

**Міжрегіональна  
Академія управління персоналом**



**Методичні рекомендації  
щодо забезпечення самостійної роботи студентів  
з дисципліни:**

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

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом та економіки праці  
*Головач Н.В.*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол №7 від 19 лютого 2019 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол №2 від 25 лютого 2019 р.)

*Головач Н.В.* Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» (для магістрів). – К.: МАУП, 2019. – 34 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні», методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні питання, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2019

## ЗМІСТ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА .....	4
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ» .....	6
Зміст самостійної роботи з дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» .....	7
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ .....	18
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТА.....	21
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	30

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» для магістрів включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- написання реферату (есе) за заданою тематикою;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою схем, діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою.

**Мета самостійної роботи студентів** – сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» та формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

**Завдання самостійної роботи студентів** – засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні».

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні»: підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями

вітчизняних та зарубіжних авторів тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні», мають консультиватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконані завдання, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділу «Самостійна робота студентів»).

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

**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 – 105 год.</b>	

## **Зміст самостійної роботи з 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.

#### ***Теми рефератів:***

1. Сутність поняття «кадровий менеджмент».
2. Персонал організації як об'єкт менеджменту.
3. Об'єкти і суб'єкти кадрового менеджменту в адміністративному управлінні.
4. Теоретичні аспекти адміністративного управління.

#### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Зміст кадрового менеджменту.
2. Економічна і соціальна ефективність персоналу.
3. Назвіть якісні характеристики персоналу.
4. Адміністративно-розпорядчий вплив.

*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.

#### ***Темати рефератів:***

1. Основні поняття дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні».
2. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
3. Сутність, значення і зміст системного підходу в менеджменті персоналу.
4. Функції й завдання менеджера-адміністратора.

#### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. В чому полягає зміст та мета дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні»?
2. Основні завдання дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні».
3. Методологічні аспекти кадрового менеджменту: метод, методологія, методика.
4. Ключові компетенції 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.

### ***Теми рефератів:***

1. Принципи побудови системи управління персоналом організації.
2. Організаційна культура підприємства як інструмент кадрового менеджменту.
3. Характеристика концепції аналізу людських ресурсів.
4. Побудова системи управління у державних органах влади України.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Розкрийте зміст цілей, завдань і функцій системи кадрового менеджменту.
2. Охарактеризуйте економічний підхід до управління персоналом.
3. Дайте характеристику органічного підходу до управління персоналом.
4. Що входить до гуманістичного підходу до управління персоналом?

*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 003-10 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.

### ***Теми рефератів:***

1. Нормативно-правова база кадрового менеджменту.
2. Науково-методичне забезпечення кадрового менеджменту.
3. Інформаційна база кадрового менеджменту.
4. Кадрове забезпечення управління персоналом.
5. Матеріально-технічне забезпечення кадрового менеджменту.
6. Фінансове забезпечення кадрового менеджменту.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Дайте характеристику нормативно-правовій базі кадрового менеджменту.
2. Наведіть внутрішні нормативно-правові документи, що регулюють трудову діяльність персоналу організації.
3. Охарактеризуйте інформаційну базу кадрового менеджменту.
4. Проведіть аналіз кадрового забезпечення управління персоналом.
5. Проаналізуйте матеріально-технічне забезпечення кадрового менеджменту.
6. В чому полягає зміст фінансового забезпечення 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.

### ***Теми рефератів:***

1. Чинники стратегії управління персоналу.
2. Реалізація стратегії та кадрової політики.
3. Принципи стратегії та кадрової політики.
4. Основні напрями бюрократичної та патерналістичної моделей управління персоналом.

***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Назвіть типи кадрової політики, охарактеризуйте їх.
2. Назвіть етапи побудови кадрової політики.
3. Як впливають зовнішні та внутрішні чинники на організацію кадрової політики?
4. Що таке моніторинг персоналу? Мета його проведення?
5. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики організації.

*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.

