незалежно від їх статусу в організації. |
| **2.** | **Персонал організації як об’єкт управління поділяють на:** |
| а. | виробничий і управлінський; |
| б. | виробничий і штатний; |
| в. | основний і спеціальний; |
| г. | виконавчий і розпорядницький. |
| **3.** | **Не існує такої структури персоналу як:** |
| а. | ролева; |
| б. | штатна; |
| в. | прогресивна; |
| г. | соціальна. |
| **4.** | **Методика конкретизує метод у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій:** |
| а. | так; |
| б. | ні; |
| в. | так, але виключно в межах технічних наук; |
| г. | так, але виключно в межах наук економічного профілю. |
| **5.** | **Методологія управління персоналу крім методів управлінського впливу містить:** |
| а. | методи управлінської праці; |
| б. | методи управлінського самоврядування; |
| в. | методи управлінської самовіддачі; |
| г. | методи управлінської самореалізації. |
| **6.** | **До складу ресурсного забезпечення управління персоналом не входить:** |
| а. | нормативно-правове забезпечення; |
| б. | науково-методичне та інформаційне забезпечення; |
| в. | кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення; |
| г. | соціальне забезпечення. |
| **7.** | **Інформаційне забезпечення:** |
| а. | полягає у забезпеченні суб’єкта менеджменту персоналу інформаційними  ресурсами; |
| б. | полягає у надмірній інформатизації управлінського простору; |
| в. | є підставою для скорочення інформаційних ланцюгів менеджменту персоналу; |

|  |  |
| --- | --- |
| г. | формує сучасну парадигму кадрового менеджменту. |
| **8.** | **До елементів матеріально-технічного забезпечення управління персоналу не відносяться:** |
| а. | засоби складання та оформлення документів; |
| б. | засоби копіювання та розмноження документів; |
| в. | засоби технічного контролю управлінських рішень; |
| г. | засоби управлінського зв’язку. |
| **9.** | **Атракція – це:** |
| а. | здатність приваблювати до себе людей завдяки вмінню формувати позитивні  емоції в процесі спілкування; |
| б. | здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення; |
| в. | знання людської психології та індивідуальних особливостей підлеглих; |
| г. | чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе та до підлеглих. |
| **10.** | **Розуміння – це:** |
| а. | стимуляція нервової активності та психологічної рівноваги працівника; |
| б. | адекватне сприйняття змісту повідомлення і оцінки намірів, переживань станів  співрозмовника; |
| в. | бажання керівника чіткого виконання працівниками його рішень; |
| г. | формування конкурентних переваг в процесі ділової бесіди. |
| **11.** | **Відділ кадрів – це** |
| а. | структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються  обов’язки реалізації кадрової політики підприємства; |
| б. | підрозділ, який здійснює формування фінансової звітності підприємства; |
| в. | лінійна структурна одиниця організації; |
| г. | функціональна зона управління . |
| **12.** | **Угода між працівником і власником організації, згідно якої працівник зобов’язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, а власник підприємства – виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні умови праці – це:** |
| а. | трудовий договір; |
| б. | колективна угода; |
| в. | положення про оплату праці; |
| г. | генеральна угода. |
| **13.** | **Трудовий контракт укладається в письмовій формі й не менше як у:** |
| а. | трьох примірниках; |
| б. | двох примірниках; |
| в. | чотирьох примірниках; |
| г. | шести примірниках. |
| **14.** | **Плановий процес у сфері праці надає пріоритет визначенню:** |
| а. | якісної потреби у персоналі; |
| б. | і якісної, і кількісної потреби у персоналі; |
| в. | кількісної потреби у персоналі; |
| г. | вартості робочої сили, яка буде залучена у перспективному періоді. |
| **15.** | **Можливість участі працівників у змаганнях на конкурсних засадах за робоче місце з кращими умовами праці забезпечує:** |
| а. | ефективність дії внутрішньоорганізаційного ринку праці; |
| б. | раціональність планової структури персоналу в організації; |

