

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**  
(для магістрів)

МАУП

Київ 2005

Підготовлено кандидатом військових наук, доктором менеджменту  
*В. М. Колпаковим*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
(протокол № 8 від 12.10.01)

Перезатверджено на засіданні кафедри управління персоналом  
(протокол № 11 від 04.10.05)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Колпаков В. М.** Навчальна програма дисципліни “Кадровий менеджмент”  
(для магістрів). — К.: МАУП, 2005. — 24 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Кадровий менеджмент”, теми контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2005

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Ця програма запропонована для вивчення дисципліни “Кадровий менеджмент” як спеціальний курс у вищих навчальних закладах, навчальних центрах та інститутах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Реалізується на другому і третьому рівнях вищої (у тому числі післядипломної) освіти на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

Метою вивчення дисципліни “Кадровий менеджмент” є формування знань, навичок і вмінь, розвиток здібностей, що дають змогу менеджерам здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність, керуючи організаціями з урахуванням розвитку та ефективного використання їх кадрового потенціалу.

*Завдання вивчення дисципліни:*

1. Сприяти розумінню:
  - сутності та соціальної значущості професії кадрового менеджера;
  - місця і ролі курсу в системі менеджменту і формуванні якостей менеджера у роботі з кадрами.
2. Розвивати здібності:
  - до саморозвитку власних фахових якостей, їх відповідності службовому становищу в ієрархії управлінської структури;
  - до формування ефективної управлінської команди, яка професійно використовує людський потенціал у досягненні цілей організації.
3. Сформувати знання методологічних основ кадрового менеджменту і навички використання соціальних і психологічних технологій управління.

У результаті вивчення дисципліни випускник МАУП має *знати*:

- предмет, завдання і зміст дисципліни “Кадровий менеджмент”;
- теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту;
- історію становлення і розвитку підходів у кадровому менеджменті та технологій управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами;
- закономірності послідовних трансформацій різноманітних організаційних культур і детермінованість застосування передових способів кадрового менеджменту ступенем зрілості національної та корпоративної культури;
- технології та методи управління персоналом;

- основи теорії організації й управління, планування і прогнозування кадрової роботи в організації, фахової орієнтації, якісного аналізу складу кадрів, організації та соціальної адаптації працівників, науково обґрунтованого добору і розстановки кадрів; організації діловодства з використанням електронно-обчислювальної техніки;
- основні форми і джерела комплектування штатів, оплати праці, матеріального і морального заохочування, шляхи їх удосконалювання;
- принципи кадрової політики, форми і методи планування й організації роботи з кадрами;
- систему професійного просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного росту керівників і спеціалістів;
- особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі управління персоналом;
- психологічні та технологічні основи добору і перевірки персоналу;
- зміст і послідовність дій менеджера з персоналу в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства, планування й організації управління персоналом.

Крім того, він повинен *уміти*:

- розробляти фірмову кадрову політику, планувати і прогнозувати кадрову роботу, визначати чисельність і склад працівників, кадрові потреби;
- оцінювати кадри управління, працювати з резервом керівників, із фахівцями і майстрами, організовувати навчання персоналу, планувати й організовувати ділову кар'єру персоналу;
- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів щодо підвищення стабільності кадрів, управління мобільністю персоналу на виробництві;
- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації у галузі ефективного управління людськими ресурсами з урахуванням людського фактора;
- управляти трудовою дисципліною, організацією обліку ефективного використання робочого часу, організацією управління вивільненням працівників і плинністю персоналу;
- формувати організаційну культуру підприємства і кадрового менеджменту, використовуючи світовий досвід управління персона-

лом і враховуючи особливості національної ділової культури і менталітет народу;

- планувати і організовувати особисту діяльність, використовувати в ній основні принципи управління, застосовуючи залежно від ситуації найбільш доцільні й ефективні стилі і методи роботи.

Випускник має бути *ознайомлений*:

- із сучасними концепціями в галузі менеджменту персоналу;
- з методами, техніками і технологіями, які використовують передові школи управління в галузі підготовки керівників кадрових служб і управління персоналом;
- з тенденціями розвитку і проблемами кадрового менеджменту.

