

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПРОГРАМА

та методичні вказівки щодо вивчення курсу

“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”

(для магістрів економічних спеціальностей)

Затверджено на засіданні кафедри
Управління трудовими ресурсами
Протокол № 8 від 20.03.2002

Донецьк ДонНУ

2002

Програма та методичні вказівки щодо вивчення курсу “Менеджмент персоналу” (для магістрів економічних спеціальностей) /Укл. Н.Д. Лук’янченко, О.С.Шилець, О.Ю.Сердюк – Донецьк, 2002. - 27 с.

Викладено програму курсу, плани практичних занять, завдання для самостійної роботи, тести для самоконтролю студентів, а також список основної та додаткової літератури. Призначається для магістрів всіх економічних спеціальностей.

Укладачі:

Лук’янченко Н.Д., д.е.н., проф., зав. кафедрою управління трудовими ресурсами

Шилець О.С., ас. кафедри міжнародної економіки

Сердюк О.Ю., ас. кафедри управління трудовими ресурсами

Відповідальний за випуск:

В.Г.Шульга

ЗМІСТ

	С.
1. Анотація	4
2. Тематичний план	5
3. Зміст по темах	5
4. Плани практичних занять	10
5. Завдання для самостійної роботи	13
6. Тести	17
7. Контрольні запитання	23
8. Критерії оцінки знань з теорії	24
9. Література	25

Анотація

Основна мета курсу – дати студентам базові системні знання з теорії та практики керівництва персоналом різноманітних організацій, що функціонують у сфері економіки України.

Задачі курсу:

- ознайомити студентів з методологією менеджменту персоналу, його ресурсним забезпеченням та соціально – психологічними аспектами;
- надати їм практичні навички планування і керування персоналом фірм та підприємств різних форм власності відповідно з вимогами ринкової економіки, управління робочим часом працівників;
- навчити студентів здійснювати об’єктивне оцінювання персоналу та розраховувати економічні показники ефективності управління персоналом.

Методи проведення занять: лекції, практичні заняття.

Форми контролю: Процес навчання побудовано на засвоєнні лекційного матеріалу, рекомендованої монографічної та періодичної економічної літератури. Перевірка отриманих знань здійснюється на основі проведення іспиту.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ пп	Найменування теми	Години			
		Загальний обсяг	з них		
			Аудиторних		СРС
			Лекцій	Практичних занять	
1.	Методологія менеджменту персоналу	6	2	2	2
2.	Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	12	4	4	4
3.	Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	12	4	4	4
4.	Кадрова служба та кадрове діловодство	12	4	4	4
5.	Планування й формування персоналу	12	4	4	4
6.	Регулювання трудової діяльності персоналу	12	4	4	4
7.	Управління робочим часом працівників	12	4	4	4
8.	Оцінювання персоналу	12	4	4	4
9.	Мотивація та стимулювання персоналу	12	4	4	4
10.	Ефективність менеджменту персоналу	6	2	2	2
Усього:		108	36	36	36

ЗМІСТ ПО ТЕМАХ

Тема 1. Методологія менеджменту персоналу

Стратегія розвитку й кадрова політика організації. Сучасна концепція менеджменту персоналу, орієнтована на комерційний успіх організації.

Функції та завдання менеджменту персоналу. Суб'єкти менеджменту персоналу, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.

Системний підхід до менеджменту персоналу та способи його реалізації за сучасних умов.

Основні принципи менеджменту персоналу. Методи управління персоналом організації: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні.

Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Кодекс законів про працю України, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці” та інші законодавчі акти, які регулюють трудову діяльність.

Науково–методичне та інформаційне забезпечення менеджменту персоналу. Класифікатор професій ДК 003-95. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Міжнародні норми праці.

Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов’язки в галузі менеджменту персоналу. Розподіл функцій з менеджменту персоналу між кадровою службою та керівниками структурних ланок організацій.

Матеріально-технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

Тема 3. Соціально –психологічні аспекти менеджменту персоналу

Знання керівниками основ психології менеджменту – необхідна передумова ефективного управління спільною діяльністю людей. Керівна й виховна роль керівника, вимоги до нього як до лідера.

