

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

**Методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів**  
**з дисципліни**

**«Управління персоналом»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Укладачі: к.е.н., доцент Гуріна А.С.  
д.е.н., професор Новак В.О.

Розглянуто та схвалено  
на засіданні кафедри менеджменту ЗЕДП

Протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ільєнко О.В.

**Київ - 2018**

## МОДУЛЬ 1 „ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ”

### Тема: Персонал організації як об’єкт менеджменту

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації.
2. Склад і структура персоналу.
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
4. Методи управління персоналом.
5. Система управління персоналом.

Література: [11], [12], [15], [17].

#### Методичні рекомендації

В управлінні персоналом об’єктом вивчення є організація як соціальний інститут. Розглядаючи організацію студенти повинні виділити кілька елементів, що утворюють її структуру і визначають її як особливе утворення, властиве тільки організації. Це – наявність цілей, спільної мети, організаційної структури, організаційної культури, тісної взаємодії із зовнішнім середовищем та використанням ресурсів.

У теорії управління персоналом використовується значна кількість термінів стосовно людей, які працюють в організації: трудові ресурси, „людський капітал”, кадри, персонал. Вони базуються на знаннях, отриманих студентами при вивченні основ економічної теорії, менеджменту. Студенти повинні вміти визначати економічну сутність кожного поняття, розрізняти їх і усвідомити, що саме термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, оскільки визначає її особливий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками.

Студенти повинні знати та вміти аналізувати показники, які характеризують персонал: кількість, структуру, професійну придатність та компетентність. Поняття кількості і структури персоналу, студент вивчає на основі розв’язання практичних завдань.

Після ознайомлення з характеристиками персоналу організації, студенти переходять до вивчення сутності управління персоналом, визначення об’єкту, суб’єкту управління персоналом, аналізу основних завдань та принципів. Майбутнім менеджерам при цьому важливо зрозуміти, що управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління кадрами є основою управління організації.

Найбільш повне і раціональне використання персоналу організації здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Тому студентам необхідно знати три основні групи методів, які застосовуються в менеджменті: економічні, адміністративні та соціально-психологічні, а також систему методів, які використовують безпосередньо в управлінні персоналом. Варто не тільки вивчити особливості й умови застосування цих методів, але і набути практичні навички їх використання.

Управління персоналом – це складний процес, якому властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Під час вивчення системи управління персоналом необхідно, в першу чергу, визначити її складові: напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Велике практичне значення при цьому має визначення підсистем, що відповідають основним функціям управління персоналу. Особливу увагу слід звернути на той факт, що залежно від розміру організації склад підсистем змінюється, оскільки їх комбінація унікальна для кожної організації та визначає її специфіку.

#### Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні складові організації.
2. Розкрийте сутність понять трудові ресурси, „людський капітал”, кадри, персонал та визначте різницю між ними.
3. Якими показниками характеризується персонал?
4. Розкрийте суть, завдання та основні принципи управління персоналом.
5. За допомогою яких методів здійснюється управління персоналом?
6. Дайте характеристику складових системи управління персоналом.

## **Тема: Ресурсне забезпечення управління персоналом**

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

Література: [2], [3], [4], [5], [6], [9], [10], [12].

### **Методичні рекомендації**

Для підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом, потрібно своєчасно та в достатній кількості забезпечувати трудовими ресурсами.

Вивчаючи нормативно-правову базу, студенти повинні звернути увагу на те, що особливістю управління персоналом, порівняно з іншими функціональними видами менеджменту, є робота з кадрами, яка пов'язана з їх працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінкою персоналу. Усе це потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових взаємин.

Для більш повного розуміння студентами науково-методичного забезпечення управління персоналом його слід умовно розділити на дві групи документів: документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані і розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами та документи, які укладаються для внутрішнього користування й затверджуються керівництвом організації.

Вивчаючи студентами інформаційного забезпечення необхідно звернути увагу, що відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних управлінських рішень, які негативно впливають на функціонування системи управління персоналом. Під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань управління персоналом та належним чином оформлені.