***Теми рефератів:***

1. Місце і роль служби персоналу в організації.
2. Структура, функції та завдання кадрової служби.
3. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби.
4. Характеристика документаційного забезпечення обліку та руху кадрів.

***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. В чому полягає специфіка діяльності служб персоналу у ринкових умовах?
2. Ким являється конкурентоспроможний працівник?
3. Характеристика структури, функцій та завдань кадрової служби.
4. В чому полягає зміст кадрового діловодства?
5. Які комп'ютерні програми використовуються для автоматизації 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.

### ***Теми рефератів:***

1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі.
2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.
3. Методи визначення потреб організації в персоналі.
4. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
5. Методи професійного підбору персоналу.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Назвіть чинники, що продукують зміни в потребі організацій у персоналі?
2. Що включає в себе аналіз наявної чисельності та структури персоналу?
3. Які ринки праці відносяться до внутрішніх, а які до зовнішніх джерел поповнення й оновлення персоналу?
4. Дайте характеристику методів професійного підбору персоналу організацій.

## **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.

### ***Теми рефератів:***

1. Поняття руху персоналу в організації.
2. Основні процеси руху персоналу.
3. Зміст регулювання трудової діяльності персоналу організації.
4. Загальні засади регламентування діяльності персоналу та підприємства.
5. Пристосування персоналу до економічних змін.
6. Методи управління персоналом.
7. Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Що таке “рух персоналу в організації”?
2. Назвіть види і фактори руху персоналу в організації.
3. Якими показниками характеризується рух персоналу на підприємстві?
4. Що таке “трудова угода”?
5. До чого можуть призвести надмірний рух та звільнення працівників?
6. Розкрийте зміст поняття “методи управління персоналом”?
7. В чому полягає зміст взаємозв'язку функцій та методів управління персоналом?

8. Охарактеризуйте поняття аутстафінг, аутсорсінг, лізинг персоналу?
9. Що таке “регламент”, “регламентування трудової діяльності персоналу”?
- 10.Що в себе включає посадова інструкція першого керівника (головного бухгалтера, керівника служби персоналу, головного інженера) організації?
- 11.Проаналізуйте зміст і призначення правил внутрішнього трудового розпорядку.
- 12.Чим регулюється робочий час протягом тижня?
- 13.Які існують обмеження щодо роботи протягом тижня?
- 14.Навіщо потрібне регулювання режимів праці й відпочинку протягом певного часу?

*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.

#### ***Темі рефератів:***

1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
2. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.
3. Система неперервного навчання персоналу.
4. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.
5. Кар'єра державного службовця.

**Контрольні питання і навчальні завдання:**

1. У чому полягає завдання розвитку персоналу?
2. Які особисті якості є найважливішими для керівника?
3. В чому полягає значення організації планування трудової кар'єри.
4. Яке значення має підготовка молодих керівників?
5. Кар'єра в системах державної служби різних країн

*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.

**Теми рефератів:**

1. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи.
2. Модель комплексної оцінки персоналу.
3. Методи оцінювання персоналу.
4. Атестація працівників і робочих місць.
5. Центри оцінювання персоналу, їх переваги у порівнянні з іншими методами оцінювання персоналу.

**Контрольні питання і навчальні завдання:**

1. Що таке “оцінка персоналу”? Навіщо вона потрібна?
2. Охарактеризуйте елементи процесу оцінювання персоналу.
3. Чим відрізняються об'єкти від суб'єктів оцінювання персоналу?
4. Що в організаціях являє собою система оцінювання персоналу?
5. Які існують методи оцінювання персоналу?
6. Атестація державних службовців. Які в Україні існують її види та процедури проведення?

*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.

### **Теми рефератів:**

1. Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення і значення.
2. Характеристика систем оплати праці.
3. Система мотивації державних службовців.
4. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.
5. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

### **Контрольні питання і навчальні завдання:**

1. Що таке “мотивація праці”? Навіщо вона потрібна?
2. Матеріальна та нематеріальна мотивація: пошук “золотої” середини.
3. Які чинники ринкові і неринкові впливають на формування заробітної плати?
4. Охарактеризуйте основні типи заробітної плати.
5. В чому полягає ефективність системи преміювання працівників?