Соціально-психологічні особливості колективу як об’єкта управління. Потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.

Психологія комунікацій. Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними. Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та поліпшення якості праці.

Тема 4. Кадрова служба і кадрове діловодство

Функції та завдання кадрової служби організації. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації.

Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації.

Комп'ютеризація кадрового діловодства. АРМ менеджера персоналу (інспектора з кадрів).

Тема 5. Планування і формування персоналу

Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі. Інформаційна база для вивчення поточних і перспективних потреб організації в персоналі.

Аналіз наявної чисельності та структури персоналу з метою дальшої її оптимізації. Методи визначення потреб організації в кадрах певних професійно-кваліфікаційних груп. Прогнозування персоналу на перспективу.

Внутрішній і зовнішній ринки праці як джерела поповнення та оновлення персоналу організації. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.

Методи професійного відбору персоналу. Виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників.

Тема 6. Регулювання трудової діяльності персоналу

Основи теорії організаційної поведінки. Індивідуальні та групові інтереси, можливості їх використання в управлінні персоналом.

Завдання ефективного використання праці та розстановка кадрів. Основні об'єкти регулювання: робочий час, трудовий процес і його обслуговування, оплата праці, виробниче середовище. Регламентуванню робочого часу, трудових обов'язків і міри праці. Нормування праці, сутність і значення.

Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань.

Контролінг в управлінні персоналом як система контрольно-аналітичних процедур і операцій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації. Випереджальний (запобіжний), поточний та підсумковий контроль.

Облік результатів діяльності трудових колективів і окремих виконавців. Звітність щодо виконання планів і завдань.

Тема 7. Управління робочим часом працівників

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.

Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня.

Обмеження роботи в нічний час. у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Обмеження робочого часу для окремих категорій персоналу. Регулювання тривалості відпусток.

Правила внутрішнього трудового розпорядку, їх значення як засобу регулювання робочого часу в конкретній організації.

Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Гнучкі режими праці.

Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Тема 8. Оцінювання персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу. Значення й завдання оцінювання персоналу.

Оцінювання особистих і професійних (ділових) якостей претендентів на робочі місця в організації. Вивчення документів.

Співбесіда. Комп'ютерна психодіагностика. Тестові випробування. Графологічна експертиза. Інші технології відбору персоналу.

Оцінювання якості роботи персоналу. Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська й трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо).

Оцінювання спеціалістів (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська й трудова дисципліна).

Оцінювання керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників).

Атестація спеціалістів і керівників: періодичність, документація, процедури проведення, використання результатів.

Тема 9. Мотивація та стимулювання персоналу

Поняття потреб людини. Потреби первинні та вторинні. Ієрархія потреб. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії. Множинність мотивів трудової поведінки та їх взаємодія. Мотив, інтерес і мета усвідомленої дії.

Трудова поведінка та її вплив на результати праці. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу. Зарубіжні теорії мотивації персоналу.

Поняття стимулу як чинника активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу.

Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності. Система чинників диференціації трудових доходів. Негрошові форми стимулювання працівників.

Тема 10. Ефективність управління персоналом

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом.

Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом.

Технологія аналізу та оцінки ефективності управління персоналом.

Витрати на персонал, методи їх нормування, планування й аналізу.

Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Методологія менеджменту персоналу

1. Сутність, значення кадрової політики та її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.
2. Функції та завдання менеджменту персоналу.
3. Суб'єкти менеджменту персоналу, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.
4. Сутність, значення і зміст системного підходу в менеджменті персоналу.
5. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.

Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
2. Класифікатор професій ДК 003-95, його значення в менеджменті персоналу.

3. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників, їх значення в менеджменті персоналу.

4. Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язки в галузі менеджменту персоналу.

5. Розподіл функцій з менеджменту персоналу між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів.

6. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.

7. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

Тема 3. Соціально –психологічні аспекти менеджменту персоналу

1. Керівна й виховна роль керівника. Психологічні риси особливості керівника, вимоги до нього як до лідера.

2. Потреби й ціннісні орієнтації працівників, їх урахування в процесі мотивації трудової поведінки.

3. Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними.

4. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

5. Соціально-психологічний клімат у колективі.