Кадрове забезпечення представлено суб'єктами управління персоналом: лінійними і функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією та виконують обслуговуючі функції. При цьому слід звернути увагу, які конкретні завдання виконують складові кадрового забезпечення.

Для вирішення завдань, що пов'язані з управлінням персоналу варто застосувати сучасні технічні засоби. При вивченні цього питання їх розподілять на три групи: 1) прості пристрої та знаряддя праці; 2) організаційна техніка; 3) обчислювальні машини. На основі такої структури визначають, які роботи в процесі управлінської діяльності вони повинні виконувати.

Засвоюючи теми з питань фінансового забезпечення управління персоналом, студенти повинні вміти виділяти внутрішні і зовнішні джерела надходження коштів, що спрямовуються на фінансування діяльності в галузі управління персоналом.

### **Питання для самоперевірки**

1. Пояснити призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення управління персоналом.
2. Назвати закони України, які виступають нормативно-правовою базою управління персоналом.
3. Охарактеризувати структуру та призначення класифікатора професій ДК 003-95.
4. Охарактеризувати структуру та призначення довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.
5. Охарактеризувати документи, які належать до нормативно-правової бази і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.
6. Дати визначення понять: „інформаційне забезпечення” та „інформаційна система управління персоналом”.

7. Охарактеризувати технічні засоби управління персоналом.
8. Назвати джерела коштів фінансування управління персоналом.

### **Тема: Управлінські та організаційні аспекти управління персоналом**

1. Суть і завдання кадрової політики.
2. Елементи кадрової політики та їх характеристика.
3. Напрямки кадрової політики.
4. Функції та напрями роботи служб управління персоналом.
5. Відділ кадрів і його роль в управлінні персоналом.

Література: [11], [17].

#### **Методичні рекомендації**

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Вивчаючи сутність кадрової політики, слід звернути увагу на особливості її формування в ринкових умовах під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. Студент повинен знати типи кадрової політики в умовах кризового стану економіки.

Важливе місце в даній темі приділяється вивченню елементів кадрової політики, через які вона реалізується: тип влади у суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.

У сучасних умовах функціонування організації особливе місце має кожний працівник, оскільки якість його праці впливає на кінцеві результати всього підприємства, через це моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії мають бути основою для визначення напрямів кадрової політики, що проводиться в організації.

Вивчаючи функції та напрями роботи служби управління персоналом, студенти повинні розглянути історію виникнення та розвиток служб управління персоналом, типову структуру та функціональні обов'язки служби управління персоналом. При цьому організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації й визначається переліком наданих функціональних обов'язків.

#### **Питання для самоперевірки**

1. Розкрийте суть і завдання кадрової політики.
2. Охарактеризуйте елементи кадрової політики.
3. Назвіть напрямки кадрової політики.
4. У чому полягають основні функції і завдання кадрової служби?
5. Розкрийте роль кадрової служби в управлінні персоналом.

### **Тема: Кадрове діловодство**

1. Основні напрямки організації кадрового діловодства.
2. Номенклатура справ з кадрового діловодства.
3. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів.
4. Облік особового складу організації.
5. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

Література: [11], [12], [13], [14].

#### **Методичні вказівки**

Вивчаючи тему, важливо відзначити, що правильна організація кадрового діловодства, згідно з чинним законодавством, має вирішальне значення при здійсненні громадянином права на працю. Для більш глибокого розуміння цього студентам необхідно визначити основні напрямки, за якими ведеться кадрове діловодство в організаціях.

Особливо важливо усвідомити, що результатом роботи з персоналом підприємства є документація з особового складу, яка формує номенклатуру справ з кадрового діловодства.

Для правильного та швидкого прийняття рішень керівникові необхідно володіти інформацією про особовий склад та рух кадрів в організації. Облік кадрів ведеться у всіх організаціях, які мають право самостійно здійснювати прийняття та звільнення працівників. Обліку підлягають усі працівники незалежно від характеру роботи та посади. Можливість одержання керівником інформації щодо особового складу організації забезпечується веденням кадровою службою відповідної документації, серед якої важливими є трудові договори між працівниками та власником підприємства, трудові книжки та особові справи.