Навчальної мети програми “Кадровий менеджмент” передбачається досягти шляхом активізації мислення тих, хто навчається, самостійним опрацюванням ними рішень в галузі управління персоналом, постійною взаємодією суб’єктів навчання (студентів, слухачів, викладачів) за допомогою прямих і зворотних зв’язків, творчого мислення. Програмою передбачається наявність у тих, хто навчається, базової освіти, тому у підготовці фахівців акцент робиться не на самі знання, а на здатність самостійно мислити під час вирішення завдань і використовувати отримані знання. Тому викладачам потрібно володіти складною технікою керування мисленням студентів, бути спроможними будувати проблемні ситуації, стимулювати пізнавальну активність суб’єктів навчання.

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

МАУП

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**вивчення дисципліни**  
**“КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

№ п/п	Назва розділу і теми
	<b>I. Теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту</b>
1	Основні поняття і категорії
2	Кадровий менеджмент у системі сучасного менеджменту
3	Кадровий менеджмент як наука і навчальна дисципліна
4	Система управління і організації роботи з персоналом
	<b>II. Планування і організація управління персоналом організації</b>
5	Кадрова політика організації
6	Планування і прогнозування трудових ресурсів і роботи з персоналом
7	Професійна орієнтація. Кадровий потенціал управління
	<b>III. Управління службовою діяльністю персоналу організації</b>
8	Технології управління персоналом
9	Управлінська діяльність персоналу організації
10	Кадровий менеджмент і національна ділова культура
11	Психологічні та психотехнологічні основи добору і перевірки персоналу
12	Оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб
13	Організація діловодства. Обробка кадрової інформації
	<b>IV. Акмеологічний тренінг</b>
14	Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу

**ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ**  
**до вивчення дисципліни**  
**“КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

**Розділ I. Теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту**

**Тема 1. Основні поняття і категорії**

Базові категорії, що характеризують управління кадрами, і основні категорії теорії управління. Поняття закону, принципу, мети, функції, методу, технології, структури, форми, змісту. Взаємозв'язок і взаємозалежність категорій теорії управління. Система менеджменту персоналу.

Методологія кадрового менеджменту організації. Концепції кадрового менеджменту. Натуралістичний і діяльнісний методологічні підходи в кадровому менеджменті. Системний підхід у кадровому менеджменті.

Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.

Основні аспекти і рівні вивчення людського фактора, врахування його в кадровому менеджменті. Людина як центр світобудови, основна цінність і ресурс суспільства, засіб досягнення мети соціальної системи.

Управління людиною і самоуправління. Необхідність самоуправління. Самоуправління саморозвитком людини, організації. Поняття “пульсуючий менеджмент”. “Синергетична парадигма” і управління людьми, організаційними системами. Взаємозв’язок і взаємозалежність системи управління і цілей організації, відповідність системи управління меті організації. Зв’язок управління людьми з успішною діяльністю організації і майбутнім людства.

Література [1; 7; 18; 35; 42; 43; 47]

## ***Тема 2. Кадровий менеджмент у системі сучасного менеджменту***

### ***Заняття 1. Парадигми управління персоналом у системі сучасного менеджменту***

Основні віхи історії кадрового менеджменту. Людина у моделі управління Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал, обмеженість цих поглядів. Сучасний розвиток теорії організації.

Основні фактори посилення ролі кадрового менеджменту в постіндустріальному суспільстві. Зміни у змісті праці (застосування нової техніки, технологій, автоматизація). Нові можливості контролю за діяльністю персоналу (форми виконання контрольної функції), значущість самоконтролю. Макроекономічні фактори. Організація праці й особистість працівника. Розвиток демократії. Зростання ціни праці.

Доктрини наукового управління і людських стосунків.

Становлення форм організації спільної діяльності людей (спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної) та їх розвиток. Трансформації бюрократичної, органічної та підприємницьких культур. Послідовна генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Доктрина контрактації індивідуальної відповідальності, доктрина командного менеджменту як наслідок еволюції форм спільної діяльності, організаційних і національних культур.

Стратегічні концепції кадрового менеджменту за кордоном.

*Література* [9; 35; 36; 38; 46]

### *Заняття 2. Історичний розвиток кадрового менеджменту*

Тип організаційної культури (бюрократичної, органічної, підприємницької, партиципативної) як основа парадигми кадрового менеджменту і специфіки теорії й практики менеджменту персоналу.

Основні етапи еволюції управління персоналом. Особливості сучасного етапу в розвитку теорії й практики менеджменту персоналу. Основні моделі кадрового менеджменту (менеджер персоналу як опікун своїх працівників, фахівець із трудових договорів, архітектор кадрового потенціалу організації).

