

**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМ. ГЕРОЇВ КРУТ  
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА дисципліни  
«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В  
АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ»  
(для магістрів)**

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління *Мурашко М.І.*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління Чернігівського інституту МАУП (протокол № 1 від 29 серпня 2019).

Схвалено Вченою радою Чернігівського інституту МАУП (протокол № 2 від 30 вересня 2019).

*Мурашко М.І.* Навчальна програма дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» (для магістрів). - Чернігів: ЧІ МАУП, 2019. - 21 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні», питання для самоконтролю, список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія

управління персоналом (МАУП),

2019

### **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Ця програма запропонована для вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» як спеціальний курс у вищих навчальних закладах, навчальних центрах та інститутах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Реалізується на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

**Мета вивчення дисципліни:** формування умінь щодо розроблення та здійснення кадрової політики, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу в адміністративному управлінні.

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

**Завдання вивчення дисципліни:**

1. Сприяти розумінню: сутності та соціальної значущості кадрового менеджменту у сучасних умовах; місця і ролі курсу в системі адміністративного управління і формуванні якостей менеджера.

2. Розвивати здібності: до саморозвитку власних фахових якостей, їх відповідності службовому становищу в ієрархії управління; до формування ефективної управлінської команди, яка професійно використовує людський потенціал у досягненні цілей організації.

3. Засвоїти методологічні основи кадрового менеджменту, а також оволодіти навичками використання соціальних і психологічних технологій управління.

4. Ознайомити студентів, які самостійно вивчають курс "Кадровий менеджменту в адміністративному управлінні", з основними завданнями і змістом цієї дисципліни, літературою з теорії і практики в організаціях.

У результаті вивчення дисципліни "Кадровий менеджменту в адміністративному управлінні" студенти мають **знати:**

- предмет, завдання і зміст дисципліни;
- теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту в адміністративному управлінні;
- підходів у адміністративному управлінні до менеджменту персоналу і технологій управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами;
- закономірності послідовних трансформацій різноманітних організаційних культур і детермінованість застосування передових способів кадрового менеджменту до ступеня зрілості національної і корпоративної культури;
- технології й методів управління кадрами;
- основи теорії організації й управління, планування і прогнозування кадрової роботи в організації, фахової орієнтації, якісного аналізу складу кадрів, організації і соціальної адаптації працівників, науково обґрунтованого добору і розстановки кадрів; організації діловодства з використанням електронно-обчислювальної техніки;
- головні форми і джерела комплектування штатів, оплати праці, матеріального і морального заохочування, шляху їх удосконалювання;
- принципи кадрової політики, форми і методи планування й організації роботи з кадрами;
- систему фахового просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного росту керівників і спеціалістів, державних службовців;

- особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі кадрового менеджменту;
- зміст і послідовність дій менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії організації, планування й організація роботи з кадрами.

Крім того він повинен *уміти*:

- розробляти та управляти кадровою політикою організації;
- прогнозувати і планувати кадрову роботу;
- оцінювати кадри, працювати з резервом керівників і спеціалістів, організовувати навчання персоналу, управляти діяльністю кадрових служб щодо планування та реалізації ділової кар'єри персоналу організації;
- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів, управління мобільністю персоналу;
- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації у сфері ефективного управління людськими ресурсами з урахуванням людського фактора;
- здійснювати керівництво трудовою дисципліною, керувати науковою організацією праці, вивільненням працівників і плинністю персоналу;
- формувати організаційну культуру організації, використовуючи світовий досвід кадрового менеджменту і враховуючи особливості національної ділової культури і менталітету народу;
- планувати й організовувати власну діяльність, сполучати в ній головні принципи управління, застосовуючи залежно від ситуації, найбільш доцільні й ефективні стилі і методи роботи.

Випускник має бути *ознайомлений*:

- із сучасними концепціями у сфері кадрового менеджменту в адміністративному управлінні;
- з методами, техніками, технологіями, які використовують передові школи управління в галузі підготовки управлінських кадрів;
- з тенденціями розвитку і проблемами кадрового менеджменту.