Облік особового складу організації забезпечується веденням особових карток працівників, штатно-посадової книги та алфавітної книги. Необхідно більш детально зупинитись на призначенні кожного з цих документів, ознайомитись з їх стандартними зразками.

Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ведення документації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності й оперативності керівників усіх рівнів. На основі цього студенти повинні зрозуміти, що впроваджувати комп'ютеризацію необхідно на всіх етапах діловодства, починаючи з підготовки документів, їх копіювання, оперативного розмноження, реєстрації та пошуку, швидкого транспортування, завершуючи контролем за їх виконанням та надійним зберіганням документації. Автоматизацію діяльності служби управління персоналом, в якості прикладу, студентами може бути розглянута система управління персоналом PersonPro, яка успішно використовується на практиці.

#### **Питання для самоперевірки**

1. Визначити основні напрямки організації кадрового діловодства.
2. Охарактеризувати номенклатуру справ з кадрового діловодства.
3. Розкрити механізм документаційного забезпечення обліку та руху кадрів.
4. Назвати основні вимоги до складання та ведення особових справ працівників підприємства.
5. Пояснити правила заповнення, ведення та зберігання трудових книжок працівників на підприємствах.
6. Розкрити сутність та призначення штатно-посадової та алфавітної книги у діяльності кадрової служби.

## **МОДУЛЬ 2 „ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ”**

### **Тема: Планування та комплектування організації персоналом**

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Методи визначення потреб персоналу.
3. Види планів з питань персоналу.
4. Оперативний план роботи з персоналом.
5. Організація та джерела залучення персоналу.
6. Методи підбору персоналу та їх характеристика

Література: [11], [12], [15], [17], [19].

#### **Методичні рекомендації**

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

Важливо знати, що кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування. Студенти повинні знати, що процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність. Необхідно зазначити, що

перелічені принципи є універсальними і придатними для різних рівнів управління, але на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи.

Визначаючи потреби організації в персоналі, слід з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Необхідно звернути увагу студентів на той аспект, що для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого (метод порівняння) до більш складного (комп'ютерні моделі). Вибір методу залежить від виду діяльності та розміру організації. Кожний метод необхідно проаналізувати на конкретних прикладах з практики планування персоналу на підприємствах.

Процес планування має своє логічне завершення в плані. Студенти повинні розглянути три види планування, такі як стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне) і на основі цих знань виділити плани, які стосуються безпосередньо персоналу. Необхідно звернути увагу, що цей документ не повинен суперечити стратегічним і тактичним планам підприємства.

Оперативний план роботи з персоналом охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається зазвичай на рік. Важливо знати, що для його укладення необхідно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати інформацію про персонал.

Залучення персоналу проводиться через внутрішні та зовнішні джерела набору. Студенти повинні проаналізувати переваги і недоліки традиційних джерел набору персоналу та знати сучасні, такі як лізинг, аустафінг.

Вивчаючи методи підбору персоналу, студенти повинні вміти проаналізувати процес підбору персоналу поетапно. Варто звернути увагу на методи та їх характеристики, які застосовуються на кожному етапі підбору. За результатами цього процесу лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про зарахування на роботу.

### **Питання для самоперевірки.**

1. Розкрити зміст та завдання кадрового планування.
2. Проаналізуйте принципи кадрового планування.
3. За допомогою яких методів визначається потреба в персоналі?
4. Розкрийте особливості методів розрахунку чисельності адміністративно-управлінського складу персоналу організації.
5. Які практичні завдання вирішують плани з персоналу?
6. Охарактеризуйте джерела залучення персоналом, їх переваги та недоліки.
7. Проаналізуйте сучасні методи залучення персоналу на вітчизняних підприємствах.
8. Охарактеризуйте етапи процесу підбору персоналу.
9. Які методи використовуються при початковому підборі персоналу?
10. Як умови діяльності персоналу впливають на вибір методів підбору персоналу?