|  |  |
| --- | --- |
| в. | комплексність економічного механізму нарахування заробітної плати; |
| г. | диференційованість основної і додаткової заробітної плати. |
| **16.** | **Розвиток персоналу – це:** |
| а. | системно організований процес безперервного професійного навчання  працівників з метою їх підготовки до виконання нових виробничих функцій; |
| б. | системно організований процес добору розвинутих працівників; |
| в. | системно організований процес розвитку персональних технологій кадрової  роботи; |
| г. | системно організований процес формування управлінських рішень у сфері  розвитку організаційної культури, а також удосконалення соціально- психологічного клімату. |
| **17.** | **Перепідготовка персоналу - це:** |
| а. | професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками, які вже пройшли первинну професійну  підготовку; |
| б. | професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на задоволення організації  працівниками економічного профілю; |
| в. | професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією  (спеціальністю) фахівцями, які продовжують здобувати середню освіту та відносяться до складу висококваліфікованих працівників; |
| г. | професійно-технічне чи вище навчання, яке супроводжується зміною місця  роботи чи розширенням робочої зони. |
| **18.** | **Визначення потреби у підготовці персоналу - це:** |
| а. | встановлення відповідності між професійними знаннями та навичками, які  повинен мати персонал; |
| б. | встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал для виконання перспективних планів, і  тими, які він має сьогодні; |
| в. | визначення пріоритетних напрямків професійного навчання; |
| г. | оцінка минулих кадрових потреб в контексті стратегічних планів економічного  розвитку організації. |
| **19.** | **Рух персоналу поділяють на:** |
| а**.** | зовнішній та внутрішньовиробничий; |
| б. | внутрішній та зовнішньовиробничий; |
| в. | суцільний та вибірковий; |
| г. | обов’язковий та природній. |
| **20.** | **Ротація кадрів не спрямовується на:** |
| а. | поліпшення організації праці; |
| б. | задоволення потреби працівників у змістовнішій праці; |
| в. | закріплення працівників за робочими місцями; |
| г. | раціональне використання робочої сили як альтернативи стихійним  переміщенням та невиправданим звільненням. |
| **21.** | **Первинним документом, що регулює систему трудової діяльності є:** |
| а. | колективний договір організації; |
| б. | статут; |
| в. | установчий договір; |
| г. | контракт. |
| **22.** | **Основним завданням регулювання трудової діяльності персоналу є:** |
| а. | забезпечення матеріального і морального заохочення всіх працівників |

|  |  |
| --- | --- |
|  | підприємства; |
| б. | забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу; |
| в. | формування конкурентних відносин між працівниками для підвищення  продуктивності праці; |
| г. | регулювання процесу плинності кадрів на підприємстві. |
| **23.** | **Інженерно-технічне забезпечення регулювання трудової діяльності персоналу охоплює:** |
| а. | розробку ефективних систем матеріального і морального заохочення працівників; |
| б. | проектування та конструювання виробів, технологічного оснащення,  різноманітних пристроїв, засобів механізації трудомістких процесів; |
| в. | розробку календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її  замовникам; |
| г. | підбір персоналу з інженерно-технічною освітою. |
| **24.** | **Робочий час кожного працівника є частиною сукупного фонду робочого часу суспільства:** |
| а. | так; |
| б. | ні; |
| в. | як правило, ні; |
| г. | як виключення, так. |
| **25.** | **Робочий час регламентується:** |
| а. | державою; |
| б. | роботодавцем; |
| в. | і державою, і роботодавцем; |
| г. | наймачем робочої сили. |
| **26.** | **Громадський контроль за дотриманням законодавства про охорону праці здійснюють:** |
| а. | Державний департамент з нагляду за охороною праці; |
| б. | профспілки та трудові колективи; |
| в. | представницькі органи трудових колективів; |
| г. | органи державної виконавчої влади. |
| **27.** | **Засоби праці відносяться до групи:** |
| а. | економічних факторів; |
| б. | біологічних факторів; |
| в. | техніко-організаційних факторів; |
| г. | нормативно-правових факторів. |
| **28.** | **Найбільш сприятливими кольорами для оформлення виробничих приміщень, де виконується монотонна робота є:** |
| а. | синій, блакитний, зелений; |
| б. | червоний, оранжевий; |
| в. | жовтий; |
| г. | білий, сірий. |
| **29.** | **Оцінка ділових якостей працівника здійснюється:** |
| а. | за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на продуктивність  його праці, морально-психологічний клімат в колективі; |
| б. | за ознаками, зазначеними в тарифно-кваліфікаційному довіднику й  відображеними в тарифному розряді; |
| в. | за результатами продуктивності праці; |
| г. | шляхом визначення перманентних настроїв у трудовому колективі. |
| **30.** | **Метод, в основі якого лежить оцінювання працівника і керівником, і колегами і підлеглими є:** |