Розбіжності понять: *управління кадрами; управління персоналом; управління людськими ресурсами.*

Управління людськими ресурсами як сучасна технологія в кадровому менеджменті. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами з позиції теорії й практики кадрового менеджменту. Управління людськими ресурсами і кадрова політика.

Кадровий менеджмент: виклики XXI століття. Революційні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі сучасної корпорації.

Стратегічні зміни у корпоративному управлінні на порозі нового тисячоліття та їх вплив на сучасний бізнес і організацію кадрової роботи. Тенденції еволюції управління людськими ресурсами. Ключові складові передової кадрової стратегії (стратегічні наміри і стратегічні напрямки). Необхідність заміни парадигми розвитку людства та управління суспільством.

Стратегічний кадровий менеджмент. Поняття стратегії. Зв'язок корпоративної, ділової та кадрової стратегії. Кадрова стратегія і кадрова політика.

*Література* [27; 34; 35; 40; 43]

### *Заняття 3. Кадровий менеджмент як напрямок сучасного менеджменту*

Рівні управління у системі кадрового менеджменту: *нижчий* (домінує кадрова робота), *середній* (домінує управління персоналом), *вищий* (домінує управління людськими ресурсами).

Відповідність підготовки спеціаліста рівню управлінської ієрархії.

Основні підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), їх вплив на теорію і практику управління особис-



тісною (людською) стороною організації. Економічний підхід і концепція використання трудових ресурсів. Основні принципи концепції використання трудових ресурсів. Органічний підхід і концепція управління персоналом. Трансформація кадрової функції в рамках органічної парадигми.

Ототожнення організації з людською особистістю і погляд на організацію як на об'єкт, що зібраний зі складових, сполучених лініями управління, комунікаціями; суб'єкт і об'єкт управління. Гуманістичний підхід і концепція управління людиною. Організаційна культура як інструмент управління, як об'єкт управлінської діяльності.

Теорія “людського і соціального капіталу”. Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини. Соціальний капітал як фактор ефективної діяльності організації. Концепція “аналіз людських ресурсів” та її вплив на практику роботи з персоналом. Завдання аналізу людських ресурсів. Вимір індивідуальної *вартості* працівника. Стохастична позиційна модель розрахунку витрат вкладів у людський капітал.

*Література* [4; 5; 10; 27; 35; 36; 46]

### ***Тема 3. Кадровий менеджмент як наука і навчальна дисципліна***

Об'єкт і предмет дослідження кадрового менеджменту.

Місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук. Полідисциплінарні витоки кадрового менеджменту. Кадровий менеджмент і управління в державній, матеріальній і духовній сферах. Кадровий менеджмент і економіка підприємства. Синкретичність (різноманітність, суперечливість, несумісність) та інтегративність кадрового менеджменту.

Структура знань кадрового менеджменту та її практична значущість. Використання у кадровому менеджменті досягнень інших суспільних наук. Економічні теорії, психологічні теорії, політологічні теорії, соціологічні концепції, трудове і соціальне право — науки про працю та їх вплив на розвиток кадрового менеджменту.

Структура професійної підготовки менеджера з управління кадрами.

Професійно важливі якості менеджера з управління кадрами.

Кадровий менеджмент як навчальна дисципліна. Цілі, завдання, структура, методи, технології підготовки спеціалістів. Соціальна, професійна, методична і тимчасова компетентність.

Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління. Управління компетенцією персоналу. Посилення ролі кадрових служб в

управлінні виробництвом. Особливості становлення і розвитку кадрового менеджменту в Україні.

*Література* [9; 33; 37; 38; 40; 43]

#### ***Тема 4. Система управління і організації роботи з персоналом***

Цілі та функції системи управління персоналом. Організаційна, функціональна, соціальна, рольова, штатна структури системи управління персоналом.

Досвід організації системи управління персоналом. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. Поняття, стадії та етапи організаційного проектування. Зміст етапів організаційного проектування. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналом.

Кадрові служби організацій як суб'єкти управління персоналом. Завдання кадрових служб. Функції кадрових служб. Структура кадрових служб. Особливості розвитку кадрових служб. Кадрові служби як засіб реалізації кадрової політики.

Регламентация управління. Організація праці.

Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

*Література* [8; 9; 27; 36; 46]

## **Розділ II. Планування і організація управління персоналом організації**

#### ***Тема 5. Кадрова політика організації***

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна і активна кадрова політика. Раціональна і авантюриницька кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика (орієнтація на персонал всередині організації і поза нею).

Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики.

Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіку програм і кадрових заходів.

Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.

Філософія підприємства. Основи теорії й практики.

*Література* [9; 35; 38; 41; 43; 47]

### ***Тема 6. Планування і прогнозування трудових ресурсів і роботи з персоналом***

Прогнозування потреби в кадрах. Сутність, цілі і завдання кадрового планування. Планування чисельності і складу працівників. Визначення перспективної потреби в спеціалістах. Методи розрахунків потреби в робочих кадрах. Основні форми комплектування штатів. Оперативний план роботи з персоналом.

Маркетинг персоналу. Планування і аналіз показників праці, витрат на персонал. Нормування і облік чисельності персоналу. Соціальне планування. Стратегічне планування як функція управлінської діяльності.

Державна політика в галузі зайнятості населення. Основні і додаткові джерела кадрового забезпечення. Робота кадрових служб у напрямку реалізації політики зайнятості.

*Література* [9; 30; 33; 36; 38]

### ***Тема 7. Професійна орієнтація. Кадровий потенціал управління***

Професійна орієнтація як система. Професійна освіта. Професіограма і професіологія. Акмеологічні основи професійного становлення. Організація виробничої та соціальної орієнтації працівника. Організація профорієнтаційної діяльності за кордоном.

Аналіз якісної основи кадрів. Робота з молодими спеціалістами. Науково-практичні основи підбору і розстановки кадрів управління. Закордонний досвід роботи зі спеціалістами.

Професійне становлення кадрів. Становлення професіонала як психолого-акмеологічна категорія. Сутнісна характеристика психолого-акмеологічних резервів професійного становлення кадрів. Психологічні закономірності професійного становлення кадрів. Підвищення рівня професіоналізму управлінських кадрів під час розв'язання проблем професійної діяльності.

*Література* [4; 15; 16; 31; 35; 39; 43; 46]

## **Розділ III. Управління службовою діяльністю персоналу організації**

### ***Тема 8. Технології управління персоналом***

Підбір працівника згідно з функціональним запитом діяльності організації, відбір відповідно до критеріїв функціональної діяльності і згідно з рівнем професіоналізму працівника, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Технологія найму, підбору, прийому і розстановки персоналу. Ділова оцінка персоналу. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників. Використання персоналу.

Організація системи навчання персоналу. Виникнення і зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта робітників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів. Методика розрахунків витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання.

Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування. Робота з кадровим резервом.

Вивільнення персоналу. Відмінність технології управління персоналом від технології управління людськими ресурсами.

*Література* [14; 15; 22; 27; 31; 36; 41; 43; 46]

### ***Тема 9. Управлінська діяльність персоналу організації***

#### ***Заняття 1. Управління поведінкою персоналу організації***

Управління соціальним розвитком організації. Теорія поведінки особистості. Поведінка людини в групі. Мотивація трудової діяльності персоналу. Управління нововведеннями у кадрових системах. Етика ділових відносин. Управління конфліктами і стресами. Управління безпекою. Організація праці управлінського персоналу.

*Література* [13; 33; 36; 40; 46]

#### ***Заняття 2. Управління стабілізацією колективу***

Аналіз плинності кадрів. Оцінка стану плинності кадрів на підприємстві. Розробка і впровадження заходів щодо зниження рівня плинності кадрів. Управління мобільністю кадрів на виробництві. Система профе-

сійного просування працівників. Управління професійно-кваліфікаційним ростом керівників і спеціалістів. Організація управління трудовою дисципліною. Організація обліку ефективного використання робочого часу. Управління плінністю кадрів і трудовою мотивацією робітників у закордонних фірмах. Управління трудовими протиріччями в колективі.

*Література* [2; 9; 15; 36; 43; 46]

### *Заняття 3. Функціонально-вартісний аналіз діяльності управлінського персоналу*

Сутність і принципи методу функціонально-вартісного аналізу. Підготовчі роботи до проведення функціонально-вартісного аналізу. Збирання, дослідження і систематизація інформації. Аналіз функцій і формулювання завдань щодо вдосконалювання діяльності управлінського персоналу. Визначення шляхів удосконалювання діяльності управлінського персоналу. Розробка проекту вдосконалювання діяльності управлінського персоналу. Впровадження проекту поліпшення роботи управлінського персоналу.