### **Тема: Професійний розвиток і управління кар'єрою персоналу**

1. Суть професійного розвитку та завдання управління ним.
2. Організація системи професійного навчання персоналу.
3. Методи і форми професійного навчання.
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.
5. Типи, етапи і мета кар'єри.
6. Управління кар'єрою.

Література: [11], [12], [16], [17], [18].

### **Методичні рекомендації**

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою культурою мислення, стратегічним мисленням й ерудицією, тому саме організація професійного розвитку стала основною функцією управління.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навичок, набутих за допомогою спеціальних методів

навчання. Процес професійного навчання передбачає кілька етапів. Розглядаючи питання організації професійного навчання студенти повинні ознайомитись з моделлю процесу професійного навчання.

На практиці застосовують два види методів професійного навчання: це навчання на робочому місці та поза ним і методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів. Навчання на робочому місці організоване і проводиться для певної організації і лише для її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самого підприємства. Студенти повинні знати, за допомогою яких форм проводяться методи професійного навчання. Також ознайомитись із сучасними формами, такими як: кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати свої повноваження.

Вивчаючи питання підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, варто звернути увагу на те, що воно спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності. Цей процес базується на сучасних програмах підвищення кваліфікації, які ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, комплексно вирішувати проблеми, працювати командою.

Важливим напрямом професійного розвитку персоналу є управління кар'єрою. Слід розглянути сутність кар'єри не лише як службового просування, а й досягнення життєвих цілей. На основі цього виділяють види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну. Формування кар'єри здійснюється поетапно. На різних етапах кар'єри людина задовольняє певні потреби і керується власними мотивами. Особливу увагу студентам варто звернути на той факт, що успіх кар'єри залежить від ряду чинників. Мета кар'єри виявляється у потребі, для задоволення якої людина хотіла б опанувати певну діяльність, займати певний щабель в ієрархії посад.

Вивчення заключного питання теми зводиться до аналізу сутності таких понять, як „планування” і „розвиток кар'єри”. Планування кар'єри передбачає визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Наступним етапом в управлінні кар'єри є її розвиток – це дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану.

### **Питання для самоперевірки**

1. У чому полягає сутність професійного розвитку?
2. Сформулюйте завдання управління з питань професійного розвитку.
3. Охарактеризуйте процес організації професійного навчання.
4. За допомогою яких методів і форм здійснюється професійне навчання на практиці? Охарактеризуйте їх.
5. Чим обумовлена необхідність підвищення кваліфікації кадрів?
6. Охарактеризуйте систему перепідготовки кадрів в Україні.
5. Розкрийте значення кар'єри для працівника і організації.
6. Охарактеризуйте етапи управління кар'єрою.

### **Тема: Управління використанням персоналу**

1. Зміст управління використання персоналу.
2. Види, фактори та показники руху персоналу.
3. Основні процеси руху персоналу.
4. Управління плинністю кадрів в організації.
5. Організація і способи звільнення персоналу.
6. Пристосування персоналу до економічних змін.

Література: [11], [12], [15], [17], [18], [19].

### **Методичні рекомендації**

Починати вивчення цієї теми варто з аналізу поняття „використання персоналу”. Використання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Використання

персоналу повинно відповідати цілям організації, дбати про інтереси працівників і дотримуватись вимог кодексу законів про працю.

Студент повинен знати, що під поняттям „рух персоналу”, який відбувається в межах або за межами підприємства варто розуміти зміну працівником територіального розміщення чи зміни характеру робочого місця для установаженого виду діяльності роботи, а також пояснити фактори, що спонукають рух кадрів. Показниками руху є такі коефіцієнти: обіг за наймом, обіг за звільненням, загальний обіг робочої сили, заміна кадрів, плинність кадрів.

Слід детальніше розглянути основні процеси руху персоналу до яких належать: призначення на посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, зниження на посаді, звільнення. Необхідно з'ясувати, які законодавчі акти регламентують кожен процес руху персоналу.

Важливою складовою руху персоналу є плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або звільнених за недотримання правил трудового розпорядку. Необхідно звернути увагу студентів на те, що висока плинність кадрів знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж аналіз причин звільнення і зменшення плинності кадрів. Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтами плинності, конкретним коефіцієнтом і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів.

Важливим є вивчення питання організації і способів звільнення персоналу. Працівників, яких звільняють ділять на дві групи: такі, які не пройшли атестацію та систематично порушують дисципліну, і такі, яких організація хоче залишити, але на іншій посаді. Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору, компенсації і допомоги в працевлаштуванні.

Пристосування кадрів до змін на підприємстві розглядається у двох варіантах: а) у разі дефіциту кадрів; б) у разі надлишку кадрів. Більш детальніше необхідно розглянути систему заходів пристосування персоналу (за їхнього надлишку) до сучасних економічних змін. При вивченні цього питання рекомендується розглянути пристосування персоналу до економічних змін у розвинутих країнах.

### **Питання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте складові управління персоналом.
2. Назвіть види руху персоналу та фактори які його викликають.
3. Якими показниками вимірюється рух персоналу?
4. Дайте характеристику основним процесам руху персоналу.
5. Перерахуйте основні способи звільнення персоналу.
6. Якими коефіцієнтами характеризується плинність кадрів?
7. Назвіть типи пристосування кадрів до економічних змін.
8. Наведіть приклади пристосування персоналу до економічних змін у розвинутих країнах.

### **Тема: Соціально-психологічні аспекти та мотивація персоналу**

1. Особисті якості керівника як передумова ефективного управління персоналом.
2. Комунікації в управлінні персоналом.
3. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.
4. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
5. Управління мотивацією на підприємстві.

Література: [11], [12], [16], [19].

### **Методичні рекомендації**

Починати вивчення цієї теми студентові слід з аналізу змісту роботи керівника, що полягає у взаємодії, співробітництві з працівниками організації. Дії керівника визначаються у першу чергу, його власним розумінням виконання обов'язків, а також визначенням пріоритетів у прийнятті управлінських рішень. Варто особливу увагу звернути на управлінські ролі керівника, які реалізуються у сфері прийняття управлінських рішень, інформаційного обміну та в міжособистісних стосунках.



Оскільки комунікація – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників, вона реалізується через спілкування людей в організації. При вивченні цього питання необхідно визначити складові процесу спілкування, типи та форми спілкування. Зауважимо, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не лише від професійних здібностей, системи мотивації, але й емоційного стану працівників, що приводить до стресів. Завдання керівників на даному етапі – усунути на виробництві стресогенні фактори.

У процесі взаємодії та спілкування людей, як наслідок різних інтересів та поглядів можуть виникати конфлікти. Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація. Обов'язковою передумовою перебігу конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом.

Вивчаючи мотивацію трудової активності, студенти повинні знати, що вона не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Необхідно звернути увагу, що мотивація і стимулювання як методи управління трудовою активністю є протилежними за напрямками: перший спрямований на зміну існуючого стану людини, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Завершуючи вивчення теми, студент повинен особливу увагу приділити питанню, що пов'язане з управлінням мотивацією, що базується на виборі мотиваційної стратегії. Мотиваційна стратегія ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. У загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

### **Питання для самоперевірки**

1. Поясніть сутність функцій і ролей, які виконує керівник.
2. Які якості необхідні сучасному керівникові?
3. Що таке комунікація і спілкування? Перерахувати компоненти структури спілкування.
4. Чому в процесі спілкування виникають непорозуміння?
5. Що таке стрес? Які фактори зумовлюють стреси, та які методи використовують для їх запобігання?
6. Поясніть сутність конфліктної ситуації і конфлікту. Які причини їх зумовлюють?
7. Визначте основні чинники підвищення (зниження) мотивації трудової діяльності.
8. У чому відмінність між мотивацією і стимулюванням трудової активності персоналу?
9. Охарактеризуйте основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

### **Тема: Атестація і оцінка персоналу**

1. Поняття та види атестації персоналу.
2. Організація і методи атестації.
3. Етапи проведення атестації.
4. Суть і завдання оцінювання персоналу.
5. Система оцінювання персоналу та її види.
6. Методи оцінювання персоналу.

Література: [11], [12], [13], [16].

### **Методичні рекомендації**

Вивчаючи це питання, студенти повинні знати, що атестація є однією з форм оцінювання персоналу. Особливістю цієї форми є те, що вона проводиться спеціально створеною комісією. Атестація підсумовує уявлення щодо професійних здібностей працівника, його трудову поведінку й результати діяльності. Необхідно звернути увагу на те, що завдання атестації – не контроль за виконанням, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Проведення атестації регламентується законодавчими і нормативно-методичними актами держави. Підготовка і проведення атестації організовується адміністрацією підприємства з обов'язковою участю профспілки. Законодавством України передбачено, що атестація працівників є важливою умовою формування персоналу на підприємствах та передумовою внесення до змін

трудового договору. Також атестація кадрів є однією з умов стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, поліпшення якості роботи. За результатами атестації складають схему посад з визначенням нюансів психологічної роботи з кожним працівником.

Слід зазначити, що успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, ясністю цілей, чіткістю зіставлення критеріїв і показників оцінювання.

Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може впливати на зміну поведінки працюючих. Вона проводиться у всіх підрозділах підприємства. Перелік посадових осіб, які підлягають атестації і терміни її проведення визначаються керівником підприємства.

Аналізуючи правила оцінювання персоналу, студенти повинні знати, що цей процес передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці за відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу формування системи оцінки персоналу в кожній організації є важливою і відповідальною справою. В окремих організаціях використовують різні види оцінювання персоналу, тому необхідно розглянути їх класифікацію.

Сучасна практика оцінювання персоналу має в арсеналі значну кількість методів оцінювання, які можна класифікувати за певними ознаками. Студентам рекомендується більш докладніше розглянути найпоширеніші методи: метод «есе», графічна шкала оцінок, метод ранжування та інші.

### **Питання для самоперевірки**

1. Розкрийте сутність атестації кадрів та охарактеризуйте її види.
2. Перерахуйте особливості організації атестації персоналу на підприємстві.
3. Дайте характеристику методів атестації персоналу.
4. Розкрийте зміст кожного етапу атестації персоналу.
5. Охарактеризуйте завдання, об'єкти і суб'єкти оцінювання персоналу.
6. Назвати блоки з яких складається система оцінювання персоналу?
7. Розкажіть про класифікацію методів оцінювання персоналу та розглянути їх.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основний

1. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Закон України «Про зайнятість населення» // Закон України. Т.1. – К., 1999. – С. 252-268.
3. Закон України «Про пенсійне забезпечення» // Закон України. Т.2. – К., 1996. – С. 254-285.
4. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Закон України. Т.6. – К.: 1996. – С. 5-11.
5. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» // Закон України. Т. 15 – К., 1999. – С. 332-343.
6. Закон України «Про оплату праці» // Закон України. Т.8. – К., 1997. – С. 210-218.
7. Закон України «Про охорону праці» // Закон України. Т.4. – К., 1996. – С. 114-133.
8. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – К., 1997. – С. 3-83.
9. Класифікатор професій ДК 003-95. – К.: Держстандарт України, 1995.
10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Краматорськ: Центр продуктивності, 1998. Вип. 1. – 237 с.
11. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.
12. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

### Додатковий

13. Бойко М.Д. Трудове законодавство України: Зразки документів, коментарі, роз'яснення: Навчально-практичний посібник, - Вид. 3-тє, доповн. Та переробл.- К.: Атака, 2006.- 280 с.
14. Данюк В.М., Кулаковська Л.П. Кадрове діловодство: Навч. Посіб. – К.: Каравела, 2006. – 240 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2 изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999 – 624 с.
16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.
18. Управление персоналом: Учеб. Пособие для студ. Экон. Вузов и ф-тов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.