

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н. С. Іванова  
М.В. Гакова

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Методичні рекомендації з вивчення дисципліни**

Кривий Ріг  
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н. С. Іванова  
М.В. Гакова

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Методичні рекомендації з вивчення дисципліни**

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу та менеджменту  
Протокол № 14  
від “23” березня 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол №6  
від “26” березня 2017 р.

Кривий Ріг  
2017

УДК 005.95 (072)

**I 21**

Рецензенти:

**Т.В. Кожухова**, кандидат економічних наук, доцент  
**О.В. Неізвестна**, кандидат економічних наук, доцент

**Іванова, Н.С.**

**I 21** Управління персоналом : методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова, М.В. Гакова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 65 с.

Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Управління персоналом» призначений для студентів всіх форм навчання. Містить загальну інформацію про вивчення дисципліни: обсяг лекційних, семінарських годин та годин для самостійного опрацювання матеріалу; кількість змістових модулів, тем. Представлено рекомендації з підготовки до практичних (семінарських занять) та рекомендації з організації самостійної роботи.

Призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

© Іванова Н.С., Гакова М.В. 2017  
© Донецький національний  
університет економіки й торгівлі  
імені Михайла Туган-  
Барановського, 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....</b>	<b>7</b>
<b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ .....</b>	<b>18</b>
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління персоналом підприємства	19
Змістовий модуль 2. Зміст процесу управління персоналом підприємства	22
<b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</b>	<b>31</b>
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління персоналом підприємства	32
Змістовий модуль 2. Зміст процесу управління персоналом підприємства	45

## ВСТУП

Дисципліна «Управління персоналом» має практичну спрямованість – її **метою** є підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

**Предметом** вивчення є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів із наступних питань:

- формування ефективної системи управління персоналом у підприємстві;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики підприємства;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу у підприємстві;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу підприємства;
- управління діловою кар'єрою та службово-професійним рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Результатом вивчення дисципліни є оволодіння професійно-функціональними знаннями та вміннями:

- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику підприємства, зокрема, визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового

моніторингу;

- знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;
- знати основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу;
- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- володіти вмінням формувати згуртований колектив підприємства та управляти ним;
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращення;
- вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;
- знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади у підприємство та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;
- вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади у підприємство та аналізувати анкетні дані;
- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства;
- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожному конкретному підприємстві;
- мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу підприємства;
- знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб підприємства;
- володіти навичками розрахунку показників руху персоналу у підприємстві;
- вміти документально оформляти рух працівників на підприємстві;
- мати уявлення про сутність соціального партнерства у підприємстві та знати зміст колективного договору;
- вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його;
- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності персоналу;
- вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками. ня персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній.

**ЧАСТИНА 1**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова / вибіркова дисципліна	обов'язкова дисципліна
Семестр	5
Кількість кредитів	5
Загальна кількість годин	150
Кількість модулів	1
Лекції, годин	39
Практичні/ семінарські, годин	26
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	85
Тижневих годин для денної форми аудиторних	5
самостійної роботи студента	6,5
Вид контролю	екзамен

## 2. Мета та завдання дисципліни

Мета - формування у студентів системних знань теорії і практики ефективного управління персоналом організацій, що забезпечує гармонійний розвиток особистості, поєднання цілей компанії і колективу та створює передумови стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Завдання - підготовка студентів із питань формування ефективної системи управління персоналом; формування та аналізу стану кадрової політики підприємства; проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства; управління соціальним розвитком трудового колективу; формування успішної команди як соціального утворення; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організування набору і відбору персоналу; навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу підприємства; управління діловою кар'єрою та службово-професійним рухом управлінців з метою їх розвитку; атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.



### 3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	усього	У тому числі			
		л	п/с	лаб	срс
1	2	3	4	5	6
<b>Модуль 1</b>					
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління персоналом підприємства</b>					
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	8	2	2		4
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	12	4	2		6
Тема 3. Формування колективу підприємства	10	2	2		6
Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу	8	2	2		4
Тема 5. Кадрова політика підприємства	9	2	2		5
Тема 6. Служби персоналу: організація і функції	10	2	2		6
Разом за змістовим модулем 1	57	14	12		31
<b>Змістовий модуль 2. Зміст процесу управління персоналом підприємства</b>					
Тема 7. Аналіз та планування персоналу	12	4	2		6
Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу	14	4	2		8
Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу організації	14	4	2		8
Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства	14	4	2		8
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу організації	12	2	2		8
Тема 12. Соціальне партнерство у підприємстві	12	2	2		8
Тема 13. Ефективність управління персоналом	15	5	2		8
Разом за змістовим модулем 2	93	25	14		54
Усього годин	150	39	26		85

### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема заняття	Години
1.	Семінар – дискусія Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	2
2.	Семінар – розгорнута бесіда Управління персоналом як соціальна система	2
3.	Семінар – дискусія Формування колективу підприємства	2
4.	Семінар – дискусія Згуртованість і соціальний розвиток колективу	2
5.	Семінар – розгорнута бесіда Кадрова політика	2
6.	Семінар – розгорнута бесіда Служби персоналу: організація і функції	2

7.	Семінар з виконанням розрахункових задач Аналіз та планування персоналу	2
8.	Семінар запитань і відповідей Організація професійного набору та найм персоналу	2
9.	Семінар з виконанням розрахункових задач Оцінювання та атестація персоналу	2
10.	Семінар – розгорнута бесіда Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства	2
11.	Семінар запитань і відповідей Управління процесом вивільнення персоналу організації	2
12.	Семінар – дискусія Соціальне партнерство у підприємстві	2
13.	Семінар з виконанням розрахункових задач Ефективність управління	2

## 5. Індивідуальні завдання

1. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
2. Підготовка рефератів, доповідей за обраною темою.
3. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

## 6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

Вид та тема занять	Кількість годин самостійної роботи	Зміст самостійної роботи	Засоби діагностики
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління персоналом підприємства</b>			
Семінар – дискусія Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар – розгорнута бесіда Управління персоналом як соціальна система	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар – дискусія Формування колективу підприємства	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей

Вид та тема занять	Кількість годин самостійної роботи	Зміст самостійної роботи	Засоби діагностики
Семінар – дискусія Згуртованість і соціальний розвиток колективу	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар – розгорнута бесіда Кадрова політика підприємства	5	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар – розгорнута бесіда Служби персоналу: організація і функції	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
<b>Змістовий модуль 2. Зміст процесу управління персоналом підприємства</b>			
Семінар з виконанням розрахункових задач Аналіз та планування персоналу	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Розв'язання запропонованих керівником курсу ситуаційних завдань та задач	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань та задач
Семінар запитань і відповідей Організація професійного набору та найм персоналу	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар з виконанням розрахункових задач Оцінювання та атестація персоналу організації	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар – розгорнута бесіда Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семінар запитань і відповідей Управління процесом вивільнення персоналу організації	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей

Семинар – дискусія Соціальне партнерство у підприємстві	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Підготовка до презентації доповіді.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семинар з виконанням розрахункових задач Ефективність управління	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування. 3. Розв'язання запропонованих керівником курсу ситуаційних завдань та задач.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань та задач

## 7. Результати навчання

1.	Уміння аналізувати структуру і професійно-кваліфікаційний склад персоналу
2.	Уміння оцінювати ефективність стратегії і політики управління персоналом, виявляти проблемні точки, пропонувати заходи щодо їх усунення
3.	Уміння виконувати економічні розрахунки для планування: трудомісткості виробничої програми, чисельності персоналу, продуктивності праці, витрат на персонал тощо
4.	Уміння аналізувати роботи для визначення вимог до претендентів на вакантні робочі місця і посади
5.	Уміння організувати процеси професійного добору та адаптації працівників
6.	Уміння обирати найбільш ефективні методи і способи оцінювання працівників
7.	Уміння складати і обґрунтовувати плани професійного навчання і трудової кар'єри працівників
8.	Уміння аналізувати і оцінювати показники ефективності управління

## 8. Форми навчання

Лекції, практичні заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, самостійно опрацювання додаткових питань за наведеним переліком літератури).