*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.

### ***Темати рефератів:***

1. Поняття, фактори й елементи умов праці.
2. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві.
3. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
4. Комунікації в управлінні персоналом.
5. Типи і причини конфліктів у трудових колективах.
6. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
7. Проблеми соціального партнерства на малих і приватних підприємствах.
8. Організаційна ефективність управління персоналом.
9. Економічна ефективність управління персоналом.
10. Соціальна ефективність управління персоналом.

### ***Контрольні питання і навчальні завдання:***

1. Назвіть основні фактори умов праці та їх вплив на людину.
2. Якими рисами повинен володіти менеджер, щоб бути лідером?
3. Які існують потреби та ціннісні орієнтації працівників підприємств?
4. Які функції виконує процес спілкування в управлінні персоналом?
5. Назвіть і дайте характеристику основним розділам колективного договору.
6. Запропонуйте основні напрями розвитку виробничої демократії в Україні.
7. В чому полягає ефективність в економіці та управлінні?
8. Умови для ефективної діяльності персоналу в організації?

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

## 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.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТА

### при здійсненні підсумкового контролю

Контроль знань з дисципліни «Кадровий менеджмент в адміністративному управлінні» складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

### Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ з/п	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1.	Оцінювання поточної роботи за семестр, в т. ч.:	від 1 до 40 балів в т.ч.:	
1.1.	Виконання обов'язкових завдань: 1. систематичність та активність роботи протягом семестру 2. виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них:  1. до 10 балів  2. до 10 балів	допуск до заліку (іспиту)
1.2.	Проходження модульного контролю знань	до 15 балів	залік (іспит) автоматичний
1.3.	Ініціатива студента та творчий підхід у виконанні робіт, додаткова участь у освітньо-науковій роботі кафедри	до 15 балів (додаткові мотивуючі бали)	
2.	Оцінювання заліку (іспиту)	від 1 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань з дисципліни і одержання заліку (іспиту)

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит (залік). На заліку (іспиті) студент повинен набрати не менше 20 балів.

Підсумковий контроль знань по даній дисципліні проводиться у формі іспиту (заліку) за білетами, кожен з яких включає 3 питання (на іспит) та 2 питання на залік.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 5 і 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

**20 балів** – якщо відповідь студента:

- є повною, правильною та обґрунтованою;

– вказує на високі знання усієї програми навчальної дисципліни, з використанням різноманітних методів наукового аналізу тощо;

– свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою документів (для найважливіших – необхідно знати рік їх прийняття).

**10 балів** – якщо відповідь студента має недоліки:

– є неповною, не містить усіх необхідних відомостей по темі питання;

– є не зовсім правильною у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів тощо;

– не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій і т. ін. свідчить про наявність прогалин у знаннях студента.

**5 балів** – якщо студент не в повній мірі відповів на поставлене запитання, не розкриває сутності питання, що свідчить про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверхневність, не вміння чітко сформулювати думку та викласти її.

**0 балів** – як для 1 балу результат іспиту (заліку) складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 20 балів, іспит (залік) вважається не складеним.

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 1 до 40 балів) та результатів заліку (не менше 20 і не більше 40 балів) за 100-бальною системою.

Загальне підсумкове оцінювання здійснюється і шляхом автоматичного складання отриманих студентом балів.

**Таблиця відповідності шкали оцінювання з національною системою оцінювання в Україні**

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою
85-100	A	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	<b>5</b> (відмінно)
80	B	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	<b>4</b> (добре)
65-75	C	<b>Добре</b> – в загальному правильна робота з певною кількістю значних помилок	
60	D	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	<b>3</b> (задовільно)
50-55	E	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	
20-45	FX	<b>Незадовільно</b> – серйозне доопрацювання з можливістю повторного складання	<b>2</b> (незадовільно)
0-15	F	<b>Незадовільно</b> – обов'язкове повторне вивчення дисципліни	

**Вибіркові завдання, які передбачають формування  
у студентів аналітичних навичок**

***Знайдіть правильні відповіді у тестах:***

*1. Визначте, яка характеристика сутності управління найточніше виражає специфіку вирішення завдань управління соціальним розвитком трудового колективу:*

- а) управління – це система команд і наказів з боку керівника;*
- б) управління – це система контролю керівниками-адміністраторами працівників різних категорій;*
- в) управління – це комплексна система взаємодії суб'єкта й об'єкта управління;*
- г) управління це цілеспрямований процес, що планується, координується та організується, сприяє досягненню максимального ефекту при мінімальних витратах ресурсів, часу і мінімальних затратах.*

*2. Кадри – це:*

- а) постійний штатний склад працівників, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцями;*
- в) весь персонал, який працює в матеріальній і нематеріальній сферах;*
- г) усе перелічене.*

*3. Кадровий потенціал – це:*

- а) знання працівників підприємства;*
- б) спроможність і можливість реалізуватися у професійній діяльності;*
- в) рівень кваліфікації працівників.*

*4. Ротація кадрів – це:*

- а) коли керівник часто звільняє працівників;*
- б) занадто велика плинність кадрів підприємства;*
- в) переміщення працівників по горизонталі, заміна одного другим на одній посаді з метою отримати відповідний досвід.*

*5. Плинність кадрів – це явище:*

- а) позитивне, бо дозволяє відібрати необхідних співробітників;*
- б) негативне, бо втрачається кваліфікований персонал;*
- в) потрібен детальний аналіз у кожному окремому випадку.*

*6. Головною функцією відбору персоналу є:*

- а) оформлення документів;*
- б) співбесіда;*
- в) тестування.*

*7. Трудовий колектив є спільнотою:*

- а) етнічною;*

- б) соціальною;
- в) територіальною;
- г) релігійною.

8. *Кадрова політика – це:*

- а) підбір і розстановка кадрів;
- б) планування і прогнозування потреби в кадрах;
- в) забезпечення перспективних потреб організації в керівниках і спеціалістах;
- г) визначення довгострокового курсу організації.

9. *Розвиток персоналу відбувається:*

- а) у колективі;
- б) у зіткненні з труднощами;
- в) з використанням рефлексії;
- г) а) і б);
- д) усе зазначене.

10. *Резерв кадрів формується:*

- а) складанням прогнозу змін;
- б) попереднім добором;
- в) одержанням інформації про якісні характеристики;
- г) усе зазначене.

11. *Вивільнення персоналу здійснюється:*

- а) з дотриманням правових норм;
- б) за організаційно-психологічної підтримки;
- в) при ротації кадрів;
- г) а) і б);
- д) усе зазначене.

12. *Сучасний підхід менеджменту ефективний, коли:*

- а) більшість працівників не любить роботу і намагається по можливості її уникати;
- б) необхідна турбота про працівників в цілому;
- в) робота є бажаною для більшості працівників.

13. *Найкращий спосіб оптимальної мотивації – це:*

- а) прагнення керівництва досягти цілей організації;
- б) прагнення керівництва і працівників бути задоволеними;
- в) прагнення особистості задовольнити свої потреби.

14. *Атестація і оцінка – це:*

- а) задоволення потреби особистості в самоствердженні;
- б) відображення результату групи, колективу;
- в) досягнення в кожній конкретній професії.



15. Основними принципами раціонального використання персоналу є:

- а) забезпечення раціональної зайнятості працівників;
- б) забезпечення рівномірного навантаження персоналу протягом певного робочого періоду (рік, місяць, тиждень, день);
- в) забезпечення використання відповідного трудового потенціалу працівника, його кваліфікації, досвіду роботи на конкретній посаді;
- г) усе перелічене.

16. Зазначте, за яких умов людина втрачає роботу і при цьому їй виплачується компенсація:

- а) за власним бажанням;
- б) з ініціативи власника або уповноваженого ним органу;
- в) у випадку ліквідації, реорганізації підприємства;
- г) у зв'язку зі зміною місця проживання.

17. Суб'єктами соціального партнерства є:

- а) представники робітників по найму, професійне об'єднання та інші організації, які захищають їхні інтереси;
- б) представники керівного складу (адміністрації), власники або уповноважені ними органи – союзи підприємців, працівники;
- в) усе перелічене;
- г) жодної правильної відповіді з наведених.

18. Оцінка працівників – це:

- а) оцінка результатів праці;
- б) оцінка ділових та особистісних якостей людини;
- в) головний інструмент управління персоналом, його мотивації;
- г) усе перелічене.

19. Соціальне партнерство на макрорівні – це:

- а) партнерство різних верств населення щодо соціальної політики держави;
- б) партнерство між галузевими профспілками;
- в) партнерство між профспілками, підприємцями та державною владою;
- г) жодної правильної відповіді з наведених.

20. Мета організації безперервного навчання персоналу:

- а) розширення та диверсифікація освітніх послуг, які доповнюють базову освіту;
- б) ознайомлення з новітніми технологіями;
- в) підвищення культурного рівня людини;
- г) підвищення рівня професійної підготовки керівників, спеціалістів, робітників з метою їх самореалізації в організації та досягненні цілей;
- д) жодної правильної відповіді з наведених.

21. *Види кадрової політики:*

- а) загальнодержавна;
- б) відкрита, закрита;
- в) регіональна, галузева;
- г) кадрова політика конкретного підприємства;
- д) усе перелічене.

22. *Зазначте вимоги, що висуваються до керівника:*

- а) компетентність, професіоналізм;
- б) комунікабельність;
- в) лідерські та організаторські здібності;
- г) усе перелічене.

23. *Управління соціальним розвитком є частиною такої підсистеми управління трудовими ресурсами:*

- а) управління трудовими ресурсами;
- б) управління зайнятістю;
- в) управління персоналом.
- г) усе перелічене.

24. *Мотивація персоналу - це:*

- а) спонукання працівників активізувати свою діяльність за різними напрямками;
- б) виявлення потреб працівників;
- в) заохочування, пов'язане з успіхами в роботі.

25. *Стабільність складу колективу, підтримка дружніх стосунків на роботі та у вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:*

- а) роз'єднаних;
- б) згуртованих;
- в) жіночих;
- г) розчленованих.

26. *Зазначте, для якої категорії працівників нова кваліфікація є найбільш значущим способом мотивації:*

- а) менеджери;
- б) спеціалісти;
- в) службовці.

27. *Визначте, на що спрямований соціальний розвиток колективу:*

- а) підвищення якості та комфортності трудової діяльності;
- б) відпочинок у санаторіях на березі моря;
- в) улаштування дітей у дитячих закладах;
- г) покращання житлових умов працівників.

28. *Професійний рух трудових ресурсів включає:*

- а) перехід працівника на іншу спеціальність у межах професії;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) оволодіння новою професією.

29. *Трудовий колектив є такою спільнотою:*

- а) етнічною;
- б) соціальною;
- в) територіальною;
- г) релігійною.

30. *Управління соціальним розвитком є частиною підсистеми управління:*

- а) трудовими ресурсами;
- б) зайнятістю;
- в) персоналом.

31. *Партнерські взаємовідносини стимулюють такий стиль особистісного спілкування:*

- а) конформний;
- б) діалогічний;
- в) авторитарний.

32. *Взаємодія людини з організацією проявляється в такому:*

- а) виконанні конкретної роботи на робочому місці;
- б) конкретизації щорічних планів індивідуального росту робітників;
- в) взаємозумовленості соціально-економічних і соціально-психологічних процесів на підприємстві.

33. *Виконавча дисципліна – це:*

- а) раціональне використання робочого часу;
- б) суворе дотримання вказівок, рішень і постанов на підприємстві;
- в) самоконтроль.

34. *Секрет мистецтва поводження з людьми полягає в умінні:*

- а) максимально використовувати потенціал працівників задля досягнення мети організації;
- б) ніколи не вступати в конфлікти.

35. *Основною метою використання кваліметричного методу є:*

- а) поєднання якісних і кількісних процесів з урахуванням їх питомої ваги;
- б) можливість особистості управляти власним мотиваційним процесом;
- в) можливість коригувати дії співробітників з метою організації.

36. *Процес розвитку трудового колективу може:*

- а) залежати від умов діяльності колективу та його структурних ознак;

- б) бути поступовим;
- в) бути непоступовим;
- г) залежати від умов діяльності колективу та зовнішніх факторів.

37. *Методи адміністративного впливу – це:*

- а) методи, які базуються на владі керівника, на його правах, дисципліні та відповідальності;
- б) методи, які базуються на взаємному адмініструванні, на безвідповідальності;
- в) методи, які базуються на переконанні, на адміністративному впливові, на матеріальному заохоченні;
- г) методи, які базуються на організаційному впливові, матеріальному заохоченні, на переконаннях.

38. *Успішне адміністрування передбачає:*

- а) наявність чіткої структури організації;
- б) визначення функцій працівників;
- в) визначення прав та обов'язків працівників;
- г) усі вище перелічені відповіді вірні.

39. *Існує кілька видів відповідальності менеджера:*

- а) адміністративна, дисциплінарна;
- б) дисциплінарна, матеріальна;
- в) матеріальна, кримінальна;
- г) адміністративна, дисциплінарна, матеріальна, кримінальна.

40. *Методи переконання – це:*

- а) вплив на наявні у працівника стимули з використанням логічних та психологічних прийомів з метою перетворення завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу працівника виконувати доручення;
- б) вплив на свідомість працівника з метою перетворення завдання у підсвідомість;
- в) вплив на внутрішній стан працівника з метою переконати його сприймати сучасні завдання;
- г) всі завдання невірні.

41. *Стиль роботи менеджера розглядається як:*

- а) сукупність взаємовідносин між людьми, які допомагають вирішити проблеми;
- б) сукупність найхарактерніших і стійких методів вирішення типових завдань і проблем, які виникають в процесі реалізації функцій керівництва;
- в) сукупність нестандартних методів, які виникають у процесі реалізації функцій керівництва;
- г) сукупність індивідуальних методів, які допомагають керувати людьми.

42. *Види стилів керівництва:*

- а) авторитарний стиль, стиль невторчання, колегіальний стиль;

- б) авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль;
- в) одноосібний стиль, колегіальний стиль, стиль невтручання;
- г) всі відповіді вірні.

*43. Авторитарний стиль роботи полягає в тому, що:*

- а) менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації;
- б) менеджер займається тільки найскладнішими і найважливішими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати інші;
- в) втручання менеджера у перебіг виконання завдань підлеглими є мінімальним.

*44. Демократичний стиль керівництва полягає в тому, що:*

- а) менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації;
- б) менеджер займається тільки найскладнішими і найважливішими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати інші.
- в) втручання менеджера у перебіг виконання завдань підлеглими є мінімальним.

*45. Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що:*

- а) менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації;
- б) менеджер займається тільки найскладнішими і найважливішими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати інші;
- в) мінімальне втручання менеджера у перебіг виконання завдання підлеглими.

## **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 // [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-VIII. 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-XII. 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-XII. 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-IV. 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-IV. 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-VI. 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-VI. 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.gerelo.dp.ua/index/info\\_dstu\\_4163-2003.html](http://www.gerelo.dp.ua/index/info_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>
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.gerelo.dp.ua/index/info\\_dstu\\_4163-2003.html](http://www.gerelo.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.: ИНФРА-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. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
58. Пушкар'єв 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. Експертиза 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. Сологына. – 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>.
71. Статистика України : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
72. Сайт HR-Ліга – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом // [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)