*Література* [8; 20; 36]

### ***Тема 10. Кадровий менеджмент і національна ділова культура***

Особливості національної ділової культури. Вплив “м’яких” факторів (ставлення до роботи, формування ділової культури) на управління персоналом. Рівень культури в бізнесі: національна культура, організаційна культура (певної організації), управлінська культура (стиль керівника). Взаємозалежність культур.

Кластерна форма організації бізнес-структур. Колективізм, індивідуалізм і їх прояв в організаціях. Роль керівника і специфіка його роботи. Особливості мотивації персоналу і відповідальності. Інституціональна культура бізнесу. Прищеплювання кращих зразків зарубіжних культур управління персоналом. Вікові межі засвоєння людиною іншої культури. Система управління персоналом і зміна звичок людей.

Значення історії національної культури, її цінностей і зразків поведінки людей у сфері управління персоналом. Національна культура як специфічна сукупність засобів взаємодії людей у певному суспільстві із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Внутрішньокультурні відношен-

ня в системі державного управління і менеджменту горизонтальних ринкових структур.

Ставлення людини до влади. Моделі участі в управлінні. Західна і Східна культури, їх специфічні особливості, порівняльні характеристики, необхідність урахування в кадровому менеджменті.

Дослідження українських учених у галузі управління людьми на заходах національної культури. Вкраплення демократичної й авторитарної, відкритої й закритої, ринкової та етатичної культур у національну культуру українського народу. Теорія “жорсткого менеджменту” і обґрунтування необхідності його впровадження в управління персоналом в Україні.

*Література* [7; 17; 19; 21; 32]

### ***Тема 11. Психологічні та психотехнологічні основи добору і перевірки персоналу***

#### ***Заняття 1. Психологічні основи добору і перевірки персоналу***

Основні вимоги до персоналу і класифікація методів оцінки. Науково-методичні принципи добору персоналу. Психологічні особливості роботи кадрових органів на етапах оголошення конкурсу і співбесіди. Психологічне тестування, його переваги і недоліки. Психодіагностика у доборі кадрів. Основні тести на увагу і пам'ять. Психофізіологічні, особистісні та соціально-психологічні характеристики, ділові якості.

Сутність методів управління персоналом. Діагностична система оцінки: самовизначення, самоуявлення і самовизначення. Діагностичні ігри. Тести на стиль керівництва. Автоматизована оцінка знань. Тести на інтелект. Самовираження і самоствердження. Вибір партнерів і лідера. Співбесіда в експертній комісії.

Сучасні технології ефективних комунікацій, їх можливості в управлінні персоналом. Психологія і менеджмент людських ресурсів. Психофізіологічні технології в управлінні персоналом. Етапи ефективного менеджменту управління персоналом. Необхідні умови ефективного менеджменту персоналу.

*Література* [8; 14; 26; 29; 45]

#### ***Заняття 2. Психолого-акмеологічне забезпечення ефективності кадрового менеджменту***

Соціально-психологічний супровід менеджменту: аналіз, формування, розвиток і корекція всіх суб'єктів праці і життя. Акмеологічні, психологічні, педагогічні, організаційні і необхідні передумови як основа

акмеологічного супроводу професійної діяльності, підвищення рівня професіоналізму персоналу.

Психодіагностика — основа та мистецтво проникливості менеджера. Психодіагностика як сукупність тестів, наука (розробка і встановлення психологічного діагнозу), особлива форма мислення менеджера. Рівні дослідження персоналу організації: психофізіологічного, психологічного, соціально-психологічного; їх характеристика. Методи психологічного дослідження: спостереження (порівняльний, генетичний); організаційне (порівняльний, лонгнітивний, комплексний); емпіричне (обсерваційний, експериментальний, психодіагностичний), праксиметричне, моделювання, біографічне; обробки експериментальних даних (кількісний, якісний); інтерпретація даних (генетичний, структурний).

*Література* [1; 4; 5; 15; 42]

### *Заняття 3. Соціологічні і психологічні методики кадрової роботи (загальна і диференційна психодіагностика)*

Методико-діагностичні засоби для здійснення профорієнтаційної роботи. Методики визначення напрямків професійних інтересів. Диференційно-діагностичний опитувальник вибору майбутньої трудової діяльності.

Інструментарій для підбору кадрів управління (методики, тести). Інструментарій для атестації та роботи з резервом (методики, тести). Діагностичні засоби для оцінювання взаємовідносин у колективі (тести).