|  |  |
| --- | --- |
| а. | методом незалежних оцінок; |
| б. | методом 3600; |
| в. | методом моделювання ситуації; |
| г. | методом інтерв’ю. |
| **31.** | **Процес зовнішнього впливу на людину задля спонукання її до конкретних дій – це:** |
| а. | стимулювання; |
| б. | підбурення; |
| в. | розуміння; |
| г. | активація. |
| **32.** | **Процес визначення обсягу робіт певної якості, який працівник має виконати за ціну послуг своєї робочої сили – це:** |
| а. | організація праці; |
| б. | нормування праці; |
| в. | оцінка результатів праці; |
| г. | планування праці. |
| **33.** | **До якої класифікаційної групи відносяться духовні інтереси?** |
| а. | за роллю; |
| б. | за широтою; |
| в. | за змістом; |
| г. | за стійкістю. |
| **34.** | **Найголовнішою передумовою розвитку соціального партнерства стало створення організацій, які:** |
| а. | опікуються проблемами людини пенсійного віку; |
| б. | документують економічні процеси і формують статистичну базу регулювання  системи соціально-трудових відносин; |
| в. | регламентують трудові процеси; |
| г. | представляють інтереси найманих працівників. |
| **35.** | **Серед принципів соціального партнерства не існує принципу:** |
| а. | широти вибору соціальних альтернатив; |
| б. | поваги і урахування інтересів учасників переговорів; |
| в. | повноти представництва сторін; |
| г. | невтручання у справи один одного. |
| **36.** | **Як правило проблему ефективності загострюють:** |
| а. | кліматичні умови; |
| б. | ресурсні обмеження; |
| в. | демографічні фактори; |
| г. | проблеми правового регулювання. |
| **37.** | **Показник ефективності управління персоналом залежить від обсягів витрат на персонал:** |
| а. | ні; |
| б**.** | так; |
| в. | так, але виключно в умовах фінансової кризи; |
| г. | так, але виключно у випадках модернізації діючої системи управління людським  фактором виробництва. |
| **38.** | **Соціальна ефективність управління персоналом не характеризується:** |
| а. | рівнем стабільності трудового колективу; |
| б. | станом умов праці та культурно-побутового обслуговування; |
| в. | станом ресурсного забезпечення менеджменту персоналу; |

|  |  |
| --- | --- |
| г. | соціально-психологічним кліматом у структурних підрозділах підприємства. |
| **39.** | **Процедура, за допомогою якої визначається ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам є:** |
| а. | оцінюванням персоналу; |
| б. | відбором персоналу; |
| в. | перекваліфікацією; |
| г. | мотивацією персоналу. |
| **40.** | **Рух персоналу – це:** |
| а. | процес пересування персоналом матеріально-технічних цінностей в межах  підприємства; |
| б. | процес зміни працівниками робочого місця для постійної роботи; |
| в. | процес переміщення працівників між робочими зонами в межах підприємства; |
| г. | процес переносу відповідальності керівників на підлеглих. |

# СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | | | | | | Модульні контрольні  роботи | Сума |
| Змістовий модуль 1 | | | | | Змістовий модуль 2 | | | | | Змістовий модуль3 | | | | 30 | 100 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 25 | | | | | 25 | | | | | 20 | | | |

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою | |
| для екзамену, курсового проекту  (роботи), практики | для заліку |
| 90 – 100 | **А** | відмінно | зараховано |
| 82 – 89 | **В** | добре |
| 74 – 81 | **С** |
| 64 –73 | **D** | задовільно |
| 60 – 63 | **Е** |
| 35 – 59 | **FX** | незадовільно з можливістю повторного складання | не зараховано з можливістю повторного  складання |
| 1 – 34 | **F** | незадовільно з обов’язковим повторним вивченням  дисципліни | не зараховано з  обов’язковим повторним вивченням дисципліни |