## 9. Методи оцінювання

Поточне оцінювання на практичних заняттях, усні презентації, письмові екзамени в тестовій формі (комп'ютерне тестування).

## 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: на протязі семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів).

### Оцінювання протягом семестру

№ теми практичного заняття	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання	Задачі, завдання, кейси тощо	Обговорення теоретичних питань теми	Індивідуальне завдання	ПМК	Сума балів
Модуль 1						
Змістовий модуль 1						
Тема 1	1		1			2
Тема 2	1		0.5			1.5
Тема 3	1		0.5			1.5
Тема 4	1	1	0.5			2.5
Тема 5	1	1	0.5			2.5
Тема 6	1	1	0.5			2.5
					5	5
Разом змістовий модуль 1	6	3	3.5		5	17.5
Змістовий модуль 2						
Тема 7	1	2	1			4
Тема 8	1	2	1			4
Тема 9	1	2	0.5			3.5
Тема 10	1	2	0.5			3.5
Тема 11	1	2	0.5			3.5
Тема 12	1	2	0.5			3.5
Тема 13	1	2	0.5			3.5
Разом змістовий модуль 2	7	14	4.5			25.5
				7		7
	13	17	8	7	5	50

### Оцінювання студентів при проведенні екзамену з використанням комп'ютерної програми «TestXPro»

Оцінка на підсумковому контролі складається з двох елементів:

0-40 балів - теоретична частина (тестування);

0-10 балів – практична частина (розрахункове завдання).

Набрані бали за виконання теоретичної та практичної частин сумуються.

Сума складає загальну кількість балів, отриманих за екзамен.

Теоретична частина екзамену включає тестові завдання (40 тестових завдань).

Оцінювання тестових завдань (40 тестових завдань по 1 балу) проводиться на

основі інформації, яку надає комп'ютер за результатами тестування (кількість правильних відповідей). Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

Загальне оцінювання теоретичної частини екзамену відбувається шляхом підбиття підсумку або сумування балів, які набрали студенти під час тестування.

Оцінювання результатів виконання практичної частини (1 розрахункове завдання на 10 балів) здійснюється відповідно до шкали оцінювання практичної частини.

### **Шкала оцінювання практичної частини**

Сума балів	Критерії оцінювання
10	Завдання виконано у повному обсязі, відповідь обґрунтована, висновки і пропозиції аргументовані, розрахунки правильні, оформлення відповідає вимогам
7	Завдання виконано у повному обсязі, але допущено незначні неточності в розрахунках або оформленні, прийняті рішення недостатньо
4	Завдання виконано не менше ніж на 70% при правильному оформленні або не менше ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки в розрахунках чи оформленні
0-3	Завдання виконано менше ніж на 70%, допущені помилки в розрахунках чи оформленні, прийняте рішення не аргументовано

### **Оцінювання студентів при проведенні екзамену без використання комп'ютерної програми «TestXPro»**

Оцінка на підсумковому контролі складається з двох елементів:

0-40 балів - теоретична частина (тестування);

0-10 балів – практична частина (розрахункове завдання).

Набрані бали за виконання теоретичної та практичної частин сумуються.

Сума складає загальну кількість балів, отриманих за екзамен.

Теоретична частина екзамену включає тестові завдання (40 тестових завдань).

Оцінювання тестових завдань (40 тестових завдань по 1 балу) проводиться на основі підрахунку кількості правильних тестів. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

Загальне оцінювання теоретичної частини екзамену відбувається шляхом підбиття підсумку або сумування балів, які набрали студенти під час тестування.

Оцінювання результатів виконання практичної частини (1 розрахункове завдання на 10 балів) здійснюється відповідно до шкали оцінювання практичної частини.

### Шкала оцінювання практичної частини

Сума балів	Критерії оцінювання
10	Завдання виконано у повному обсязі, відповідь обґрунтована, висновки і пропозиції аргументовані, розрахунки правильні, оформлення відповідає вимогам
7	Завдання виконано у повному обсязі, але допущено незначні неточності в розрахунках або оформленні, прийняті рішення
4	Завдання виконано не менше ніж на 70% при правильному оформленні або не менше ніж на 80%, якщо допущені незначні
0-3	Завдання виконано менше ніж на 70%, допущені помилки в розрахунках чи оформленні, прийняте рішення не аргументовано

### Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами екзамену та за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
59-30	FX	2, «незадовільно»
0-29	F	

### 11. Методичне забезпечення

1. Електронний конспект лекцій.
2. Методичні вказівки з вивчення дисципліни.
3. Комплекти індивідуальних завдань.
4. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

### 12. Рекомендована література

#### Основна

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3

2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

3. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

4. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

5. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рудько, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. – ISBN 978-966-351-388-1

### Допоміжна

6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>

7. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

8. Про зайнятість населення: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

9. Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

10. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

11. Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

12. Класифікатор професій ДК 003-2010 //Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2010р., №375.

13. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера”).

14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.

15. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.

16. Кристофер Э. Тренинг в рекруитменте [Текст] : наукове видання / Э. Кристофер, Л. Смит; Пер. с англ. Н. Сафронова. – СПб. ; М. ; Х., Минск : Питер, 2002. – 224 с. – (Эффективный тренинг). – Библиогр.: с. 223-224. – ISBN 5-94723-049-6

17. Управління персоналом та економіка праці [Текст] : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.] ; за ред. проф. Погорелова М. І. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХП", 2015. - 521 с.



### **Інформаційні ресурси**

18. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mlsp.gov.ua/>

19. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)

20. Офіційний сайт «HR-liga сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>

21. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>

22. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/>

23. Офіційний сайт журналу «&.СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

24. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

**ЧАСТИНА 2.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО  
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств** **Семінар – дискусія**

#### **План заняття:**

*1.1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни.
- 2) Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
- 3) Етапи розвитку управління персоналом.

*1.2. Індивідуальне тестування.*

*1.3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система** **Семінар – розгорнута бесіда**

#### **План заняття:**

*2.1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Поведінка індивідів та груп в комерційних організаціях.
- 2) Структура і чисельність персоналу підприємства.
- 3) Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
- 4) Компетентність працівника: сутність, види.

*2.2. Індивідуальне тестування.*

*2.3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Тема 3. Формування колективу підприємства** **Семінар – дискусія**

#### **План заняття:**

*3.1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Колектив як соціальна група.
- 2) Етапи розвитку трудового колективу.
- 3) Структура та ефективність роботи трудового колективу.
- 4) Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства.

3.2. *Індивідуальне тестування.*

3.3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

#### **Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу** **Семінар – дискусія**

##### **План заняття:**

4.1. *Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Згуртованість колективу: сутність, стадії.
- 2) Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління.
- 3) Конфлікт як форма комунікації. Бар'єри непорозуміння та шляхи їх подолання.
- 4) Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість.

4.2. *Індивідуальне тестування.*

4.3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

#### **Тема 5. Кадрова політика підприємства** **Семінар – розгорнута бесіда**

##### **План заняття:**

5.1. *Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств.
- 2) Стратегії управління персоналом підприємства.
- 3) Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

5.2. *Індивідуальне тестування.*

5.3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Тема 6. Служби персоналу: організація і функції**

### **Семінар – розгорнута бесіда**

#### **План заняття:**

*6.1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Задачі та функції кадрової служби, її структура.
- 2) Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
- 3) Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.
- 4) Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

*6.2. Індивідуальне тестування.*

*6.3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 7. Аналіз та планування персоналу Семінар з виконанням розрахункових задач

#### План заняття:

7.1. *Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи.
- 2) Види планування роботи з персоналом підприємства.
- 3) Визначення потреби підприємства в персоналі.