Інструментарій для дослідження індивідуальних особливостей персоналу (методики, тести). Діагностичні засоби для самопізнання менеджера і самооцінки управлінської праці (методики, тести).

*Література* [4; 8; 14; 26; 29; 40; 46]

## ***Тема 12. Оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб***

Оцінювання результатів праці як функція управління персоналом. Чинники, які впливають на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, які враховують під час оцінювання результатів праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективного оцінювання результатів праці. Основні методи оцінювання результатів праці управлінських працівників. Показники результативної діяльності. Оцінювання результатів діяльності.

Оцінювання діяльності підрозділів управління персоналом. Показники оцінки ефективності діяльності. Оцінювання результатів діяльності підрозділів управління персоналом.

Оцінювання економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом. Порядок розрахунку. Обчислення витрат, пов'язаних з удосконаленням системи управління персоналом.

*Література* [9; 10; 15; 22; 36; 40]

### ***Тема 13. Організація діловодства. Обробка кадрової інформації***

Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління кадрами. Організація обліку кадрів і звітності щодо них. Система банків даних. Системи кадрової інформації. Системи, які засновані на знаннях (експертні системи). Інтерактивна концепція застосування електронно-обчислювальної техніки у роботі кадрових служб.

Правила оформлення документів. Оформлення кадрової документації. Положення про персонал підприємства. Структура та штатна чисельність. Штатний розклад. Посадова інструкція. Документи щодо прийняття, звільнення, переведення та відпусток працівників. Трудові угоди (контракти). Документи про матеріальну відповідальність. Документи щодо захисту комерційної таємниці. Ведення трудових книжок. Документи щодо оформлення відрядження працівників. Документи та реєстраційні форми з діловодства.

*Література* [9; 24; 28; 36]

## **Розділ IV. Акмеологічний тренінг**

### ***Тема 14. Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу***

(Планується з урахуванням рівня підготовки тих, хто навчається.)

*Література* [4; 5; 14; 16; 29]

### **ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

1. Кадровий менеджмент як навчальна дисципліна: шляхи вдосконалення, тенденції становлення і розвитку.
2. Порівняльний аналіз технологій кадрового менеджменту: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами.
3. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами.



4. Концепція управління персоналом, еволюція розвитку підходів до управління персоналом.
5. Організація і структурування кадрових служб в Україні (з урахуванням передового закордонного досвіду).
6. Планування трудових ресурсів регіону, підприємства.
7. Проблеми роботи кадрових служб в умовах формування ринку.
8. Особливості добору менеджерів в умовах України.
9. Організаційний розвиток кадрових служб в умовах України.
10. Розробка кадрової політики організації в умовах України.
11. Функціонально-вартісний аналіз діяльності управлінського персоналу.
12. Організаційне проектування системи управління персоналом.
13. Теоретико-методологічні проблеми кадрового менеджменту.
14. Системи кадрового менеджменту, що використовуються у США, Західній і Східній Європі, в Японії, у Китаї, і можливості використання досвіду цих країн, враховуючи національні особливості України.
15. Методологічні основи оцінювання ефективності роботи кадрових служб.
16. Концепція “людського капіталу”, проблеми теорії і практики її використання в кадровому менеджменті.
17. Психологічні аспекти добору і перевірки персоналу.
18. Проблеми реалізації службової кар’єри.
19. Конфлікт як інструмент розвитку організації.
20. Кадровий менеджмент: виклики XXI ст.
21. Акмеологічні проблеми кадрового менеджменту.
22. Психофізіологічні технології та їх використання в кадровому менеджменті.
23. Соціокультурні технології та їх використання в управлінні персоналом.
24. Людський фактор трудової діяльності.
25. Тенденції розвитку центрів управління персоналом у країнах Західної Європи, США і Японії.
26. Санкції юридичної відповідальності в роботі кадрових служб.
27. Соціально-економічні основи кадрового менеджменту в умовах формування ринку.
28. Основні напрямки перебудови роботи кадрових служб у сучасних умовах.
29. Професійна діагностика і оцінювання керівника.

30. Безпека і здоров'я як умова розвитку персоналу організації.