6. Соціально-психологічні резерви колективу та їх використання для підвищення ефективності спільної праці.

Тема 4. Кадрова служба і кадрове діловодство

1. Функції та завдання кадрової служби, її організаційна структура.

2. Співробітництво кадрової служби з іншими ланками організації.

3. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства.

4. Документаційне забезпечення обліку й руху кадрів.

5. АРМ менеджера персоналу (інспектора з кадрів).

Тема 5. Планування і формування персоналу

1. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі.

2. Аналіз структури персоналу з метою її оптимізації.

3. Методи визначення потреб організації в кадрах різних функціональних груп.
4. Прогнозування персоналу на перспективу.
5. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
6. Професійний відбір персоналу.
7. Виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників.

Тема 6. Регулювання трудової діяльності персоналу

1. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їх використання в менеджменті персоналу.
2. Регламентування робочого часу, трудових обов'язків і міри праці.
3. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці.
4. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань.
5. Контролінг у менеджменті персоналу.
6. Облік результатів діяльності, звітність щодо виконання планів і завдань.

Тема 7. Управління робочим часом працівників

1. Сутність і значення робочого часу як універсальної міри кількості праці.
2. Законодавство України про регулювання робочого часу та відпусток.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року.
5. Гнучкі режими праці.
6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Тема 8. Оцінювання персоналу

1. Сутність і ціль оцінювання персоналу.

2. Методи оцінювання претендентів на вакантні робочі місця в організації.
3. Оцінювання робітників й технічних службовців.
4. Оцінювання фахівців і професіоналів.
5. Оцінювання керівників.
6. Атестація спеціалістів і керівників.

Тема 9. Мотивація та стимулювання персоналу

1. Потреби, мотиви та інтереси людини.
2. Трудова поведінка та її вплив на результати праці.
3. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою.
4. Стимул як чинник активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами й стимулами.
5. Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності.
6. Чинники диференціації індивідуальних трудових доходів.

Тема 10. Ефективність менеджменту персоналу

1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
2. Економічні аспекти ефективності менеджменту персоналу.
3. Соціальні аспекти ефективності менеджменту персоналу.
4. Технологія аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу.
5. Витрати на персонал, методи їх нормування, планування та аналізу.
6. Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Дати коротку загальну характеристику підприємства:
 - повна назва;
 - галузева належність;

- форма власності;
- основні види продукції, що виробляються, виконувані послуги;
- загальна чисельність персоналу (включаючи чисельність працівників філій, відділень);
- показники обсягів діяльності за рік, що минув: товарна продукція, обсяги продажу, вартість наданих замовниками послуг, виконаних науково-дослідних робіт і т.п.

2. Скласти за формою наданої таблиці структуру персоналу, керуючись “Класифікатором професій ДК 003-95”.

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ СТАНОМ

на _____
(дата) _____
(назва організації)

Код розділу класифікатора професій	Назва розділу (кваліфікаційної групи професій)	Спискова чисельність штатних працівників, осіб
1	Вищі державні службовці	
1	Керівники	
2	Професіонали	
3	Фахівці	
4	Технічні службовці	
5	Робітники сфери торгівлі та побутових послуг	
6	Кваліфіковані робітники сільського та лісового го- сподарств, риборозведення та рибальства	
7	Кваліфіковані робітники з інструментом	
8	Оператори та складальники устаткування і машин	
9	Найпростіші професії	
	Загальна спискова чисельність персоналу	

3. На прикладі одного зі структурних підрозділів організації з чисельністю працівників не менше 20 осіб виконати якісний аналіз персоналу за такою формою:

ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ _____
(назва структурного підрозділу)

[illegible]

4. Дати детальний перелік завдань менеджменту персоналу в організації з урахуванням її специфіки. Показати, хто (посадова особа, відділ) конкретно відповідає за реалізацію кожного завдання. Заповнити таблицю:

№ за п.	Основні завдання з менеджменту персоналу	Посадова особа, відповідальна за виконання конкретного завдання	Служба, відповідальна за виконання завдання	Служби, які залучаються до виконання завдань згідно з поділом праці
1				
2				
3				
...				

5. Вивчити та описати, як саме в даній організації забезпечується, (якщо не забезпечується, то чому?) системний підхід до менеджменту персоналу.

6. У практиці діяльності організацій використовуються адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи керівництва людьми. З'ясувати, яким з названих методів віддається перевага в даній організації і чому, які при цьому використовуються інформаційні, організаційні, економічні, правові засоби й процедури.

7. Вивчити й описати, як розподіляються завдання (функції) з менеджменту персоналу між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів організації, в яких організаційно-розпорядчих документах це зафіксовано.

8. Навести перелік нормативно-правових документів (закони, укази. Постанови, положення, інструкції), які використовуються в організації в практиці менеджменту персоналу. Заповнити таблицю:

ВИКОРИСТАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТІВ

№ за п.	Назва нормативно-правового документа	Назва завдань менеджменту персоналу, для виконання яких використовується документ
1		
2		
3		
...		

9. З'ясувати, чи є в розпорядженні організації “Класифікатор професій ДК 003-95” та “Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників”.

Якщо цих документів немає, з'ясувати, на підставі чого в організації здійснюється розстановка кадрів, розподіл обов'язків, створення посадових інструкцій тощо.

10. Проаналізувати та прокоментувати штатний розпис кадрової служби, “Положення про кадрову службу” та (якщо є) посадову інструкцію керівника кадрової служби або менеджера (інспектора) з кадрової роботи.

11. З'ясувати, чи використовуються в організації сучасні інформаційні технології в менеджменті персоналу, у кадровому діловодстві. Яке програмне забезпечення, які ПЕОМ використовуються, чи мають працівники кадрової служби автоматичні робочі місця?

12. Описати чинний порядок і процедури планування поточних і перспективних потреб у персоналі різних функціональних категорій. Хто в організації за це відповідає, яка використовується інформація, звідки вона береться?

13. Вивчити й описати застосовувані в організації методи професійного підбору різних категорій персоналу, оцінити їх ефективність.

14. Вивчити й описати планування й організацію розвитку персоналу (професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування), проілюструвати це кількісними показниками.

15. З'ясувати, чи є в організації кадровий резерв для заміщення ключових посад, як він формується; чи практикується планування трудової (ділової, службової) кар'єри. Заповнити таблицю:

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАМІЩЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОСАД

№ за п.	Посада на яку створено кадровий резерв	Прізвище, ініціали та посада працівника, якого включено до кадрового резерву	Дата з якої працівник перебуває в кадровому резерві
1			
2			
3			
...			

16. Розрахувати за фактичними даними показники обороту, плинності та стабільності персоналу.

17. Вивчити й описати порядок, форми, методи визначення посадових обов'язків, завдань, відповідальності на прикладі конкретних структурних підрозділів, категорій персоналу та посадових осіб.

18. З'ясувати, якими методами (засобами) забезпечується диференціація індивідуальних трудових доходів (заробітної плати), навести конкретні приклади для ілюстрації різного рівня заробітної плати з відповідним коментарем.

19. Описати, якими методами (засобами) регулюється використання робочого часу в організації, привести фактичний баланс використання робочого часу за минулий звітний рік.

20. Навести загальну характеристику умов праці в організації, назвати робочі місця (професії, посади), де існують відхилення від нормальних умов праці, та які саме.

21. З'ясувати, чи практикується в організації регулярне оцінювання працівників, які для цього застосовуються методи, навести конкретні приклади.

22. Описати, які сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу застосовуються в організації, навести конкретні приклади.

23. Вивчити, як в організації вирішуються питання розвитку соціального партнерства, чи є колективний договір, коли його укладено, як він викону-

ється. З'ясувати, що відомо робітникам (службовцям) про Генеральну угоду, про угоди на рівні галузі та регіону.

ТЕСТИ

1. Розподіл працюючих на підприємстві на керівників, спеціалістів та технічних виконавців здійснюється відповідно до:
 - а) технологічного розподілу праці;
 - б) функціонального розподілу праці;
 - в) предметного розподілу праці.
2. Властивості виробничого середовища та змінність є основою для нарахування:
 - а) премії;
 - б) відрядного приробітку;
 - в) надбавки до основної заробітної платні;
 - г) доплати до основної заробітної платні.
3. Розмір мінімальної заробітної плати в Україні встановлюється:
 - а) міжнародною організацією праці;
 - б) Верховною Радою України;
 - в) Кабінетом Міністрів України;
 - г) Законом України "Про оплату праці".
4. Що спричиняє найменший вплив на задоволення робітника працею?
 - а) умови праці;
 - б) соціально-психологічний клімат в колективі;
 - в) форма власності підприємства;
 - г) заробітна платня.
5. Соціометричне опитування використовується для:
 - а) аналізу трудової мотивації;
 - б) вивчення ставлення до праці;
 - в) дослідження міжособистих відносин у групі.
6. Основою регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві є:
 - а) генеральна угода;
 - б) галузева угода;
 - в) колективний договір.
7. Які функції не входять до компетенції служби управління людськими ресурсами:
 - а) планування чисельності персоналу;

- б) оцінка та атестація персоналу;
 - в) оплата праці;
 - г) проектування технологічних процесів;
 - д) проектування трудових процесів.
8. Що характеризує це визначення? Управлінські рішення і практичні дії, необхідні для забезпечення функціонування об'єкта в необхідному режимі.
- а) об'єкт управлінської праці;
 - б) предмет управлінської праці;
 - в) продукт управлінської праці;
 - г) зміст управлінської праці.
9. Скільки категорій персоналу виділяють у процесі керування?
- а) три;
 - б) чотири;
 - в) п'ять.
10. У коло чиїх обов'язків входять добір і розташування кадрів, координація роботи виконавців тощо?
- а) керівників;
 - б) спеціалістів;
 - в) інших службовців.
11. Яка з перерахованих професій не належить до групи спеціалістів?
- а) економіст;
 - б) бухгалтер;
 - в) юрист;
 - г) секретар.
12. Як називається область знань, що вивчає організацію особистої праці робітника, заснована на використанні досягнень науки і дозволяє щонайкраще встановити взаємодію між робітником і використовуваними технічними засобами в процесі виконання посадових обов'язків?
- а) маркетинг персоналу;
 - б) персональний менеджмент,
 - в) управлінська праця.
13. Як називається фактична послідовність шаблів, що займаються робітником (посад, робітників місць, положень у колективі)?
- а) кар'єра;
 - б) службово-фахове просування;
 - в) підвищення кваліфікації.

14. За допомогою якого методу рекомендується розраховувати можливе зменшення чисельності персоналу під впливом конкретних організаційних і технічних заходів?
- а) метод прямого рахунку;
 - б) метод планування по чинниках;
 - в) будь-який інший метод.
15. До якого виду аналізу належить аналіз, спрямований на виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і причин цих відхилень?
- а) попередній аналіз;
 - б) поточний аналіз;
 - в) ретроспективний аналіз.
16. У який із складів персоналу включаються всі робітники, що явилися на роботу?
- а) явочний склад;
 - б) обліковий склад;
 - в) середньо обліковий склад.
17. Що є основним науковим вкладом класичної школи управління?
- а) розвиток кількісних засобів на допомогу керівникам, приймаючим рішення в складних ситуаціях;
 - б) застосування прийомів управління міжособистими відношеннями для підвищення ступеня задоволеності працею;
 - в) розвиток принципів управління, систематизований підхід до управління організацією.
18. Які з наведених нижче рішень є типовими для функцій планування?
- а) зміна організаційної структури управління організацією через зміни в зовнішньому середовищі;
 - б) вибір стратегії і тактики для досягнення поставленої мети;
 - в) дати оцінку результатів.
19. В якому випадку при прийнятті управлінських рішень доцільно застосувати модель теорії черг?
- а) для моделювання оцінки прийнятого конкурентами рішення;
 - б) для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню потреби в них;
 - в) для оптимального засобу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності потреб, що конкурують.

20. Який з трьох типів адміністративного апарату організації не має жодних повноважень?
- а) особистий;
 - б) консультативний;
 - в) обслуговуючий.
21. Який стиль роботи керівника вважається найбільш прийнятним в сучасних умовах?
- а) орієнтований на роботу;
 - б) орієнтований на людину;
 - в) адаптивний стиль.
22. Першим етапом управлінського контролю є:
- а) вибір відповідної лінії поведінки;
 - б) встановлення стандартів;
 - в) порівняння досягнутих результатів зі стандартами.
23. Який з стилів керівництва буде найбільш ефективним в умовах низького ситуаційного контролю?
- а) авторитарний;
 - б) демократичний;
 - в) ліберальний.
24. В якій сфері життя групи найбільше значення має лідерство формального керівника?
- а) в інструментальній;
 - б) в емоційній.
25. З наведених нижче визначень оберіть ті, що можуть бути використані для характеристики поняття «лідерство»:
- а) управління трудовою діяльністю групи на основі адміністративно-правових повноважень і норм;
 - б) соціально-психологічний процес групового розвитку, в результаті якого відбувається виникнення і диференціація групової структури.
26. Ймовірність встановлення гарних взаємовідносин з іншою людиною зростає, якщо він:
- а) часто знаходиться поблизу;
 - б) володіє якостями, протилежними нашим власним;
 - в) компетентний в тих галузях, які ми погано знаємо;
 - г) всі відповіді вірні.

27. Якому з п'яти міжособистих стилів розв'язання конфлікту відповідає такий опис: в межах цього стилю превалює прагнення примусити опонента прийняти свою точку зору будь-якою ціною; особи, що використовують цей стиль, звичайно поведуться агресивно, не цікавляться думками протилежного боку; цей стиль може бути ефективним в ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими; недолік цього стилю полягає у тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що будуть ураховані не всі чинники, що потребують уваги:

- а) уникнення;
- б) згладжування (пристосування);
- в) примушення;
- г) компроміс;
- д) співробітництво (рішення проблеми).

28. До соціально-психологічних методів управління належать:

- а) економічне стимулювання праці;
- б) оптимізація клімату у колективі;
- в) адміністративний вплив

29. Які головні ознаки групи як колективу?

- а) спільність мети та задач;
- б) загальна просторово-часова спільність;
- в) емоційна єдність;
- г) спільність соціальних установок;
- д) рівень вимог один до одного;
- е) наявність складної соціальної структури у групі;
- ж) ставлення до керівництва.

30. При індивідуально-відрядній системі оплати праці заробітна плата залежить від:

- а) норм часу або норми виробітку;
- б) обсягу виробленої продукції та її якості;
- в) тарифної ставки та відпрацьованого часу;
- г) норми часу або норми виробітку та обсягу виробленої продукції.

31. За якої системи заробітної плати розмір заробітку нараховується шляхом перемноження розцінки на обсяг робіт плюс додаткові виплати, пов'язані з виконанням вихідної бази:

- а) відрядно-преміальна;
- б) непрямо-відрядна;
- в) відрядно-прогресивна;
- г) почасово-преміальна

32. Які показники використовуються для преміювання робочих за відрядною формою заробітної плати:
- а) обсяг виконаних робіт;
 - б) питома працеемкість;
 - в) якість продукції;
 - г) скорочення втрат робочого часу.
33. Вашій організації необхідно в короткий термін виконати термінове і вигідне замовлення. Як керівник підприємства, яку систему оплати праці ви застосовуєте для стимулювання виконання цього замовлення робітниками?
- а) відрядно-прогресивну;
 - б) погодинну;
 - в) акордно-відрядну;
 - г) підрядну.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Менеджмент персоналу: функції, задачі, суб'єкти.
2. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
3. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
4. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.
5. Роль керівника в колективі, вимоги до нього як до лідера.
6. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
7. Функції і задачі кадрової служби організації, її співробітництво з іншими структурними ланками.
8. Склад кадрової документації і її призначення.
9. Методи визначення потреб організації в робітниках визначених професійно-кваліфікаційних груп.
10. Методи професійного добору персоналу.
11. Аналіз чисельності і структури персоналу організації з метою її оптимізації.
12. Об'єктивні і суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі.

- 13.Контролінг в управлінні персоналом. Оперативний, поточний і підсумковий контроль.
14. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих задач.
- 15.Основи теорії організаційної поведінки.
- 16.Сутність і значення робочого часу як універсальної міри кількості праці.
- 17.Регулювання режимів праці і відпочинку протягом зміни, доби, тижні, року.
- 18.Гнучкі режими праці.
- 19.Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
20. Значення і задачі оцінки персоналу.
- 21.Методи оцінки претендентів на вакантні робітники місця в організації.
- 22.Оцінка робітників різних категорій.
- 23.Атестація керівників і спеціалістів.
- 24.Поняття потреб людини, первинні і вторинні потреби.
- 25.Закордонні теорії мотивації персоналу.
- 26.Заробітна плата - основний стимул трудової діяльності.
- 27.Негрошові форми стимулювання робітників.
- 28.Витрати на персонал, методи їх нормування, планування й аналізу.
- 29.Економічні і соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом.
30. Система економічних показників ефективності керування персоналом.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З ТЕОРІЇ

Викладач повинен оцінювати рівень знань з теорії на проміжному й підсумковому контролі за такими критеріями:

<i>Оцінка</i>	<i>Критерії</i>
5 балів	Студент дав правильну й вичерпну інформацію на поставлене запитання . При цьому показав високі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ.

4 бали	Студент дав правильну й вичерпну інформацію на поставлене запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою доповідь.
3 бали	Студент в цілому відповів на поставлене запитання, проте помилився в використанні понятійного апарату, показав незадовільні знання спеціальної літератури.
1-2 бали	Одержує студент, якщо він дав неповну відповідь, ухилився від аргументувань.
0 балів	Повна відсутність відповіді.

ЛІТЕРАТУРА

А. ОСНОВНА

1. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие / Пер. с англ.; Под ред. Ю.В.Шленова. - М: БИНОМ. 1997.
2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. - Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. - Вин. 1. - Розд. 1-2.
3. Дятлов В. А. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие // В. А. Дятлов, А.Я.Кибанов, В. Т. Пихало.- М.: ПРИОР, 1998.
4. Закон України «Про зайнятість населення» // Закони України. - К., 1999.- Т. 1.- С. 252-268.
5. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закони України. - К., 1996. - Т. 6. - С. 5-11.
6. Закон України «Про пенсійне забезпечення» // Закони України. - К., 1996. - Т. 2. - С. 254-285.
7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» // Закони України. - К., 1999. - Т. 15. - С. 332- 343.
8. Закон України «Про оплату праці» // Закони України. - К., 1997. - Т.8.- С. 210-218.
9. Закон України «Про охорону праці» // Закони України. -- К., 1996. - Т.4.- С. 114-133.
- 10.Класифікатор професій ДК 003-95. - К.: Держстандарт України, 1995.

11. Кодекс законів про працю України. - К.: Парламентське вид-во, 1997.
12. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 1997.
13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998.
14. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2000.
15. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа»; Интел-Синтез, 1998.
16. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова и др. - М: ПРИОР, 1999.
17. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998.
18. Шкатулла В. Й. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА-ИНФРА, 1998.
19. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. — К: МАУП, 1999.

Б. ДОДАТКОВА

1. Гапалов В. К. Управление рабочим временем. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1998.
2. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 1998.
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие/ Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЗиУ, 1998.
4. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 1999.
5. Мзйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ.; Под ред. И.И. Елесеевой. - М.: Аудит; ЮНИТИ, 1996.

6. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. Б. М. Генкина, - М.: Высшая шк., 1996.
7. Практическое руководство по менеджменту: международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. - Минск: Новое знание, 1998.
8. Психологические основы современного управления персоналом: Учеб. пособие. - М.: Зерцало, 1999.
9. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1998.
10. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: Банки, 1998.
11. Управление персоналом: Учеб. пособие / Ред. Б. Ю. Сербиновский. - М.: ПРИОР, 1999.
12. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1998.

ПЕРІОДИЧНІ ВИДАННЯ

1. Журн.: «Персонал» (Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ); «Проблемы теории и практики управления» (Международный совет стран - членов Междунар. науч. –исслед. Ин-та проблем управления, Москва); «Україна: аспекти праці» (фірма “Праця” , Київ).
2. Газ. «Праця і зарплата» (М-во праці та соц. політики; фірма “Праця”, Київ).