7.2. *Індивідуальне тестування.*

7.3. *Розрахункові завдання.*

#### *Задача 1.*

Кадровий склад ПАТ характеризується такими даними:

- обліковий склад на початок звітного періоду – 2831 осіб;
- прийнято на роботу упродовж року за джерелами:
- випускники вищих навчальних закладів – 55 осіб;
- переведення з інших організацій – 4 особи;
- за направленням органів працевлаштування – 29 осіб;
- прийняті самою організацією – 248 осіб;
- звільнилось упродовж року:
- завершення терміну дії трудового договору – 11 осіб;
- у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу та вступом до навчальних закладів – 23 особи;
- за власним бажанням без поважних причин – 235 особи;
- за прогули та інші порушення трудової дисципліни – 19 осіб.

З усіх осіб, що звільнилися – 35 осіб, які не перебували у списках організації на початок календарного року;

- середньооблікова чисельність працівників за рік – 2842 особи.

#### *Завдання:*

1. Розрахувати показники руху персоналу ПАТ «Дора», а саме:

- а) оборот з прийому;
- б) оборот за звільненням;
- в) показник змінюваності кадрів;
- г) показник плинності кадрів;
- д) показник сталості персоналу.

2. Зробити аналіз плинності кадрів та її причин на ПАТ «Дора», якщо відомо, що за рахунок поганих умов праці звільнилось 16%; нецікавої роботи – 9%; відсутності перспектив росту – 18%; незадовільного рівня компенсації трудових

витрат – 21%; інші причини – 3%.

- а) визначити яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з заводу з різних причин.
- б) проаналізувати плинність кадрів, зробити висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

### Задача 2.

Проаналізуйте склад кадрів підприємства за віком та зробіть відповідні розрахунки і висновки.

#### Завдання:

Проведіть розрахунки та заповніть таблицю:

Вік, років	Вища освіта, чол.		Середня спец. освіта, чол.		Загальна середня освіта, чол.		Разом, чол.		Питома вага у загальній кількості, %	
	звітн. рік	поточн. рік	звітн. рік	поточ. рік	звітн. рік	поточ. рік	звітн. рік	поточ. рік	звітн. рік	поточ. рік
До 30	20	25	25	27	31	30				
30-45	26	23	22	24	36	34				
45-55	15	17	36	40	18	10				
Понад 55	13	12	10	9	30	10				
Разом:										

### Задача 3.

За звітними даними підприємства за рік встановлено:

- середньооблікова чисельність основних робітників – 178 осіб;
- неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 386 людино-днів, у тому числі без відвідування лікаря – 52 людино-днів;
- простої – 27 людино-днів, у тому числі з причин порушення трудової дисципліни – 11;
- прогули – 23 людино-днів;
- неявки з дозволу адміністрації – 88 людино-днів, у тому числі відгули за свій рахунок – 31 людино-днів;
- реалізована продукція підприємства за рік – 4850 тис. грн.,
- чистий прибуток – 720 тис. грн.;
- ефективний фонд робочого часу одного робітника – 212 днів.

#### Завдання:

Використовуючи наведені дані про виробниче підприємство, визначити недоотриманий обсяг реалізованої продукції та недоотриманий прибуток в результаті неявок на роботу, у тому числі в результаті неявок на роботу з різних неповажних причин.

### Задача 4.

Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу підприємства на основі наступних показників:

№ з/п	Показники	Періоди		Відхилення, (+,-)
		Попередній період	Звітний період	
1.	Середньооблікова численність робітників	65	54	
2.	Кількість робітників, які мають необхідну освіту	54	44	
3.	Кількість робітників, які мають необхідний досвід	45	36	

Зробіть відповідні висновки.

## **Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу Семінар запитань і відповідей**

### **План заняття:**

*8.1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

- 1) Наймання персоналу у підприємство.
- 2) Залучення персоналу.
- 3) Відбір персоналу.
- 4) Професійна орієнтація в системі управління персоналом.
- 5) Управління трудовою адаптацією.

*8.2. Індивідуальне тестування.*

*8.3. Понятійний диктант.*

## **Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства Семінар з виконанням розрахункових задач**

### **План заняття:**

*9.1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Ділове оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія.
- 2) Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства.
- 3) Атестація персоналу підприємства.

*9.2. Індивідуальне тестування.*

*9.3. Розрахункові завдання.*



### Задача 1.

Розрахувати комплексні оцінки співробітників відділу збуту за поданими у таблиці даними, якщо коефіцієнт вагомості показників, які характеризують професійно-кваліфікаційний рівень, дорівнює 0,23; особистісні і ділові якості – 0,36; складність функцій – 0,18; результати праці – 0,31.

Прийняти рішення щодо використання результатів оцінювання при вирішенні різних завдань менеджменту персоналу.

Посада, прізвище, ім'я, по-батькові	Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня	Оцінка особистісних і ділових якостей	Оцінка складності функцій	Оцінка результатів праці
Начальник відділу Воронюк М.М.	0,83	1,16	0,99	1,15
Провідний економіст зі збуту Коваленко СІ.	0,91	1,18	0,88	1,17
Економіст зі збуту 1 –ї категорії Борисенко Н.В.	0,83	1,17	0,83	1,18
Економіст зі збуту 1 –ї категорії Мороз З.К.	0,77	1,18	0,81	1,19
Економіст зі збуту 2-ї категорії Хоменко Н.І.	0,75	1,13	0,68	1,06
Економіст зі збуту 2-ї категорії Козир В.І.	0,75	1,01	0,69	0,94
Економіст зі збуту Момот Л.С.	0,73	1,18	0,56	0,98
Економіст зі збуту Кушко А.М.	0,42	0,91	0,57	0,84

### Задача 2.

В організації планується використати програму підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки у розрахунку на одного працівника дорівнює 1200 грн. Програмою планується охопити 21 керівника організації. Вартісна оцінка відмінності результативності праці кращих і середніх працівників становить 15500 грн. Ефект підготовки складатиме  $\frac{3}{4}$  цієї величини і матиме місце упродовж двох років.

#### Завдання:

Оцінити ефект впливу запланованої програми підготовки на підвищення результативності праці

### Задача 3.

У зв'язку із запровадженням в кулінарному цеху нової прогресивної технології виробництва відділ розвитку персоналу організував у навчальному

центрі підвищення кваліфікації за погодженою програмою навчання 32 робітників. Середня річна продуктивність праці робітників цеху, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 55 тис. грн. Водночас середня річна продуктивність праці робітників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання становить 68 тис. грн. Рентабельність реалізованої продукції дорівнює 15%. Витрати заводу на підвищення кваліфікації за програмою навчання в розрахунку на одного робітника дорівнюють 800 грн.

*Завдання:*

Визначити економічний ефект від підвищення кваліфікації робітників цеху за програмою навчання.

*Задача 4.*

Фонд оплати праці керівників, професіоналів і фахівців за посадовими окладами складає 48500 грн. На поточне преміювання заплановано 32% фонду оплати праці за посадовими окладами.

*Завдання:*

Визначити розміри премій (у відсотках до посадового окладу) керівників, професіоналів і фахівців акціонерного товариства за виконання ними кожного показника преміювання. Основними показниками преміювання для даних категорій персоналу є наступні: підвищення продуктивності праці, забезпечення нормативного рівня якості, підвищення прибутковості однієї акції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення даних показників, складає 0,5 : 0,25 : 0,25.

У поточному періоді заплановано підвищити продуктивність праці на 4% проти попереднього періоду, прибутковість однієї акції – на 6%.

Премія за показниками підвищення продуктивності праці й підвищення прибутковості однієї акції виплачується за кожен відсоток покращення показників.