Навчальної мети програми "Кадровий менеджменту в адміністративному управлінні" передбачається досягти шляхом активізації мислення тих, хто навчається, самостійним опрацюванням ними рішень у сфері кадрового менеджменту, постійною взаємодією суб'єктів навчання (студентів, слухачів, викладачів) за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення. Програмою передбачається наявність у студентів базової освіти, тому у підготовці фахівців акцент робиться не на самі знання, а на здатність самостійно мислити під час вирішення завдань, уміти застосовувати отримані знання.

Для вирішення завдань, передбачених програмою, визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні та випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, розігрування ролей, ділові ігри.

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ»**

№	Назва змістових модулів та тем
<b>Змістовий модуль I. Теоретичні основи кадрового менеджменту в адміністративному управлінні</b>	
1.	Основні поняття та категорії кадрового менеджменту, адміністративного управління
2.	Кадровий менеджмент у системі адміністративного управління
3.	Система управління кадрами
4.	Ресурсне забезпечення кадрового менеджменту
<b>Змістовий модуль II. Планування і організація кадрового менеджменту</b>	
5.	Стратегія та кадрова політика організації
6.	Кадрові служби: цілі, завдання і функції
7.	Планування та формування персоналу
8.	Організація трудової діяльності персоналу
<b>Змістовий модуль III. Система роботи з персоналом організації</b>	
9.	Професійне навчання та розвиток персоналу. Система управління професійно і внутрішньо організаційною кар'єрою
10.	Оцінка трудової діяльності працівників
11.	Система мотивації персоналу. Прийоми і методи мотивації персоналу у практиці управління
12.	Соціально-психологічні та економічні засади кадрового менеджменту
<b>Всього – 120 год</b>	

## **ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ»**

### **Змістовий модуль I. Теоретичні основи кадрового менеджменту в адміністративному управлінні**

#### ***Тема 1. Основні поняття та категорії кадрового менеджменту, адміністративного управління***

Сутність основних понять: менеджмент, управління, адміністрування, керування. Базові категорії, що характеризують кадровий менеджмент, і основні категорії теорії управління. Поняття: закону, принципу, мети, функції, методу, технології, структури, форми, змісту. Поняття: робоча сила, трудові ресурси та людські ресурси, персонал, кадри, кадровий потенціал.

Поняття: кадровий менеджмент, управління персоналом, управління людськими ресурсами. Цілі кадрового менеджменту. Поняття економічної і соціальної ефективності персоналу. Функції, суб'єкти, об'єкти кадрового менеджменту в адміністративному управлінні.

Теоретичні засади адміністративного менеджменту. Основні принципи і функції державно-адміністративного управління. Адміністративний менеджмент як система керівництва. Рівні управління та їх функції. Особливості та значення адміністративно-розпорядчого впливу.

***Література [18, 20, 21, 24, 31, 35, 42, 45, 70 ]***

#### ***Тема 2. Кадровий менеджмент у системі адміністративного управління***

Методологія кадрового менеджменту організації. Принципи кадрового менеджменту. Концепції кадрового менеджменту. Системний підхід до кадрового менеджменту. Порівняльна характеристика систем кадрового менеджменту в США та Японії.

Система адміністративного менеджменту та апарат управління. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Рівні формування AMS.

Адміністративний менеджмент у державних органах влади та громадських організаціях. Адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

***Література [24, 27, 31, 35,39, 41, 42,43, 45, 46, 50, 51,56, 57, 68]***

### **Тема 3. Система управління кадрами**

Кадровий менеджмент як процес і як система. Механізм кадрового менеджменту. Цілі, завдання і функції системи управління кадрами. Основні елементи (підсистеми) управління кадрами. Склад функціональних підсистем системи управління кадрами організації, їх цілі та основні функції.

Урахування вимог об'єктивних законів менеджменту в системах управління кадрами. Принципи побудови системи управління кадрами організації. Основні вимоги до формування системи управління кадрами. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління кадрами.

Методи побудови системи управління кадрами: аналізу, побудови, обґрунтування, впровадження.

*Література [20, 21, 24, 27, 35, 37-39, 41, 43, 44, 46, 48]*

### **Тема 4. Ресурсне забезпечення кадрового менеджменту**

Нормативно-правова база кадрового менеджменту. Кодекс законів про працю України, Закони України: “Про зайнятість населення”, “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, Класифікатор професій ДК 00310 та інші нормативні акти, які регулюють трудову діяльність. Документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

Науково-методичне забезпечення кадрового менеджменту. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

Кадрове забезпечення організації. Розподіл ролей між лінійними керівниками та службою персоналу у вирішенні завдань управління кадрами.

Матеріально-технічне забезпечення кадрового менеджменту. Прості пристрої і знаряддя праці, організаційна техніка та обчислювальні машини.

Фінансове забезпечення кадрового менеджменту. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення найманих працівників.

Інформаційна база кадрового менеджменту. Вимоги, яким повинна відповідати інформація. Інформаційна система кадрового менеджменту.

*Література [1-17, 27, 34, 35, 41, 72, 73]*

## **Змістовий модуль II. Планування і організація кадрового менеджменту *Тема 5.***

### ***Стратегія та кадрова політика організації***

Поняття стратегії. Стратегія управління кадрами. Взаємозв'язок стратегії управління кадрами із розвитком організації. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Характеристика, основні напрями бюрократичної та патерналістичної моделей кадрового менеджменту.

Кадрова політика. Фактори, що впливають на формування кадрової політики. Характеристика елементів кадрової політики та її види.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

Стратегія державної кадрової політики України. Кадрова політика в державному управлінні.

*Література [24, 27, 30-32, 37, 41,43-45, 57, 63, 72]*

### **Тема 6. Кадрові служби: цілі, завдання і функції**

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

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Роль менеджера в роботі з персоналом. Основні напрями діяльності менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис фахівця кадрової служби.

Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. Особові картки, штатно-посадова книга, алфавітна книга. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

*Література [ 29, 31, 34, 35, 40, 56, 59, 61, 72, 73]*

### **Тема 7. Планування та формування персоналу**

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

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

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

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

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

Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників.

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



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

*Література [20, 21, 24, 27, 35, 37-39,41, 43, 44, 70, 71]*

## **Тема 8. Організація трудової діяльності персоналу**

Поняття руху персоналу в організації. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.

Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

Основні методи управління персоналом. Сутність і значення адміністративних, економічних, соціально-психологічних, правових методів управління персоналом. Засоби методів управління персоналом. Поняття технології управління персоналом.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням.

Форми роботи з персоналом: аутстафінг, аутсорсінг, лізинг персоналу.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.

Управління робочим часом працівників. Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

*Література [20, 21, 24, 27, 35, 37-39,41, 43, 44, 46, 48, 70, 72]*

## **Змістовий модуль III. Система роботи з персоналом організації**

### ***Тема 9. Професійне навчання та розвиток персоналу.***

#### ***Система управління професійно і внутрішньо організаційною кар'єрою***

Поняття розвитку персоналу. Поняття трудової кар'єри, просування по службі. Моделі кар'єри: горизонтальна і вертикальна. Управління професійно і внутрішньо організаційною кар'єрою. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. Кар'єра в системах державної служби різних країн.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта. Саморозвиток, самовдосконалення.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.

*Література [14, 15, 32, 33, 35, 37, 38, 41, 44, 47, 54, 68, 70, 72]*

### ***Тема 10. Оцінка трудової діяльності працівників.***

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

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

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

*Література [31, 35, 43, 44, 46, 49, 54-57, 70-73]*

### ***Тема 11. Система мотивації персоналу.***

#### ***Прийоми і методи мотивації персоналу у практиці управління***

Сутність, значення і взаємозв'язок категорій „мотив”, „інтерес”, „стимул” і „стимулювання”. Теорії мотивації персоналу: змістовні теорії мотивації; процесуальні теорії мотивації. Мотивації і стимулювання праці персоналу. Поняття мотиваційного механізму та системи мотивації персоналу. Прийоми і методи мотивації персоналу.

Матеріальна та нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення і значення. Чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Сутність і функції заробітної плати. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Практика формування системи мотивації персоналу в організації.

*Література [3, 4, 9, 22, 23, 25-28, 57, 58, 64, 72]*

## ***Тема 12. Соціально-психологічні та економічні засади кадрового менеджменту***

Поняття умов праці в організації. Санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці. Державне регулювання умов праці. Гігієнічна класифікація умов праці. Оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні умови праці. Оцінювання умов праці на виробництві. Атестація робочих місць. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Колектив як соціальна група. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат. Принципи формування колективу. Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією. Формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу. Критерії ефективності Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

***Література [6, 20, 22, 25, 27, 37, 41, 44, 46, 49, 50, 58, 62, 63, 72]***

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи — закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні», сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю). У кожному варіанті завдання пропонується план, в який можна вносити зміни відповідно до вибраної інформації і специфіки роботи.

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В,	1
Г, Д, Е,	2
Є, Ж, З,	3
І, Й, К,	4
Л, М, Н,	5
О, П, Р,	6
С, Т, У,	7
Ф, Х, Ц,	8
Ч, Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Структура контрольної роботи така: титульний лист, зміст, вступ, розділи, висновки і список використаної літератури.

У вступі висловлюється сутність та характеристика проблеми, що вивчається, завдання дослідження і мета роботи.

У основних розділах проводиться аналіз нормативних положень, висловлюється точка зору різних авторів, доводиться, яка точка зору є правильнішою, які положення можуть бути прийняті повністю або частково і чому.

Структура роботи має бути послідовна і логічна. В кінці роботи пишуться висновки про те, що зроблене в роботі і висновки, що впливають з аналізу.

Вступ та висновки повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який вивчається. Далі наводиться список літератури, який має містити не менше 10 джерел. При потребі оформлюються додатки.

Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту на листах форма А4 (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт TimesNewRoman). Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані.

Рекомендується наступна послідовність виконання роботи:

1. Вивчити положення, що діють, і інструкції.
  2. Підібрати необхідну літературу по темі самостійно, користуючись послугами довідково-бібліографічного відділу і каталогів бібліотеки. Необхідно звернути увагу на публікації, монографії і періодичну літературу по темі за останній час.
  3. Ознайомитися з літературою, скласти власний план роботи, уточнюючий типовий план, запропонований у виконуваному варіанті завдання.
- Підготувати конспект літературних джерел, акцентуючи увагу на цікавих ідеях, дискусійних висловах авторів, які студент має намір процитувати в роботі. Цитати слід наводити в тексті роботи з вказівкою джерела та сторінки цитованого матеріалу у квадратних дужках.
4. Розподілити матеріал відповідно до плану і оформити текст, набравши його на комп'ютері.
  5. Наводячи список літератури, необхідно вказати автора, назву книги або статті, роки видання і відповідної сторінки, на які зроблено посилання.

### ***ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ***

**Варіант 1.** Соціальна структура колективу

**Варіант 2.** Наукове обґрунтування кадрової політики в діяльності підприємства і програма її реалізації

**Варіант 3.** Рациональне кадрове забезпечення сучасного підприємства

**Варіант 4.** Атестація роботи персоналу в діяльності підприємства

**Варіант 5.** Удосконалення системи трудової мотивації на підприємстві

**Варіант 6.** Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок використання внутрішніх резервів зростання продуктивності праці