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

1. Основні категорії управління та їх взаємозв'язок.
2. Поняття закону, принципу, мети, функції, технології, структури; їх використання в кадровому менеджменті.
3. Натуралістичні і діяльнісні методологічні підходи в кадровому менеджменті.
4. Системний підхід у системі управління персоналом.
5. Цілі і завдання кадрового менеджменту.
6. Людський фактор як основна складова продуктивних сил.
7. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактору.
8. Людина в моделі управління Тейлора.
9. Основні фактори підвищення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві.
10. Становлення і розвиток форм організації спільної діяльності людей.
11. Результати послідовної трансформації організаційних культур.
12. Генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.
13. Основні моделі кадрового менеджменту, сформовані в процесі історичного розвитку.
14. Управління людськими ресурсами як технологія в кадровому менеджменті.
15. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до управління людськими ресурсами.
16. Управління людськими ресурсами — технологія сучасної кадрової політики.
17. Кадровий менеджмент і виклики XXI ст. Вимоги часу до системи управління людьми.
18. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні та їх вплив на сучасний бізнес.
19. Об'єкт і предмет дослідження кадрового менеджменту.
20. Місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук.
21. Особливості кадрового менеджменту в державній, матеріальній і духовній сферах.
22. Структура знань кадрового менеджменту та її практична значущість.
23. Методи, техніки і технології, які використовуються у кадровому менеджменті.

24. Поняття соціальної, фахової, методичної і тимчасової компетентності.
25. Компетенція як об'єкт стратегічного управління.
26. Посилення ролі кадрових служб в управлінні організаціями.
27. Основні підходи до управління персоналом та їх вплив на теорію і практику людської організації.
28. Особливості становлення і розвитку кадрового менеджменту в Україні.
29. Теорія людського капіталу та її рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.
30. Концепція “аналіз людських ресурсів” та її вплив на практику роботи з персоналом.
31. Характеристика вимірів індивідуальної вартості працівника.
32. Стохастична позиційна модель розрахунку витрат внесків у людський капітал.
33. Сучасні вимоги до кадрової політики підприємства.
34. Типи кадрових політик, їх стисла характеристика.
35. Етапи побудови кадрової політики.
36. Урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на організацію кадрової політики.
37. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.
38. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики.
39. Цілі і функції системи управління персоналом, їх характеристика.
40. Кадрове і діловодне забезпечення в кадровому менеджменті.
41. Інформаційне і механічне забезпечення в кадровому менеджменті.
42. Нормативно-методичне забезпечення в кадровому менеджменті.
43. Правове забезпечення в кадровому менеджменті.
44. Принципи побудови системи управління персоналом.
45. Методи побудови системи управління персоналом.
46. Стадії й етапи організаційного проектування та їх характеристики.
47. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналом.
48. Завдання, функції кадрових служб, їх характеристика.
49. Структура кадрової служби організації, характеристика її елементів.
50. Зміст і послідовність дій під час оцінювання персоналу.
51. Зміст і послідовність дій під час добору робочої сили.
52. Зміст і послідовність дій при прогнозуванні і плануванні потреби в кадрах.

53. Сутність, цілі і завдання кадрового планування.
54. Оперативний план роботи з персоналом, особливості його розробки.
55. Маркетинг персоналу, його роль і місце в кадровому менеджменті.
56. Зміст і послідовність дій при визначенні потреби в персоналі.
57. Планування і аналіз показників праці, витрат на персонал.
58. Нормування і облік чисельності персоналу організації.
59. Сутність понять “зайнятість”, “управління зайнятістю”.
60. Загальна характеристика роботи кадрових служб при реалізації політики зайнятості населення.
61. Основні і додаткові джерела кадрового забезпечення.
62. Наймання, добір і прийом персоналу, характеристика етапів.
63. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників.
64. Зміст і послідовність дій під час оцінювання ділових якостей персоналу.
65. Сутність змісту і послідовності дій кадрових служб під час профорієнтації.
66. Зміст роботи кадрових служб у процесі адаптації персоналу.
67. Досвід профорієнтації у Західній Європі і Японії та можливість його використання в Україні.
68. Зміст роботи кадрових служб у процесі організації системи навчання персоналу.
69. Сутність концепції неперервного навчання.
70. Поняття і етапи ділової кар’єри персоналу.
71. Зміст роботи кадрового органу в управлінні діловою кар’єрою.
72. Система службового і професійного просування персоналу.
73. Зміст роботи кадрового органу в управлінні кадровим резервом.
74. Зміст роботи кадрових служб в управлінні соціальним розвитком організації.
75. Суть теорії поведінки особистості, використання її рекомендацій на практиці.
76. Специфічні особливості поведінки людини в групі, врахування їх у процесі управління.
77. Зміст роботи кадрових служб у процесі мотивації персоналу.
78. Суть управління нововведеннями в кадрових системах.
79. Сутність етики ділових відносин, рекомендації щодо використання їх на практиці.
80. Управління мобільністю кадрів на виробництві, зміст і послідовність роботи кадрового органу.