*Задача 5.*

В організації створений резерв на заповнення вакантних посад керівників. Кількість ключових посад керівників складає 67, з них 43 посади мають резерв. Середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві протягом року, – 63 особи. 14 осіб, які перебували у резерві звільнилися упродовж року. 11 керівників звільнилося з посад, на які був створений резерв. 3 вакансії було заповнено кандидатами з резерву. Терміни перебування у резерві даних кандидатів – відповідно 5; 2 і 4,5 років.

*Завдання:*

Розрахувати показники ефективності підготовки та роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників.

**Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу  
підприємства  
Семінар – розгорнута бесіда**

**План заняття:**

*10.1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Кар'єра: сутність, види, етапи.
- 2) Управління кар'єрою персоналу.
- 3) Навчання персоналу.
- 4) Управління мобільністю кадрів.
- 5) Планування і підготовка кадрового резерву.

*10.2. Індивідуальне тестування.*

*10.3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

**Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу  
Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

*11.1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

- 1) Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.
- 2) Управління плінністю кадрів у підприємстві.
- 3) Управління безпекою персоналу.

*11.2. Індивідуальне тестування.*

*11.3. Понятійний диктант.*

**Тема 12. Соціальне партнерство у підприємстві  
Семінар – дискусія**

**План заняття:**

*12.1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Соціальне партнерство у підприємстві: сутність і функції.
- 2) Система регулювання соціально-трудоких відносин у підприємстві.
- 3) Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.

*12.2. Індивідуальне тестування.*

*12.3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## Тема 13. Ефективність управління персоналом підприємства

### Семінар з виконанням розрахункових задач

#### План заняття:

*13.1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Загальні положення про ефективність в економіці та управлінні.
- 2) Економічні аспекти ефективності управління персоналом.
- 3) Соціальні аспекти ефективності управління персоналом.
- 4) Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом.
- 5) Витрати на персонал, методи їхнього нормування, планування й аналізу.
- 6) Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

*13.2. Індивідуальне тестування.*

*13.3. Розрахункові завдання.*

#### *Задача 1.*

Визначити ефективний фонд часу одного робітника, якщо у році 365 календарних днів, святкових та вихідних – 112, передсвяткових – 7, тривалість відпустки – 21 день. На виконання державних обов'язків витрачено – 0,7%, дні хвороби становлять – 2 %, додаткова відпустка – 10% від номінального фонду часу. Передсвяткові дні скорочені на 1 годину. Тривалість робочого дня – 8 год.

#### *Задача 2.*

Компанія «Бізнеспроектсервіс» проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів триває у середньому 1-1,5 років. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проект компанія набирає необхідних фахівців. Після завершення проекту більшість зайнятих у ньому фахівців вивільняється, і компанія змушена нести додаткові витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проектами компанія залучила з використанням аутстафінгу відповідно 30 осіб строком на 14 місяців і 18 осіб строком на 10 місяців. Комісійні за надання послуг з виведення персоналу зі штату склали 145 грн. на одного співробітника за місяць.

У випадку залучення працівників на постійну основу після закінчення роботи над проектами компанії потрібно було б вивільнити співробітників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати при вивільненні зайнятих у першому проекті співробітників склали б 98,5 тис. грн. зайнятих у другому проекті – 57,1 тис. грн.

Визначити економію, яку отримала компанія від залучення персоналу на умовах аутстафінгу.

#### *Задача 3.*

В організації планується перевести 75 співробітників на контрактну форму

найму та оплати праці. У випадку, якщо організація звернеться до юридичної фірми, то вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту складатиме 260 грн. на одного працівника.

Для підготовки необхідної документації організація може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньоринкова місячна заробітна плата фахівця даної категорії складає 4 тис. грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового співробітника дорівнює 1,6. Щомісячна винагорода компанії-лізингодавця складає 25% місячної заробітної плати лізингового працівника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за 2 місяці.

Обґрунтувати економічну доцільність залучення співробітника на умовах лізингу.

#### Задача 4.

Діяльність заводу ПАТ «СВІТ» за період 2008 р.-2012 р. наведено у табл. 1

Таблиця 1

Період	2008	2009	2010	2011	2012
Чисельність персоналу	308	311	318	327	300
Обсяг реалізації в млн. грн.	5,8	5,92	6,1	6,3	5,98
Обсяг витрат на робочу силу в	1,06	1,085	1,09	2,01	1,05
Число продуктивних годин у тис.	418,82	422,1	427,8	432,4	418,1
Витрати заводу по сплаті податків державним і місцевими органами від об'єму	25%	25%	25%	25,5%	25%

Крім того, служба управління персоналом заводу складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу становить: найму, відбору та обліку персоналу – 3 осіб; розвитку персоналу – 4 особи; планування і маркетингу персоналу – 5 осіб; заробітної праці та мотивації – 4 осіб; соціально-трудова відносин – 3 особи; соціальної інфраструктури – 2 осіб; юридичних послуг – 2 особи; умов праці – 1 осіб.

#### Завдання:

1. Зробити загальний висновок про ефективність роботи заводу «СВІТ» за останні 5 років у відношенні витрат на персонал, а саме:

- визначити частку витрати на робочу силу в обсязі реалізації продукції;
- визначити витрати на одну продуктивну годину;
- визначити розмір податків державним і місцевим органам в абсолютних розмірах по роках (розрахункові дані звести в таблицю).

2. Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

#### Задача 5.

У звітному році обсяг випуску продукції становив 950000 грн., а середньооблікова чисельність промислово виробничого персоналу – 250 чол. У

плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

**ЧАСТИНА 3.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств**

**Методи контролю:** усне опитування, понятійний диктант, індивідуальне тестування.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

*1.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*1.2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Проблеми, що існують на підприємствах у сфері управління персоналом в умовах ринку;
- 2) Принципи управління персоналом;
- 3) Механізм управління персоналом;
- 4) Підходи до управління персоналом;
- 5) Тенденції, властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом.

*1.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Персонал це**

- A. Сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності підприємства.
- B. Сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі.
- C. Керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.
- D. 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**

- A. Робоча сила
- B. Персонал
- C. Формальна група
- D. Соціальна група

#### **3. До основних категорій персоналу підприємства належать**

- A. Робітники, спеціалісти, керівники
- B. Керівники, спеціалісти, службовці



- C. Службовці, основні робітники, керівники
- D. Інженери, спеціалісти, допоміжні робітники

**4. Поняття «кадри» означає**

- A. Постійний штатний склад працівників
- B. Працівники апарату управління
- C. Оперативний персонал підприємства
- D. Працівники підприємства високої кваліфікації

**5. Управління кадрами - це**

- A. Керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети
- B. Процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва
- C. Процес управління трудовим колективом підприємства
- D. Послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників

**6. Людина бере участь у виробничій діяльності як носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій, виступаючи як**

- A. Соціальний суб'єкт виробничої діяльності
- B. Моральний суб'єкт виробничої діяльності
- C. Працівник, що володіє соціальною компетентністю
- D. Культурний суб'єкт виробничої діяльності

**7. Методи управління персоналом поділяються на наступні групи**

- A. Організаційні, економічні, психологічні
- B. Економічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні
- C. Економічні, розпорядницькі, соціальні
- D. Організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні

*1.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

## Додаткова

3) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

5) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>

6) Класифікатор професій ДК 003-2010 //Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2010р., №375.

## Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування

### Завдання для самостійної роботи:

2.1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2.2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Внесок індивідів та колективів в успіх організації
- 2) Сутність індивідуального та колективного підходу до роботи
- 3) Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу
- 4) Складові соціальної компетентності працівника
- 5) Завдання та переваги інструктування, наставництва, консультування

2.3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

### 1. Оберіть правильне визначення кваліфікації працівника

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

### 2. Рівень кваліфікації працівника визначається

- A. Кваліфікаційною комісією
- B. Тарифно-кваліфікаційним довідником
- C. Адміністрацією підприємства
- D. При прийманні на роботу

### **3. Професія - це**

- A. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності
- B. Рівень спеціальних знань певної роботи
- C. Рівень практичних навичок певної роботи
- D. Певний вид трудової діяльності на підприємстві

**4. Сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти, являє собою**

- A. Соціальну компетентність
- B. Інтелектуальну компетентність
- C. Професійну компетентність
- D. Особистість

**5. Процес підготовки людини до роботи за певною професією являє собою**

- A. Гармонійний розвиток особистості
- B. Професійний розвиток особистості
- C. Управління кар'єрою
- D. Службове просування

**6. Сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою, складає**

- A. Облікову чисельність працівників
- B. Явочну чисельність працівників
- C. Статистичну структуру персоналу
- D. Структуру персоналу.

*2.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

#### **Додаткова**

- 3) Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифоренко. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. –

275 с.

4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

5) Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.

### **Тема 3. Формування колективу підприємства**

**Методи контролю:** усне опитування, понятійний диктант, індивідуальне тестування.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

3.1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

3.2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Теорія функцій колективу за Белбіним
- 2) Теорія Такмана про розвиток колективу
- 3) Рівні корпоративної культури
- 4) Сила корпоративної культури: сутність, показники

3.3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Соціальна група**

А. Це відносно стала сукупність людей, що має спільні інтереси, цінності і норми поведінки

В. Об'єднання громадян для досягнення певних політичних цілей

С. Це сукупність людей згрупованих в залежності від розміру заробітної плати

Д. Неформальна група колективу підприємства, що протидіє керівництву

#### **2. Первинною функцією трудового колективу є**

А. Виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства

В. Підготовка та виховання майбутніх спеціалістів

С. Утворення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу

Д. Мотивація працівників

#### **3. Трудовий колектив може бути**

А. Тільки суб'єктом управління

В. Об'єктом і суб'єктом управління

С. Тільки об'єктом управління

Д. Ні суб'єктом, ні об'єктом управління

**4. Колектив - динамічна система. Від яких умов залежить його розвиток**

- A. Тільки від внутрішніх суб'єктивних
- B. Тільки від зовнішніх об'єктивних
- C. Від зовнішніх та внутрішніх
- D. Розвиток колективів завжди однаковий

**5. Всередині трудового колективу може існувати**

- A. Тільки неформальна структура
- B. Тільки формальна структура
- C. Формальна та неформальна структури
- D. Не існує структурного підрозділу

**6. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи**

- A. Потреба працівників в захисті
- B. Почуття причетності, потреба у допомозі
- C. Спільні інтереси
- D. Потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії

**7. Стадіями розвитку трудового колективу є**

- A. Зародження, зрілість, активність, старіння
- B. Становлення, зрілість, занепад, старіння
- C. Формування, стабільність, зрілість, занепад
- D. Формування, становлення, зрілість, старіння

*3.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

### **Додаткова**

- 3) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
- 4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й.

Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

5) Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. - ISBN 978-966-351-388-1

6) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лідера”).

7) Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.

#### **Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу**

**Методи контролю:** усне опитування, понятійний диктант, індивідуальне тестування.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

*4.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*4.2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Стадії становлення та характеристики команди
- 2) Психологічна сумісність членів групи: сутність, механізми
- 3) Конфлікт як форма комунікації
- 4) Бар'єри непорозуміння та шляхи їх подолання
- 5) Діапазон можливих виходів із конфлікту. Наслідки конфліктів

*4.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів, як**

- A. Професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві
- B. Сприйняття, увага, мислення, злагоженість сенсомоторних реакцій
- C. Рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві
- D. Статеві-віковий склад, рівень дисциплінованості

**2. На психологічну сумісність впливають**

- A. Рівень співвідношення між різними категоріями робітників
- B. Характеристики формальної структури колективу
- C. Індивідуальні якості робітників апарату управління
- D. Індивідуальні особливості кожного члену колективу

**3. Психологічна сумісність може бути зумовлена**

- A. Як подібністю, так і відмінністю характеристик членів групи

- V. Подібністю характеристик членів колективу
  - C. Відмінністю характеристик членів групи
  - D. Специфікою діяльності підприємства
- 4. Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на**
- A. Поєднанні колективних та індивідуальних цінностей норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності
  - V. Спільності мети робітників
  - C. Спільності методів діяльності
  - D. Спільності інтересів цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час
- 5. До характеристик групового мислення і групового тиску відносяться**
- A. Відсіювання неприємної або неугодної інформації
  - V. Негативна стереотипізація сторонніх.
  - C. Відсутність соціального тиску на незгодних.
  - D. Ваш варіант відповіді.
- 6. До психологічних характеристик колективу відносяться**
- A. Згуртованість, рівень конфліктності, статус членів групи
  - V. Характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу
  - C. Групові норми, цінності, правила поведінки
  - D. Морально-психологічний клімат, групові норми, цінності
- 7. Відповідність темпераментів членів колективу складає основу**
- A. Соціальної сумісності працівників
  - V. Психологічної сумісності працівників
  - C. Групової згуртованості
  - D. Соціально-психологічної сумісності працівників

*4.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 3) Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник /

В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

### **Додаткова**

4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

5) Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. - ISBN 978-966-351-388-1

6) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лідера”).

7) Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.

## **Тема 5. Кадрова політика підприємства**

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування

### **Завдання для самостійної роботи:**

*5.1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*5.2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом)
- 2) Основні види кадрових стратегій підприємства
- 3) Інструменти реалізації кадрової стратегії

*5.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

### **1. Кадрова політика організації - це**

- А. 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
- С. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку
- Д. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи

### **2. Кадрова політика поділяється на такі типи:**

- А. Активна та реактивна
- В. Пасивна та превентивна
- С. Закрита та відкрита



D. Всі названі варіанти

**3. Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем**

- A. Аналіз, планування та використання кадрів
- B. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу
- C. Мотивація, адаптація та звільнення працівників
- D. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу

**4. Етапами розробки кадрової політики є**

- A. Програмування, нормування та оцінка
- B. Нормування, програмування та моніторинг персоналу
- C. Прогнозування, планування, нормування та відстеження
- D. Аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка

**5. Об'єктом кадрової роботи на підприємстві є**

- A. Робітники
- B. Управлінський персонал
- C. Всі працівники
- D. Організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами

**6. До внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, не відносяться**

- A. Цілі підприємства
- B. Стиль управління, якісні характеристики трудового колективу
- C. Умови праці
- D. Перспективи розвитку ринку праці, взаємини з профспілкою

*5.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

**Список рекомендованої літератури**

**Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
- 3) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

**Додаткова**

- 4) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
- 5) Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
- 6) Про зайнятість населення: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- 7) Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
- 8) Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
- 9) Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
- 10) 12. Класифікатор професій ДК 003-2010 //Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2010р., №375.
- 11) Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>

## **Тема 6. Служби персоналу: організація і функції**

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування

### **Завдання для самостійної роботи:**

*6.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*6.2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Сфери професійно необхідних знань менеджера з кадрів;
- 2) Структура професійно значущих якостей особистості менеджера з кадрів;
- 3) Взаємодія кадрової служби з іншими підрозділами;
- 4) Номенклатура справ відповідно до функцій;
- 5) Зміст особистої справи працівників.

*6.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Проект наказу про звільнення працівника з посади економіста організації погоджують із**

- A. Лінійним менеджером
- B. Менеджером по персоналу
- C. Заступником керівника організації
- D. Всі відповіді вірні

**2. Влаштувуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу документи**

- A. паспорт, документи про освіту, резюме
- B. Заяву та особовий листок по обліку кадрів
- C. Трудову книжку, результати медичного обстеження
- D. Паспорт, посвідчення водія, заяву

**3. Проекти наказів по персоналу в організації за звичай готує**

- A. Менеджер з персоналу
- B. Керівник організацій
- C. Лінійний менеджер
- D. Заступник керівника організації

**4. До функцій кадрової служби підприємства належать**

- A. Визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань
- B. Дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства щодо роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства
- C. Організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою; розвиток мотивації, кар'єри працівників
- D. Ваш варіант відповіді

**5. Структура кадрової служби залежить від**

- A. Масштабів діяльності підприємства
- B. Стратегії роботи з персоналом
- C. Тактики роботи з персоналом
- D. Ваш варіант відповіді

*6.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

3) Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифоренко. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

### **Додаткова**

5) Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. - ISBN 978-966-351-388-1

6) Офіційний сайт «HR-liga сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>

7) Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/>

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **Тема 7. Аналіз та планування персоналу**

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування, практичні завдання.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

*7.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*7.2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Види термінових планів з персоналу;
- 2) Показники системи планування кадрової роботи на підприємстві.;
- 3) Поточна і довгострокова потреба в персоналі;
- 4) Сутність та розрахунок загальної і додаткової потреби у кадр;
- 5) Методи прогнозування потреби в персоналі.

*7.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Прогнозування в кадровій роботі є**

А. Попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань

В. Методом формування кадрової політики підприємства

С. Прогнозом структури кадрів підприємства

Д. Набором рішень з поточного управління працівниками

#### **2. Метою кадрового планування є**

А. Визначення професійного рівня та професійної придатності працівників

В. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та визначення неминучих втрат

С. Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників

Д. Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві

#### **3. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками**

А. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого

В. Обсяг товарообороту, продуктивність праці одного працівника

С. Продуктивність праці управлінських працівників

D. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця

#### **4. Прогнози персоналу розробляються насамперед у вигляді**

- A. Сукупності кількісних і якісних (рідше) оцінок, а також показників ймовірності їх досягнення
- B. Твердження відносно можливості чи неможливості тих чи інших процесів, пов'язаних з персоналом
- C. Проекції на майбутнє тенденцій сучасного розвитку персоналу
- D. Конкретних програм дій щодо визначення джерел поповнення організації кваліфікованими кадрами

#### **5. Моніторинг персоналу передбачає**

- A. Постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом і т.д.
- B. Вивчення процесу плинності кадрів
- C. Відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування
- D. Аналіз ринку робочої сили

#### **6. Основними видами планування роботи з персоналом є**

- A. Довгострокове, перспективне, поточне
- B. Стратегічне, тактичне, оперативне
- C. Стратегічне, довгострокове, поточне
- D. Перспективне, бізнес-планування, оперативне

#### **7. Методи прогнозування роботи з персоналом поділяються на**

- A. Загальнонаукові, прогностичні
- B. Формалізовані і неформалізовані
- C. Економіко-математичні, прогностичні
- D. Математичні, статистичні

#### *7.4. Практичне завдання*

Служба менеджменту персоналу великої оптової бази містить декілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників організації становить 2160 осіб, у т.ч. чисельність управлінського персоналу – 40 % від загальної чисельності працівників.

Корисний фонд робочого часу одного працівника – 970 годин на рік. Коефіцієнт додаткових затрат часу, не врахований у плановій трудомісткості – 1,15. Вирахована річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом складає:

Найму, відбору та обліку персоналу	5640	люд.-год.;
Розвитку персоналу	4570	люд.-год.;

Планування та маркетингу персоналу	6630	люд.-год.;
Управління мотивацією працівників	5060	люд.-год.;
Регулювання трудових відносин	2580	люд.-год.;
Забезпечення сприятливих умов праці	2770	люд.-год.;
Управління розвитком соціальної інфраструктури	980	люд.-год.;
Правове забезпечення системи управління персоналом	990	люд.-год.

*Виконайте наступні завдання:*

1. Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми служби управління персоналом.
2. Розрахуйте показник рівня керованості в даній організації, обґрунтуйте розрахунки.
3. Вирахуйте частку працівників служби управління персоналом в загальній чисельності працівників оптової бази. Порівняйте отримані показники з середніми даними вітчизняних і закордонних компаній.
4. Побудуйте організаційну структуру служби управління персоналом вказаної оптової бази, вкажіть назви всіх підрозділів та посади працівників у ній.
5. Проаналізуйте фактори, що впливають на чисельність працівників і склад ланок служби управління персоналом.
6. Порівняйте планову чисельність кожної підсистеми з фактичною:

Найму, відбору та обліку персоналу –	8 осіб
Розвитку персоналу –	3 осіб
Планування та маркетингу персоналу –	9 осіб
Управління мотивацією працівників –	7 осіб
Регулювання трудових відносин –	3 особи
Забезпечення сприятливих умов праці –	8 осіб
Управління розвитком соціальної інфраструктури –	1 особа
Правове забезпечення системи управління персоналом –	5 осіб

7. Розробіть систему заходів зі скорочення або додаткового залучення працівників до служби управління персоналом оптової торговельної бази.

*Методичні рекомендації до виконання задачі.* Розрахунок планової чисельності служби управління персоналом проводиться методом, що враховує трудомісткість виконуваних управлінських функцій, і здійснюється за формулою:

$$Ч = (Т * К) / Фп,$$

де Т – загальна трудомісткість усіх управлінських функцій, що виконуються в підрозділі за рік, люд.-год.;

К – коефіцієнт, що враховує додаткові затрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості;

Фп – корисний фонд робочого часу 1-го працівника за рік, або робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за рік, в годинах.

7.5. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3

2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

### **Додаткова**

3) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

5) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>

6) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лідера”).

7) Офіційний сайт журналу «&.СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## **Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу**

**Методи контролю:** усне опитування, понятійний диктант, індивідуальне тестування.

### **Завдання для самостійної роботи:**

8.1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

8.2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1) Функції працівників, що займаються залученням та відбором персоналу;



- 2) Показники системи планування кадрової роботи на підприємстві.;
- 3) Здійснення практичних дій щодо залучення персоналу;
- 4) Переваги та недоліки методів залучення та відбору персоналу;
- 5) Напрямки ефективної програми адаптації робітників: введення в підприємство, введення у підрозділ, введення у посаду;
- 6) Умови успішності трудової адаптації.

### 8.3. Розв'яжіть тестові завдання.

#### 1. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду відносяться

- A. Адаптація
- B. Внутрішній конкурс
- C. Суміщення професій
- D. Ваш варіант відповіді

#### 2. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду відносяться

- A. Курси навчання організації
- B. Списки очікування
- C. Центри зайнятості
- D. Ваш варіант відповіді

#### 3. Переведення на іншу роботу в організації це

- A. Зміна місця роботи працівника
- B. Зміна виду трудової діяльності
- C. Зміна умов праці
- D. Всі відповіді вірні

#### 4. Трудова адаптація працівників - це

- A. Вхідження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу
- B. Пристосування працівника до оточуючого середовища
- C. Процес знайомства працівника з трудовим колективом
- D. Поступове набуття навичок з нового виду діяльності

#### 5. Виділяються наступні напрямки трудової адаптації

- A. Первинна, вторинна
- B. Відкрита, закрита
- C. Зовнішня, внутрішня
- D. Професійна, соціальна

#### 6. Професійна орієнтація включає

- A. Виявлення професійної придатності, трудову адаптацію
- B. Трудову адаптацію, професійний підбір, профвідбір
- C. Профпропаганду, профконсультації, професійний підбір, профвідбір
- D. Професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації

8.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

### Додаткова

- 3) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
- 4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.
- 5) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
- 6) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лідера”).
- 7) Кристофер Э. Тренинг в рекруитменте [Текст] : наукове видання / Э. Кристофер, Л. Смит; Пер. с англ. Н. Сафронова. – СПб. ; М. ; Х., Минск : Питер, 2002. – 224 с. – (Эффективный тренинг). – Библиогр.: с. 223-224. – ISBN 5-94723-049-6
- 8) Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
- 9) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування, практичні завдання.

### Завдання для самостійної роботи:

9.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

### 9.2. Самостійно опрацюйте питання:

- 1) Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників;
- 2) Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу;
- 3) Порівняння методів оцінювання управлінського персоналу;
- 4) Документальне супроводження атестації;
- 5) Використання результатів атестації персоналу;

### 9.3. Розв'яжіть тестові завдання.

#### 1. Атестація працівників буває таких видів

- A. Підсумкова, проміжна, спеціальна
- B. Регулярна, проміжна, основна
- C. Підсумкова, професійна, узагальнююча
- D. Проміжна, кінцева, попередня

#### 2. Критеріями оцінки персоналу є

- A. Професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників
- B. Цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників
- C. Професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності
- D. Індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці

#### 3. Ділова оцінка персоналу - це

- A. Встановлення рівня кваліфікації працівника
- B. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця
- C. Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації
- D. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації

#### 4. Атестація персоналу - це

- A. Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації
- B. Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв
- C. Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації
- D. Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду

#### 5. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань

- A. Відмінно, добре, задовільно, незадовільно
- B. Добре, задовільно, незадовільно

- C. Відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді
- D. Підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад, здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу

**6. Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з наступних етапів**

- A. Анкетування, перевірочні іспити, співбесіда
- B. Аналіз анкетних даних, наведення довідки про працівника, перевірочні іспити, співбесіда
- C. Оцінювання знань, аналіз властивостей характеру
- D. Оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану факторів, що впливають на досягнення результатів

**7. Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу є**

- A. Об'єктивність, оперативність, гласність, результативність
- B. Демократизм, єдність вимог оцінювання для усіх робітників однорідної посади, простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, максимально можлива механізація і автоматизація процедури оцінювання
- C. Нормування, ефективність, об'єктивність, демократизм
- D. Ваш варіант відповіді

*9.4. Практичне завдання.*

*Завдання 1.* Проведіть аналіз роботи будь-якої обраної Вами посади. Одержані дані занесіть в «Опитувальний лист».

Який метод збору інформації ви використовували? Обґрунтуйте свій вибір. Де і для яких цілей можна використовувати результати аналізу і досвіду роботи?

*Завдання 2.* Проаналізуйте можливості різних джерел і шляхів покриття додаткової потреби в персоналі та дайте відповідь на наступні питання:

1. Який відсоток пропозицій може бути отриманий завдяки кожному джерелу покриття потреби в персоналі?
2. Яка різниця між вказаними джерелами найму персоналу?
3. Для залучення якої категорії персоналу варто застосовувати певне джерело набору персоналу?

Для обґрунтованої відповіді на поставлені питання заповніть таблицю 9.1.

Таблиця 9.1 - Порівняльна характеристика різних джерел пошуку персоналу

«ЗА»	«ПРОТИ»
Об'ява (в будь-яких засобах масової інформації)	
Спеціалізовані кадрові агенції	

Контакти (найм через співробітників, коло особистих і ділових знайомств)	
Прямий підхід (звернення кандидата в організацію)	
Систематичне спостереження за ринком праці (державні служби зайнятості, контакти з навчальними закладами)	

9.5. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.

### Список рекомендованої літератури

#### Основна

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

#### Додаткова

- 3) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
- 4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.
- 5) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера”).
- 6) Офіційний сайт журналу «&.СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
- 7) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування

**Завдання для самостійної роботи:**

10.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

10.2. Самостійно опрацюйте питання:

- 1) Програма розвитку кар'єри;
- 2) Порівняльний аналіз традиційного і інтегрованого навчання персоналу;
- 3) Етапи роботи з резервом управлінських кадрів: аналіз потреби у резерві, формування і складання списку резерву, підготовка кандидатів;
- 4) Показники, що характеризують стан роботи з кадровим резервом;

10.3. Розв'яжіть тестові завдання.

**1. Переведення працівника на іншу роботу в організації відбувається**

- A. При виникненні нагальності заміни відсутнього працівника
- B. При хворобі працівника
- C. Коли необхідно виконати роботи для недопущення кризового стану
- D. При ліквідації стихійного лиха

**2. Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі**

- A. Тимчасової непрацездатності
- B. Відпустки
- C. Відрядження
- D. Всі відповіді вірні

**3. Законодавством передбачено такі види професійного навчання**

- A. Підготовка нових працівників, ротація, підвищення кваліфікації
- B. Самоосвіта, перепідготовка, навчання суміжним професіям
- C. Підготовка нових працівників, перепідготовка, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації
- D. Всі зазначені варіанти

**4. Кар'єра в управлінні персоналом - це**

- A. Поступове просування особи у будь якій сфері діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей тощо
- B. Це просування вперед за вибраним шляхом діяльності, досягнення визнання, слави та збагачення
- C. Послідовне зайняття посад у межах однієї організації
- D. Переміщення працівника на вищі посади через реалізацію потреби у самоствердженні

**5. Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи**

- A. Початковий, становлення, консолідації, завершення, останній
- B. Становлення, збереження, стабілізації, пенсійний, кінцевий
- C. Попередній, становлення, збереження, завершення, пенсійний

D. Первинний, вторинний, етап консолідації та пенсійний

**6. Ротація та суміщення професій належать до**

- A. Внутрішніх джерел набору кадрів
- B. Методів набору з внутрішніх джерел
- C. Методів відбору працівників на вакантні посади
- D. Методів професійного навчання працівників

**7. Основними методами навчання співробітників поза робочим місцем є**

- A. Інструктаж, телевізійні передачі, самостійне навчання, особистий приклад
- B. Самоосвіта, вирішення практичних ситуацій, проведення семінарів та лекцій, рольові ігри
- C. Тренінги, ділові та рольові ігри, інструктаж, семінари та лекції, самоосвіта
- D. Метод мозкової атаки, заміщення вакантних посад, виконання функцій дублера

*10.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 3) Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
- 4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

### **Додаткова**

- 5) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера”).
- 6) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.

7) Офіційний сайт журналу «&.СТРАТЕГІИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## **Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу**

**Методи контролю:** усне опитування, понятійний диктант, індивідуальне тестування.

### **Завдання для самостійної роботи:**

*11.1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*11.2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням;
- 2) Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів у підприємстві;
- 3) Управління безпекою персоналу на підприємстві;
- 4) Види нормативних правових актів з охорони праці.

*11.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

### **1. Заяву про звільнення можна подавати**

- A. Під час роботи
- B. Під час хвороби
- C. Під час відпустки
- D. Всі відповіді правильні

**2. Підставою для звільнення працівника з ініціативи адміністрації, може бути у таких випадках**

- A. Невиконання працівником розпорядження адміністрації
- B. Скорочення чисельності або штату працівників
- C. Невідповідальність працівника обійманій посаді за станом здоров'я
- D. Прогулу

**3. Припинення трудового договору (контракту) може відбуватися за таких підстав**

- A. За згодою сторін
- B. За ініціативою власника майна
- C. Набуття законної чинності вироку суду щодо позбавлення працівника волі
- D. Усі перелічені відповіді



**4. Під плинністю кадрів в організації розуміють**

- A. Обмін працівниками між організаціями
- B. Сукупність звільнень працівників з різних причин
- C. Розірвання трудового договору (контракту) з працівниками
- D. Звільнення працівників за власним бажанням з організації

**5. До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести**

- A. Покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, поліпшення побутових умов
- B. Удосконалення системи професійного просування, соціальної сфери і системи мотивації працівників
- C. Техніко-економічні, організаційні, виховні та культурно-побутові
- D. Організаційні, технічні, соціально-побутові та виробничі

**6. Виявлення мотивів та причин плинності кадрів проводиться за допомогою**

- A. Вивчення анкетних даних
- B. Бесіда з тим, хто звільняється
- C. Проведення бесіди з оточенням того, хто звільняється
- D. Всі вищезазвані процедури

**7. Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на наступні групи**

- A. Техніко-економічні, організаційні, виховні
- B. Соціально-психологічні, культурно-побутові
- C. Соціальні, економічні, психологічні
- D. Ваш варіант відповіді

**8. Процес формування стабільного трудового колективу передбачає наступні етапи**

- A. Аналіз коефіцієнта плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів
- B. Виявлення причин, факторів і мотивів плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів
- C. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною
- D. Оцінка плинності кадрів; виявлення причин, факторів і мотивів плинності кадрів; розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів; управління трудовою дисципліною

*11.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## Список рекомендованої літератури

### Основна

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 3) Никифороенко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифороенко. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
- 4) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

### Додаткова

- 5) Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
- 6) Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
- 7) Про зайнятість населення: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- 8) Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
- 9) Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
- 10) Про колективні договори і угоди: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
- 11) Класифікатор професій ДК 003-2010 //Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 26 грудня 2010р., №375.
- 12) Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>
- 13) Офіційний сайт журналу «СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
- 14) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 12. Соціальне партнерство у підприємстві

**Методи контролю:** усне опитування, понятійний диктант, індивідуальне тестування.

### Завдання для самостійної роботи:

12.1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

12.2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Законодавча база соціального партнерства;
- 2) Нормативно-методичне і статистичне забезпечення соціально - трудових відносин у підприємстві;
- 3) Закордонний досвід забезпечення соціального партнерства у підприємствах.

12.3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

### 1. Соціальний захист працівника це

- A. Стимулювання продуктивної та високоякісної роботи трудового колективу
- B. Комплекс заходів по створенню сприятливих умов, охорони та техніки безпеки праці, медичному обслуговуванню, матеріальної допомоги, забезпечення санаторними путівками
- C. Комплекс заходів при допомозі раціонального працевлаштування
- D. Усі перелічені відповіді

**2. Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді, і представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності у підприємстві, - це**

- A. Соціальне партнерство
- B. Стимулювання продуктивної роботи
- C. Кадровий консалтинг
- D. Заходи щодо формування згуртованого колективу

### 3. Формами соціального партнерства є

- A. Взаємні консультації, переговори
- B. Досягнення згоди і укладання колективних угод
- C. Кадровий консалтинг, моніторинг персоналу
- D. Ваш варіант відповіді

**4. Правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні відносини між підприємством і робітниками, - це**

- A. Трудовий контракт
- B. Колективне положення
- C. Установчий договір

Д. Колективна угода

*12.4. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 3) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

### **Додаткова**

- 4) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера”).
- 5) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
- 6) Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
- 7) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## **Тема 13. Ефективність управління персоналом підприємства**

**Методи контролю:** усне опитування, індивідуальне тестування, практичні завдання.

### **Завдання для самостійної роботи:**

*13.1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*13.2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Соціальні аспекти ефективності управління персоналом;
- 2) Аналіз і планування витрат на персонал
- 3) Етапи планування витрат на персонал;

*13.3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу**

- A. Економічна ефективність управління персоналом
- B. Соціальна ефективність управління персоналом
- C. Організаційна ефективність управління персоналом
- D. Загальна ефективність управління персоналом

**2. Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства є**

- A. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності
- B. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу
- C. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу)
- D. Ваш варіант відповіді

**3. Показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства є**

- A. Плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників
- B. Надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу
- C. Рівень трудової дисципліни, укомплектованість кадрового складу
- D. Ваш варіант відповіді

**4. Показниками для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства є**

- A. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі, середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника
- B. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому
- C. Ступінь задоволеності персоналу роботою
- D. Ваш варіант відповіді

**5. Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні**

- A. Економічної ефективності
- B. Соціальної ефективності
- C. Організаційної ефективності
- D. Ваш варіант відповіді

### 13.4. Практичні завдання.

#### Завдання 1.

Визначити рівень соціально-економічного розвитку регіону на основі визначення індексу якості життя і індексу людських ресурсів, якщо згідно досліджень індекс природних ресурсів склав 3,3, індекс матеріально-технічних ресурсів – 1,3, індекс духовно-інформаційних ресурсів – 1,4, індекс систем управління суспільством і підприємствами – 2,4. Крім того, визначено, що індекс здоров'я – 1,8, індекс моральності – 0,9, індекс творчого потенціалу – 1,3, індекс освіти – 2,9, індекс професіоналізму 1,4.

#### Методичні рекомендації.

Основи ефективності господарювання полягають у поліпшенні економічних та соціальних умов використання трудових ресурсів.

Для визначення соціально-економічного розвитку різних регіонів використовується на підставі визначення індексів якості життя, людських ресурсів.

Індекс якості життя ( $I_{яж}$ ) визначається як

$$I_{яж} = I_{пр} + I_{лр} + I_{мфр} + I_{дір} + I_{су},$$

де  $I_{пр}$  – індекс природних ресурсів;

$I_{лр}$  – індекс людських ресурсів;

$I_{мфр}$  – індекс матеріально-технічних ресурсів;

$I_{дір}$  – індекс духовно-інформаційних ресурсів;

$I_{су}$  – індекс систем управління суспільством і підприємствами.

Індекс людських ресурсів ( $I_{лр}$ ) визначається як

$$I_{лр} = I_з + I_м + I_{тп} + I_о + I_п,$$

де  $I_з$  – індекс здоров'я;

$I_м$  – індекс моральності;

$I_{тп}$  – індекс творчого потенціалу,

$I_о$  – індекс освіти;

$I_п$  – індекс професіоналізму.

**Завдання 2.** Провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів виходячи з даних представлених в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1 - Вихідні дані для оцінки використання трудових ресурсів (дані умовні)

Показники	Період	
	Попередній	Поточни
1	2	3
ВВП у розрахунку на одну особу, грн.	1595	1842
Грошові доходи населення, млн. грн.	40311	50069
Населення, млн.чол,	51,3	50,9

1	2	3
Трудові ресурси, млн.чол.	29,95	29,8
Економічно активне населення, млн. чол.	23,45	23,1
Неактивне населення працездатного віку, млн. чол.	6,5	6,7
Кількість зайнятих в усіх сферах економічної діяльності,	23,2	22,6
Кількість безробітних у віці 15 - 70 р. (за методологією МОП), млн. чол.	1,99	2,33
Кількість зареєстрованих безробітних, тис. чол.	351,1	637,1
Чисельність зареєстрованих громадян незайнятих трудовою діяльністю, тис. чол.	392,3	677,9
Потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць, тис. чол.	35,2	34,8
Навантаження на одне вільне робоче місце (вакантну посаду), чол.	11	20
Середньомісячна заробітна плата, грн.	126	143
Рівень зайнятості, %	77,6	75,8

*Завдання 3.* Провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів використовуючи дані виробничо-господарчої діяльності підприємства приведені в таблиці 13.2.

Таблиця 13.2 - Показники виробничо-господарської діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Період	
		Попередній	Попередній
1.	Чисельність ППП, чол.	230	239
2.	Фондоозброєність, тис. грн./чол.	589,4	632,1
3.	Середня заробітна плата працюючого, грн.	289	375
4.	Середньорічний виробіток 1-го працюючого, тис. грн./чол.	65	73
5.	Прибуток від виробничої діяльності на 1-го працюючого тис. грн./чол.	17,3	22,1
6.	Прибуток від виробничої діяльності на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	142,2	131,8

*13.5. Підготуйте презентації доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## Список рекомендованої літератури

### Основна

- 1) Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с. - ISBN 978-611-01-0181-3
- 2) Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге видання] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 3) Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1.

### Додаткова

- 4) Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия „Менеджмент для лидера”).
- 5) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
- 6) Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
- 7) Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>



**Навчальне видання**

*Іванова Наталя Сергіївна, к.е.н., доцент  
Гакова Міра Володимирівна*

**Кафедра маркетингу та менеджменту**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 2,15.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50005, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.