**Варіант 7.** Організація профорієнтаційної роботи в умовах ринкових відносин

**Варіант 8.** Управління трудовою адаптацією персоналу підприємства

**Варіант 9.** Методичні підходи в плануванні кадрової роботи підприємства

**Варіант 10.** Основи стратегії і тактики управління персоналом у кризових умовах

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Ключові поняття і терміни: організація, персонал, менеджмент, менеджмент персоналу, кадровий менеджмент, управління, адміністрування, адміністративне управління.
2. Мета та зміст кадрового менеджменту.
3. Функції та завдання кадрового менеджменту.
4. Суб'єкти кадрового менеджменту, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.
5. Сутність, значення і зміст системного підходу до кадрового менеджменту.
6. Персонал організації: структура, якісні характеристики.
7. Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства.
8. Спільна праця та її особливості.
9. Об'єктивна необхідність управління спільною працею людей.
10. Головні принципи державно-адміністративного управління.
11. Функції адміністративного управління.
12. Рівні управління в державно-адміністративному менеджменті.
13. Специфіка механізму державно-адміністративного управління в Україні.
14. Розподіл завдань між рівнями (ланками) державного управління.
15. Головні функції керівника в центральних і регіональних органах управління.
16. Сутність функцій керівництва в місцевих органах влади.
17. Нормативно-правова база кадрового менеджменту.
18. Класифікатор професій ДК 003-10, його значення в кадровому менеджменті.
19. Довідники кваліфікаційних характеристик працівників, їх значення в кадровому менеджменті.
20. Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язків галузі менеджменту персоналу.
21. Розподіл функцій з менеджменту персоналу між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів.
22. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.
23. Сутність, значення кадрової політики та її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.
24. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.
25. Функції та завдання кадрової служби, її організаційна структура.
26. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації.
27. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
28. Документаційне забезпечення обліку й руху кадрів.
29. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі.
30. Аналіз структури персоналу з метою її оптимізації.
31. Методи визначення потреб організації в кадрах різних функціональних груп.
32. Прогнозування персоналу на перспективу.
33. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
34. Професійний відбір персоналу.

35. Виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників.
  36. Сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
  37. «Інвестування в людину» та його ефективність.
  38. Первинна професійна підготовка кадрів.
  39. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.
  40. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми МВА.
  41. Система неперервного навчання персоналу.
  42. Кадровий резерв на заміщення вакантних посад.
  43. Службово-кваліфікаційне просування працівників і планування трудової кар'єри.
  44. Поняття, основні чинники і траєкторії руху персоналу в організації.
  45. Значення і завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу.
  46. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу, його позитивні та негативні наслідки.
  47. Ротація кадрів.
  48. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
  49. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їх використання в кадровому менеджменті.
  50. Регламентування робочого часу.
  51. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці.
  52. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань.
  53. Контролінг у кадровому менеджменті.
  54. Облік результатів діяльності, звітність щодо виконання планів і завдань.
  55. Сутність і значення робочого часу як універсальної міри кількості праці.
  56. Законодавство України про регулювання робочого часу та відпусток.
  57. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
  58. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року.
- Гнучкі режими праці.
59. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
  60. Сутність і ціль оцінювання персоналу.
  61. Методи оцінювання претендентів на вакантні робочі місця в організації.
  62. Оцінювання робітників і технічних службовців.
  63. Оцінювання фахівців і професіоналів.
  64. Оцінювання керівників.
  65. Атестація спеціалістів, керівників, державних службовців.
  66. Потреби, мотиви та інтереси людини.
  67. Трудова поведінка та її вплив на результати праці.
  68. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
  69. Стимул як чинник активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами й стимулами.
  70. Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності.
  71. Чинники диференціації індивідуальних трудових доходів.
  72. Державне регулювання умов праці. Закон України «Про охорону праці».
  73. Організаційно-технологічні умови праці.
  74. Санітарно-гігієнічні та соціально-психологічні умови праці.

75. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
76. Керівна й виховна роль керівника. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
77. Потреби й ціннісні орієнтації працівників, їх урахування в процесі мотивації трудової поведінки.
78. Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними.
79. Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
80. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
81. Соціально-психологічні резерви колективу та їх використання для підвищення ефективності спільної праці.
82. Соціальні партнери: роботодавець і наймані працівники. Спільність і розбіжність їхніх інтересів, імовірність конфліктів.
83. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Форми соціального партнерства.
84. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників.
85. Колективний договір як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників організації.
86. Економічні аспекти ефективності кадрового менеджменту.
87. Соціальні аспекти ефективності кадрового менеджменту.
88. Технологія аналізу та оцінки ефективності кадрового менеджменту.
89. Витрати на персонал, методи їх нормування, планування та аналізу.
90. Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ** **Нормативно-правові акти**

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, №254/96-ВР, поточна редакція — Тлумачення від 15.03.2016, підстава [v001p710-16](http://zakon5.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр) // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр>
2. Кодекс законів про працю України // ВВР України від 10.12.1971. - №322- УШ. Документ 322-08, поточна редакція від 12.06.2016 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Закон УРСР «Про пенсійне забезпечення» ВВР.- 05.11.1991. - № 1788-ХІІ. Документ 1788-12, поточна від 01.01.2016 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1788-12> // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Закон України «Про колективні договори і угоди» // ВВР. - від 01.07.1993. - № 3356-ХІІ. Документ 3356-12, чинний, поточна редакція від 01.01.2015
5. Закон України «Про оплату праці» // ВВР. - від 24.03.1995. - №108/95-ВР. Документ 108/95-вр, поточна редакція від 16.01.2016 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>



6. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» // ВВР. - 03.03.1998 р. - №137. Документ 137/98-вр, поточна редакція від 07.11.2012 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>
7. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» // ВВР. - 09.07.2003 № 1058-ІУ. Документ 1058-15, поточна редакція від 12.05.2016 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
8. Закон України «Про охорону праці» від 01.01.2004. - № 229-ІУ. Документ 2694-12, поточна редакція від 05.04.2015 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
9. Закон України «Про професійний розвиток персоналу на виробництві» // ВВР України від 12 січня 2012 року № 4312-УІ. Документ 4312-17, поточна редакція від 01.01.2013 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
10. Закон України «Про зайнятість населення» // ВВР.- 05.07.2012. - № 5067-УІ. Документ 5067-17, поточна редакція від 01.01.2016 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
11. Наказ МОН України «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників» від 01.06.13 р. - № 665 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/other/37302/>
12. Конвенція МОП «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» // Міжнародний документ. - 23.06.1975 р. - № 142. Документ 993\_057, поточна редакція - Підписання від 23.06.1975 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993\\_057](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_057)
13. Конвенції МОП «Про сприяння зайнятості і захист від безробіття». Міжнародний документ. - 21.06.1988 р. - № 168. Документ 993\_182, поточна редакція від 21.06.1988 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/993\\_182](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/993_182)
14. ДСТУ 3844-99. Державна уніфікована система документації. Формуляр зразок. Вимоги до побудови. - К.: Держстандарт України, 2000 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.gereło.dp.ua/index/mfo\\_dstu\\_4163-2003.html](http://www.gereło.dp.ua/index/mfo_dstu_4163-2003.html)
15. ДСТУ 1.1-2001 Державна система стандартизації. Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять. - К.: Держстандарт України, 2002 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.ukravtodor.gov.ua/uploads/files/201401/2014-01\\_-09-04-34-22-1-0-1-1-1-2-1-5-1-7-1-13.pdf](http://www.ukravtodor.gov.ua/uploads/files/201401/2014-01_-09-04-34-22-1-0-1-1-1-2-1-5-1-7-1-13.pdf)
16. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. - К., 2003 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.gereło.dp.ua/index/info\\_dstu\\_4163-2003.html](http://www.gereło.dp.ua/index/info_dstu_4163-2003.html)
17. Національний класифікатор професій України ДК 003:2010, затверджений Держспоживстандартом наказом від 28.07.2010. - №327 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm>

### *Основна література*

18. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навчальний посібник. К.: Либідь, 2007. - 524 с.
19. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. - К. : Професіонал, 2006. - 510 с.
20. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2011.
21. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. ВНЗ / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова; М-во освіти і науки України. - 2-е вид. - К. : Центр учб. л-ри, 2010. - 502 с.
22. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. / ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля". -Д., 2012. - Вип. 1. - С. 36-42.
23. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : [учебник] / Генкин Б. М. - [7-е изд., доп.]. - М. : Норма, 2008. - 311 с.
24. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. - Вид. переробл. і доп. - К.: АртЕк, 2002.
25. Граньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Граньова, І. А. Грузіна. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 184 с.
26. Добродумов П.О. Діловодство і документація : навчально-методичний посібник / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України" ; [уклад. П. О. Добродумов]. - Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2014. - 209 с.
27. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
28. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В., Леонтенко О.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М.Данюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2007. - 398 с.
29. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина. - Х. : ХНЕУ, 2007. - 238 с.
30. Добродумов П.О. Діловодство і документація : навчально-методичний посібник / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України" ; [уклад. П. О. Добродумов]. - Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2014. - 209 с.
31. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. - К.: Знання України, 2006. - 250 с.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум. - М.: ИН- ФРА-М, 2013. - 312 с.

33. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. - К.: МАУП, 2005. - 854 с.
34. Колпаков В.М. Управление развитием персонала. - К.: МАУП, 2006. - 801 с.
35. Корж А. В. Документознавство. Зразки документів право-ділової сфери: навч. посіб. / А. В. Корж / [наук. ред. В. М. Співак]. - 3-тє вид. - К. : КНТ, 2009. - 372 с.
36. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2005.
37. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Уч. пособие. / Мазманова Б.Г./ - М.: Финансы и статистика, 2011. - 368 с.
38. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / Лук'янихін В. О. - Суми : ВТД „Університетська книга”, 2005. - 460 с.
39. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. - М. : Инфра-М, 2004. - 312 с.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело. 1998. - 704 с.
41. Палеха Ю.І. Організація загального діловодства : навч. посіб. (зі зразками сучасних ділових паперів).[2-ге вид. перероб. і доп.] / Ю. Палеха. - К. : Ліра, 2009. - 458 с.
42. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. - К. : Ліра- К, 2011. - 338 с.
43. Райченко А. В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 416 с.
44. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2005. - 256 с.
45. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук.ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. - 504 с.
46. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2009. - 472 с.
47. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. - 667 с.

#### *Додаткова*

48. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами / пров. з англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
49. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. - 3-є изд., перераб. и доп. - М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
50. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / А. Герберт, Г. Саймон ; [пер. з англ. - перероб. і доп]. - К. : АртЕк, 2001. - 392 с.
51. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / Л. Ю. Г ордієнко. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. - 112 с.

52. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наук. праць. - №1(7).- 2014. - С. 34-42.
53. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления», М. «Дело», 2006. - 334 с.
54. Лазор О. Я. Державна служба в Україні : навчальний посібник / О. Я. Лазор, О. Д. Лазор. - К., Дакор, КНТ, 2005. - 472 с.
55. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Суми: Університетська книга, 2004. - 590 с.
56. Можаяев А. В. Административный менеджмент : учебн. пособ. / А. В. Можаяев, В. С. Мингалев. - М. : Гардарики, 2008. - 207 с.
57. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібн. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 560 с.
58. Пушкаръов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій, К.: Либідь, 2004. - 561 с.
59. Райченко А. В. Административный менеджмент : учебник / А. В. Райченко. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 416 с.
60. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом / Пер. с англ.. А. Сухенько. - СПб.: Питер, 2006. - 233 с.
61. Реутова Н. Документування адміністративної діяльності: службове відрядження / Н. Реутова // Довідник секретаря та офіс-менеджера. - 2010. - № 4. - С. 28-37.
62. Сельченкова С. В. Экспертиза цінності управлінських документів : науково-методичний посібник / С. В. Сельченкова, К. Т. Селівестрова. - К. ; Рівне, 2011. - 170 с.
63. Слиньков В. Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса / Н. Слиньков. - СПб. : Алерта, 2002. - 886 с.
64. Сологян И. Х. Метрологическое обеспечение безопасности труда : Справочник : в 2 т / под ред. И. Х. Сологыана. - М. : Изд-во стандартов, 2010.
65. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис-XXI. - 2013. -№ 3/4. - С. 66-70.
66. Табахарнюк М. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій/ Табахарнюк М., Петренко В. // Регіональна економіка.- 2013.- № 3.- С.100-107.
67. Трещов М. М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Трещов // Вісн. Дніпропетр. держ. фін.акад. Екон.науки. - 2012. - № 1.- С.25-29
68. Фомичев А. Н. Административный менеджмент : учебное пособие / А. Н. Фомичев. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2003.-228с.
69. Янковська Л.А. Менеджмент персоналу: підготовка та перепідготовка працівників підприємства: Навч. посіб. - Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. - 196 с.

*Інформаційні Інтернет ресурси*

70. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [:http://www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
71. Статистика України : науковий журнал [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
72. Сайт [HR-Лига - Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом](http://www.hrliga.com) // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com).
73. Сайт Всеукраїнської Асоціації Кадровиків // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.http://www.kadrovik.ua](http://www.kadrovik.ua)