81. Організація управління трудовою дисципліною, зміст і послідовність роботи кадрового органу.
82. Зміст роботи кадрових служб в управлінні конфліктами і стресами.
83. Зміст роботи кадрових служб в управлінні безпекою.
84. Зміст роботи кадрових служб при організації праці персоналу управління.
85. Аналіз і оцінка стану плинності кадрів на підприємствах, зміст і послідовність роботи кадрового органу.
86. Сутність, можливості функціонально-вартісного аналізу діяльності управлінського персоналу.
87. Загальна характеристика особливостей національної ділової культури українців.
88. Професійна орієнтація. Розвиток кадрового потенціалу.
89. Значення національної культури, її цінностей, зразків поведінки людей в управлінні персоналом.
90. Вкраплення інших культур у культуру українського народу, формування ділової культури.
91. Теорія “жорсткого менеджменту”, обґрунтування необхідності його впровадження в управління персоналом в Україні.
92. Загальна характеристика психологічних прийомів, технік, які використовуються при доборі і перевірці персоналу.
93. Психофізіологічні технології, їх використання в управлінні персоналом.
94. Соціокультурні технології комунікацій, їх використання в управлінні персоналом.
95. Оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб.
96. Організація кадрового діловодства.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность, становление. — М.: РАГС, 1996.
2. *Борман Д., Воронина А., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург; К., 1992.
3. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
4. *Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: В 2 кн. — М.: РАГС, 2000. — Кн. 2.
5. *Деркач А. А., Огнев А. С.* Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих. — Воронеж, 1998.

6. *Джуел Л.* Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001.
7. *Дмитренко Г. А.* Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал. — 1998.
8. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
9. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
10. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
11. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
12. *Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А.* Управление персоналом. Регламентация труда. — М., 2000.
13. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. — М., 1995.
14. *Кузьмин И. А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: ТШБ, 1992.
15. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М., 2001.
16. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
17. *Менеджмент* / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. — М.: ФБК Пресс, 1998.
18. *Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений* / Ф. М. Русинов и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.
19. *Ментальность россиян.* — М.: Академ. образование, 1997.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
21. *Нельга О. В.* Теорія етносу. — К.: Тандем, 1997.
22. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Фин-статинформ, 1997.
23. *Организация работы с документами.* — М.: ИНФРА-М, 1998.
24. *Палеха Ю. I.* Документаційне забезпечення управління. — К.: МА-УП, 1997.
25. *Печникова Т. В., Печникова А. В.* Практика работы с документами в организации. — М., 2000.
26. *Психологические аспекты подбора и проверки персонала* / Сост. Литвинова. — М., 1997.
27. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации. — М.: Ас. Пресс, 1998.
28. *Рофе А. И.* Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
29. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.

30. Скопылатов И. А., Ефремов Р. Ю. Управление персоналом. — СПб., 2000.
31. Служебная карьера / Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998.
32. Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
33. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.
34. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
35. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 1998.
36. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
37. Филиппов А. В. Управление кадрами на предприятии. — М.: Знамя, 1987.
38. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997.
39. Шаховой В. А. Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
40. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа, 1998.
41. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
42. Щедровицкий Г. П. Философия, наука, методология. — М.: Шк. культ. политики, 1997.
43. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 1999.
44. Щёкин Г. В. Планирование и организация работы с персоналом. — К.: МЗУУП, 1993.
45. Щёкин Г. В. Психологические методы работы с людьми. — К.: Знамя, 1989.
46. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.
47. Щёкин Г. В. Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.
48. Щёкин Г. В. Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
49. Щёкин Г. В. Управление персоналом: Словарь-справочник. — К.: ВЗУУП, 1991.

## ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Кадровий менеджмент”.....	6
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Кадровий менеджмент”.....	6
Теми контрольних робіт.....	16
Питання для самоконтролю.....	18
Список рекомендованої літератури.....	21

Відповідальний за випуск  
Редактор  
Комп’ютерна верстка

*Н. В. Медведєва*  
*З. П. Чиркова*  
*Т. Г. Замура*

**МАУП**

Зам. № ВКЦ-895

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП