

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”
(для магістрів)

Київ

ДП «Видавничий дім «Персонал»

2009

Підготовлено старшим викладачем кафедри управління персоналом
М. М. Свіренем

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом
(протокол № 6 від 17.06.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Свірень М. М. Навчальна програма дисципліни “Менеджмент персоналу” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім. «Персонал», 2009. — 29 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Менеджмент персоналу”, теми контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Мета вивчення дисципліни “Менеджмент персоналу” — здобути знання, сформувати навички і вміння, розвинути здібності з управлінської, організаційної, методичної, діагностичної, інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організацій.

Завдання дисципліни:

- сприяти розумінню сутності й соціальної значущості управління персоналом у сучасних умовах, а також місця і ролі курсу в системі менеджменту та формуванні якостей менеджера;
- розвивати здібності до саморозвитку фахових якостей відповідно до службового становища в ієрархії управління, а також з формування ефективної управлінської команди для досягнення цілей організації;
- сприяти засвоєнню методологічних основ управління персоналом, а також формуванню навичок використання соціальних і психологічних технологій управління;
- ознайомити студентів, які самостійно вивчають курс “Менеджмент персоналу”, з його основними завданнями і змістом, а також з літературою з теорії і практики управління персоналом на підприємствах.

У результаті вивчення дисципліни “Менеджмент персоналу” студент повинен:

знати:

- предмет, завдання і зміст дисципліни;
- теоретико-методологічні основи менеджменту персоналу;
- історію становлення менеджменту, підходи до менеджменту персоналу і технології управління персоналом, управління людськими ресурсами;
- закономірності послідовних трансформацій різних організаційних культур і детермінованість застосування передових способів менеджменту персоналу відповідно до ступеня зрілості національної і корпоративної культури;
- технології й методи управління персоналом;
- теорії організації й управління, планування і прогнозування кадрової роботи в організації, фахової орієнтації, якісного аналізу складу кадрів, організації і соціальної адаптації працівників, науково обґрунтованого добору і розстановки кадрів, організації

діловодства в умовах використання електронно-обчислювальної техніки;

- основні форми і джерела комплектування штатів, оплати праці, матеріального і морального заохочення та шляхи їх удосконалення;
- основи розробки кадрової політики і стратегії менеджменту персоналу, форми і методи планування й організації роботи з кадрами;
- систему фахового просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного зростання керівників і спеціалістів;
- особливості національної ділової культури, її роль і місце в системі управління персоналом;
- психологічні й технологічні основи добору і перевірки персоналу;

вміти:

- керувати розробкою кадрової політики і стратегії фірми, плануванням і прогнозуванням кадрової роботи, визначенням кількості та складу працівників, задоволенням кадрових потреб;
- оцінювати кадри управління, працювати з резервом керівників, фахівцями і майстрами, організовувати навчання персоналу, керувати діяльністю служб з управління персоналом щодо планування і реалізації ділової кар'єри персоналу організації;
- використовувати методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу, оцінки стану плинності кадрів, розробки і впровадження заходів підвищення стабільності кадрів, керування мобільністю персоналу на виробництві;
- координувати діяльність служб і підрозділів організації у сфері ефективного управління людськими ресурсами з урахуванням людського фактора;
- керувати трудовою дисципліною, науковою організацією праці, вивільненням працівників і плинністю персоналу;
- формувати організаційну культуру підприємства і менеджменту персоналу на основі використання світового досвіду управління персоналом, особливостей національної ділової культури і менталітету народу;
- планувати й організовувати власну діяльність, поєднувати в ній основні принципи управління, застосовувати залежно від ситуації найефективніші стилі й методи роботи;

бути ознайомлений:

- із сучасними концепціями у сфері менеджменту персоналу;
- з методами, технікою, технологіями, що використовуються передовими школами управління в галузі підготовки керівників кадрових служб і управління персоналом;
- з тенденціями розвитку і проблемами менеджменту персоналу.

Навчальну мету програми передбачається досягти шляхом активізації мислення тих, хто навчається, самостійного опрацювання ними рішень у сфері управління персоналом, постійної взаємодії суб'єктів навчання (студентів, слухачів, викладачів) за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення. Оскільки програмою передбачається наявність у тих, хто навчається, базової освіти, акцент робиться не на знаннях як таких, а на формуванні здатності мислити при розв'язанні завдань із застосуванням здобутих знань. З огляду на викладене викладачі повинні володіти складною технікою керування мисленням студентів, вміти будувати проблемні ситуації, стимулювати пізнавальну активність тих, кого навчають.

Для розв'язання завдань, передбачених програмою, застосовують такі методи активного навчання, як: проблемні лекції, семінари, тематичні дискусії, контрольні та випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, розігрування ролей, ділові ігри та організаційно-діяльнісні ігри.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи менеджменту персоналу
1	Менеджмент персоналу в системі сучасного менеджменту
2	Закони, принципи, методи, цілі і функції менеджменту персоналу
3	Методологія організації управління персоналом
4	Організаційна поведінка. Організаційна культура
	Змістовий модуль II. Система роботи з персоналом підприємства
5	Організація діяльності персоналу
6	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації
7	Планування роботи з персоналом організації
8	Сучасні методи і технології управління персоналом
9	Управління організаційною поведінкою
10	Управління розвитком персоналу
11	Правові основи менеджменту персоналу
12	Економіка персоналу. Оцінка результатів діяльності персоналу кадрових служб
13	Документаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту персоналу
	Змістовий модуль III. Загальні засади персонального менеджменту
14	Створення сприятливих умов праці в організації
15	Соціальне партнерство в організації
16	Ефективність менеджменту персоналу

ЗМІСТ
дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”

Змістовий модуль І. Теоретико-методологічні основи менеджменту персоналу

Тема 1. Менеджмент персоналу в системі сучасного менеджменту

Предмет, завдання і зміст менеджменту персоналу. Основні віхи історії менеджменту персоналу. Основні фактори підвищення ролі менеджменту персоналу в постіндустріальному суспільстві. Зміни у змісті праці (застосування нової техніки і технологій, автоматизація). Зміна можливостей контролю за діяльністю персоналу (форм виконання контрольної функції), значущість самоконтролю. Макроекономічні фактори. Організація праці й особистість працівника. Розвиток демократії. Підвищення ціни праці. Доктрини наукового управління і людських відносин. Доктрина контрактації індивідуальної відповідальності. Доктрина командного менеджменту як наслідок еволюції форм спільної діяльності, організаційних і національних культур. Трансформація бюрократичної, органічної і підприємницької культур. Послідовна генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті зарубіжних країн.

Стратегічні концепції кадрового менеджменту за кордоном.

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

Управління людськими ресурсами як сучасна технологія в менеджменті персоналу. Раціоналістичний і гуманістичний підходи в управлінні людськими ресурсами.

Тенденції еволюції управління людськими ресурсами. Ключові елементи передової кадрової стратегії (стратегічні наміри і напрямки). Необхідність заміни парадигми розвитку людства і управління суспільством.

Управління і самоуправління. Необхідність самоуправління. Самоуправління саморозвитком людини, організації. Поняття “пульсу-

ючого менеджменту”. “Синергетична парадигма” та управління організаційними системами. Взаємозв’язок і взаємозалежність системи управління з цілями організації; відповідність системи управління меті організації. Взаємозв’язок управління людьми з ефективною діяльністю організації і майбутнім людства.

Література [43; 45; 51; 52]

Тема 2. Закони, принципи, методи, цілі і функції менеджменту персоналу

Загальні закони управління: цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв’язку, гармонії, зростання ентропії та ін.

Закони, що “управляють людиною”: єдності біологічного і соціального в людині, єдності свідомого і несвідомого в поведінці людини, послідовності розвитку, відносності поведінки, кумулятивного впливу зовнішніх впливів, інертності людських систем (інертності, установки, домінанти), зв’язку із зовнішнім середовищем (урівноважування навколишнього середовища, відповідності вимогам середовища, адаптації), соціально-психологічні (визначальної ролі традицій і звичаїв, впливу соціальних норм, еталонної групи, опору неповазі, негативної дії надмірної регламентації); біопсихічні закони (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, впливу емоцій, вольової детермінації поведінки людини).

Закони, що діють в галузі організації управління: нелінійності управління організаційними системами; залежності організаційних форм управління від структури організації, матеріально-технічної бази й умов управління; єдності організаційно-методологічних основ на всіх рівнях ієрархії управління; збереження пропорційності й оптимальної співвідносності елементів системи управління; сумісності систем управління супідрядних і взаємодіючих організацій; поділу праці, зміни праці, інтеграції, гомеостазису та ін. Зміст і механізм прояву законів управління людиною.

Поняття про принципи управління; еволюція принципів. Принципи як вимоги об’єктивних законів управління і правила їх виконання у практичній діяльності.

Аспекти проблеми принципів управління: онтологічний (взаємозв’язок із сутністю, закономірностями, природою), гносеологічний (зв’язок з логікою і структурою їх наукової інтерпретації), ме-

тодологічний (роль принципів у теоретичній і практичній діяльності людини). Об'єктивність природи й змісту принципів і суб'єктивність форми їх закріплення у свідомості як гносеологічний і методологічний “секрет” соціального управління.

Класифікація принципів управління. Загальні, часткові, організаційно-технологічні принципи. Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи управління персоналом. Механізм управління персоналом.

Література [2; 16; 51; 53]

Тема 3. Методологія організації управління персоналом

Методологія менеджменту персоналу організації. Концепції менеджменту персоналу. Натуралістичний і діяльнісний методологічні підходи в менеджменті персоналу. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил. Сучасний розвиток теорії організації.

Підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), їх вплив на теорію і практику управління особистісним (людським) аспектом організації. Економічний підхід і концепція використання трудових ресурсів. Органічний підхід і концепція управління персоналом. Трансформація функції в межах органічної парадигми.

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

Теорія “людського і соціального капіталу”. Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини. Концепція “аналіз людських ресурсів” і її вплив на практику роботи з персоналом. Завдання аналізу людських ресурсів. Стохастична позиційна модель розрахунку витрат внесків у людський капітал.

Цілі, завдання і функції системи управління персоналом. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, їх цілі та основні функції.

Ураховання вимог об'єктивних законів управління в системах управління персоналом. Принципи побудови системи управління персоналом організації. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом.

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

Література [34; 43; 45; 47]

Тема 4. Організаційна поведінка. Організаційна культура

Людина як індивідуум, суб'єкт, особистість, індивідуальність, універсум. Особистість людини і її основні властивості. Потенціал людини. Професіоналізм і кваліфікація. Теорія поведінки особистості. Технологія самовизначення в організаційній поведінці. Людина в організаційній системі. Організаційна поведінка. Посадова модель поведінки. Норми, зміст і критерії організаційної поведінки. Мотивація трудової поведінки і діяльності. Ставлення до праці. Підприємницька і маніпулятивна поведінка. Деструктивна, девіантна, делінквентна поведінка. Шахрайство.

Теорія груп. Малі професійні групи. Поведінка людини у групі. Поняття “команда”. Особливості формування управлінської команди. Поняття організації праці. Групова поведінка працівників. Поведінка в міжгруповій координації.

Поняття організації. Підходи до аналізу факторів поведінки організації. Організація як самостійна автономна система. Внутрішнє середовище організаційної поведінки. Організація в зовнішньому середовищі. Системні уявлення про стиль керівництва. Співробітництво в управлінні організацією.

Особистість, група, колектив як суб'єкти організаційної поведінки. Організація як суб'єкт спільноти (професійної, територіальної, національної).

Поняття культури і її принципи. Матеріальна культура, її вимірювання й оцінка рівня. Культура організації та умов праці і виробництва. Культура управління, її показники і критерії (моральні цінності, економічний критерій). Духовна культура і її актуальність. Поняття, структура, джерела і шляхи формування організаційної прихильності.

Тип організаційної культури (бюрократичної, органічної, підприємницької, партиципативної) як основа парадигми кадрового менеджменту і специфіки теорії та практики менеджменту персоналу. Основи визначення культури організації і розробка елементів корпоративної культури. Особливості врахування міжнародного досвіду.

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 (конкретної організації), управлінська культура (стиль керівника). Взаємозалежність культур.

Інституціональна культура бізнесу. Прищеплювання іноземних культур управління персоналом. Вікові межі засвоєння людиною іншої культури.

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 відносини в системі державного управління і менеджменту горизонтальних ринкових структур.

Західна і східна культури, їх специфічні особливості, порівняльні характеристики, необхідність урахування в кадровому менеджменті.

Дослідження українських вчених у галузі управління людьми на терені національної культури. Вкраплення демократичної і авторитарної, відкритої і закритої, ринкової і етичної культур у національну культуру українського народу. Теорія жорсткого менеджменту й обґрунтування необхідності його впровадження у сферу управління персоналом в умовах України.

Література [7; 8; 11; 17; 21; 24; 40]

Змістовий модуль II. Система роботи з персоналом підприємства

Тема 5. Організація діяльності персоналу

Поняття діяльності. Теоретичні та практичні проблеми організації діяльності персоналу організації. Організація як система. Внутрішні і зовнішні зв’язки. Організація як процес. Цілі й функції системи управління персоналом. Організаційна структура системи управління персоналом. Функціональна структура. Соціальна структура. Рольова структура. Штатна структура. Організаційна структура управління персоналом. Особливості організаційних структур. Фактори впливу на вибір структур.

Служби управління персоналом організацій як суб’єкти управління персоналом. Завдання і функції служби управління персоналом.

Структура служби управління персоналом. Особливості розвитку служб управління персоналом.

Правила внутрішнього трудового розпорядку. Положення в підрозділах. Посадові інструкції. Договори (контракти) з персоналом.

Організація робочого місця. Техніка особистої праці. Нормування праці.

Література [4; 10; 11; 45; 50; 55]

Тема 6. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Стратегічний кадровий менеджмент. Поняття стратегії. Зв'язок корпоративної, ділової і кадрової стратегій. Кадрова стратегія і кадрова політика. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні на порозі нового тисячоліття і їх вплив на сучасний бізнес та організацію кадрової роботи. Стратегічне управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом з розвитком організації.

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Кадрова політика пасивна, реактивна, превентивна й активна. Кадрова політика раціональна й авантюристична. Кадрова політика відкрита і закрита: орієнтація на персонал всередині організації і поза нею. Служби управління персоналом – засіб реалізації кадрової політики.

Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики. Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику; зміст і специфіка програм і кадрових заходів. Кадрова політика і філософія підприємства. Основи теорії і практики розробки та реалізації кадрової політики і стратегії в організації. Етапи і технології побудови кадрової політики та стратегії.

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

Література [16; 45; 49]

Тема 7. Планування роботи з персоналом організації

Сутність, цілі й завдання планування персоналу. Основні види планування: довгострокові й поточні. Схема планування потреби в персоналі. Джерела залучення персоналу. Оперативний план роботи з

персоналом. Маркетинг персоналу. Зміст і завдання маркетингу. Принципи маркетингу персоналу. Основи плану персоналу-маркетингу і заходи його реалізації. Фактори, які визначають напрямок маркетингу персоналу. Шляхи задоволення потреби в персоналі. Джерела інформації для персоналу-маркетингу. Визначення потреби в персоналі. Якісний і кількісний склад персоналу. Розрахунки потреб. Методи розрахунків кількісної потреби в персоналі. Планування й аналіз показників праці, витрат на персонал. Система показників праці: норма організації; загальноекономічні показники; кадрові показники; витрати на персонал; умови праці. Спільна характеристика показників. Методи планування продуктивності праці. Взаємозв'язок планування й аналізу. Види аналізу: попередній, поточний і ретроспективний. Нормування і врахування кількості персоналу. Види норм: часу, виробітку, обслуговування, часу обслуговування, кількості. Розрахунки норм. Напрямки вдосконалення норм праці, розрахунки кількості персоналу. Методи і прийоми нормування.

Соціальне планування. Планування прогресивних змін структури колективу, зростання матеріального добробуту і підвищення культурно-технічного рівня працівників, удосконалення характеру змісту трудової діяльності. Прогнозування в управлінні персоналом. Основні етапи і процедури прогнозування. Основні методи прогнозування.

Література [7; 10–21; 39; 43]

Тема 8. Сучасні методи і технології управління персоналом

Поняття методу і технології. Класифікація методів і технологій.

Методи пошуку і добору (особисті опитувальники, тести загальних здібностей, імітаційні тести, групові методи добору, перевірка інформації, наданої кандидатом, інтерв'ю). Технологія наймання, добору, прийняття і розстановки персоналу. Методи ділової оцінки персоналу (встановлення стандартів і нормативів, оцінка на основі письмових характеристик, шкали оцінок, методи ранжування, заданий розподіл, оцінка поведінки працівника, метод оцінки за цілями та ін.). Діагностика професійної здатності, особистих і ділових якостей (спостереження, бесіда, аналіз результатів діяльності, експеримент, тестування, метод соціометрії). Психодіагностика – основа і мистецтво “проникливості” менеджера.

Психодіагностика як сукупність тестів, наука, особлива форма мислення менеджера. Рівні дослідження персоналу організації:

психофізіологічного, психологічного, соціально-психологічного; їх характеристика. Методи психологічного дослідження: спостереження (порівняльний, генетичний), організаційний (порівняльний, лонгнітивний, комплексний), емпіричний (обсерваційний, експериментальний, психодіагностичний), праксиметричний, моделювання, біографічний; обробки експериментальних даних (кількісний, якісний); інтерпретації даних (генетичний, структурний).

Атестація персоналу. Особливості технології атестаційної діяльності.

Планування ділової кар'єри персоналу. Технологія управління діловою кар'єрою. Методи службово-професійного просування. Технологія роботи з кадровим резервом. Методи і технології вивільнення персоналу. Технології управління персоналом і технології управління людськими ресурсами.

Удосконалення технологій добору, оцінки і підготовки кадрового резерву.

Література [10; 11; 18; 19; 33; 37; 43; 47]

Тема 9. Управління організаційною поведінкою

Організаційна сутність управління. Особливості управлінської діяльності. Мікромоделі управлінських відносин. Ринкові орієнтації персоналу. Маркетинговий самоконтроль поведінки. Цільова спрямованість персоналу. Часовий поведінковий діапазон. Ділова й особистісна поведінка. Індикатори поведінкової активності.

Циклічна природа управління. Ситуаційна напруженість управління. Тимчасові дезорганізатори поведінки і тимчасові поведінкові ресурси. Організаційні можливості управління. Особливості прийняття і реалізації управлінських (організаційних) рішень.

Диспозиційні управлінські відносини в організації. Посадове самовизначення керівника. Конфліктні управлінські позиції. Диспозиційні конфліктні зони. Організаційне середовище конфлікту. Організація комунікативного простору. Особливості організованої комунікації.

Управління соціальним розвитком організації. Управління нововведеннями в кадрових системах. Етика ділових відносин. Управління конфліктами і стресами. Управління безпекою. Організація праці персоналу управління.

Аналіз плинності кадрів. Оцінка стану плинності кадрів на підприємстві. Розробка і впровадження заходів зниження плинності кадрів. Управління мобільністю кадрів на виробництві. Система професійного просування працівників. Управління професійно-кваліфікаційним зростанням керівників і спеціалістів. Організація управління трудовою дисципліною. Організація обліку ефективного використання робочого часу. Управління плинністю кадрів і трудовою мотивацією працівників у зарубіжних фірмах. Управління трудовими суперечностями в колективі.

Рефлексивне управління. Методи і технології прихованого управління персоналом.

Література [7; 9–14; 16; 17; 34; 41; 43; 49; 50]

Тема 10. Управління розвитком персоналу

Поняття розвитку персоналу. Необхідність і мета розвитку. Оцінка розвитку. Розвиток здібностей, мислення, організму людини, персоналу організації. Методи якісної оцінки і кількісного вимірювання особистісного і професійного розвитку. Основні види акмеологічних технологій; удосконалення особистого і професійного розвитку людини. Навчальні технології. Технологія моделювання ігор. Акмеологічне забезпечення особистісного і професійного розвитку людини. Акмеологічні технології розвитку аутопсихологічної компетентності.

Організація системи навчання персоналу. Виникнення і зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта працівників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів.

Виробниче навчання. Схема виробничої концепції освіти. Визначення попиту на навчання і потреби в ньому. Навчальні цілі. Навчальний зміст. Методи навчання: на робочому місці (керівництво і порада, планомірні регулярні вказівки, введення у справу як співробітника, залучення до особливих завдань), поза робочим місцем (лекції, семінари, реферати, конференції, опис практичних прикладів, ділові, рольові, організаційно-діяльнісні ігри та ін.).

Контроль за розвитком кадрів. Сфери контролю виробничого навчання. Методи контролю розвитку. Методика розрахунків витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання.

Система управління соціальним розвитком колективу; її функції щодо забезпечення реалізації методів і основних напрямків плану соціального розвитку.

Узагальнена оцінка управління розвитком персоналу.

Література [1; 4; 7; 10; 15; 20; 36; 37; 39; 43; 45; 47]

Тема 11. Правові основи менеджменту персоналу

Особливості галузей права в регулюванні управління персоналом. Норми конституційного, адміністративного і трудового права в управлінні персоналом.

Трудове законодавство України про дисципліну і дисциплінарну відповідальність працівників перед організацією. Матеріальна відповідальність працівників. Правові основи наймання працівників і службовців, проходження служби, організації праці, звільнення з роботи.

Система підготовки прийняття на роботу. Опис робочого місця; посадова інструкція як різновид правового акта. Атестація робочих місць за умовами праці.

Література [4; 7; 25; 42; 43; 51; 52; 54]

Тема 12. Економіка персоналу. Оцінка результатів діяльності персоналу кадрових служб

Витрати на персонал. Аналіз і планування витрат на персонал. Визначення економічних збитків через плінність кадрів. Методи визначення ефективності витрат на персонал.

Оцінка результатів праці як функція управління персоналом. Фактори впливу на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, які враховують в оцінці результативності праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективної оцінки результативності праці. Основні методи оцінки результативності праці управлінських працівників. Показники результативної діяльності. Оцінка результатів діяльності.

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

Оцінка економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом. Порядок розрахунку. Розрахунок витрат, пов'язаних

з удосконаленням системи управління персоналом. Функціонально-кошторисний аналіз: можливості та сфера використання.

Література [4; 7; 11; 12; 24; 46; 47]

Тема 13. Документаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту персоналу

Нормативно-методична база діловодства. Основні терміни і визначення діловодства. Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління кадрами.

Документаційне забезпечення управління персоналом. Розпорядницька документація кадрової служби. Довідково-інформаційна документація.

Документація з працевлаштування, обліку і роботи з кадрами. Документування оцінки діяльності персоналу. Організація роботи з кадровою документацією.

Організація обліку і звітності з кадрів. Поняття інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом. Кадрова інформація: правові основи, збирання, аналіз, збереження і використання персональних даних. Функції кадрової інформації. Системи кадрової інформації. Основа аналітичної діяльності в інтересах роботи з персоналом. Система банку даних. Експертні системи. Інтерактивна концепція застосування ЕОМ у кадровому господарстві. Документи і реєстраційні форми з діловодства. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

Література [12; 28; 29; 43; 44; 53]

Змістовий модуль III. Загальні засади персонального менеджменту

Тема 14. Створення сприятливих умов праці в організації

Поняття умов праці в організації. Соціально-економічні, техніко-організаційні та природні фактори умов праці, їх вплив на здоров'я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники. Санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці.

Державне регулювання умов праці. Закон України “Про охорону праці”.

Гігієнічна класифікація умов праці. Оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні умови праці. Оцінювання умов праці на виробництві. Атестація робочих місць. Типова методика оцінювання умов праці. Інтегральне бальне оцінювання важкості праці в конкретних умовах виробництва. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві. Економічні та соціальні показники оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці.

Література [9; 14; 19–21; 31; 46]

Тема 15. Соціальне партнерство в організації

Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.

Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства. Принципи, за якими має функціонувати соціальне партнерство.

Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві. Сутність поняття “суб’єкт соціального партнерства”. Групи суб’єктів соціального партнерства.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів. Законодавчі вимоги до розробки колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах України в сучасних умовах.

Література [1; 11; 14; 21; 32; 48]

Тема 16. Ефективність менеджменту персоналу

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комер-

ційної організації. Принцип економічної доцільності в менеджменті персоналу. Сутність понять “ефект”, “ефективність” та “ефективність менеджменту персоналу”. Чинники, які визначають ефективність менеджменту персоналу.

Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на професійне навчання, витрати на утримання громадських служб та їхні елементи.

Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.

Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу. Сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності менеджменту персоналу.

Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.

Література [2; 5; 9; 20; 24; 26; 28; 32; 48; 51]

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Проблеми внутрішньофірмового соціального планування в сучасних умовах.
2. Оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства.
3. Наукове обґрунтування вибору кадрової політики в діяльності підприємства і програма її реалізації.
4. Підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок кращого використання його трудового потенціалу.
5. Раціональне кадрове забезпечення сучасного підприємства.
6. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання внутрішніх резервів зростання продуктивності праці.
7. Оцінка втрат від неефективного управління персоналом підприємства.
8. Оптимізація трудових витрат в діяльності підприємства.
9. Методичні підходи в плануванні кадрової роботи підприємства.
10. Інвестування в людський капітал підприємства.

11. Вплив кон'юнктури ринку праці на управління персоналом підприємства.
12. Державне регулювання соціально-трудових відносин.
13. Вплив якості життя населення на трудову мотивацію персоналу підприємства.
14. Атестація роботи персоналу в діяльності підприємства.
15. Планування ділової кар'єри персоналу підприємства.
16. Удосконалення системи трудової мотивації на підприємстві.
17. Проблеми навчання персоналу підприємства в умовах ринкових відносин.
18. Сучасні технології проведення на підприємстві маркетингу персоналу.
19. Розвиток особистісного потенціалу в процесі трудової діяльності персоналу підприємства.
20. Практичне застосування сучасних методів оцінки ділових якостей працівників у діяльності підприємства.
21. Управління трудовою адаптацією персоналу підприємства.
22. Організація профорієнтаційної роботи в умовах ринкових відносин.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. *Обсяг роботи* — 15–20 сторінок формату А4. *Допускається виконання роботи вручну* чорним чорнилом розбірливим почерком.
2. *Мова виконання роботи* — лише державна (українська).
3. *Зміна теми роботи* — лише за погодженням з викладачем. *Вибір тем* — за останньою цифрою залікової книжки.
4. *Робота обов'язково повинна містити* такі розділи:
 - *Титульний аркуш* (назва ВНЗ, вибраної теми, шифр групи, ПІБ студента та викладача).
 - *Зміст*.
 - *Вступ* (опис актуальності вибраної студентом теми, визначення об'єкта і предмета);
 - *3–4 пункти* за вибраною студентом темою.
 - *Висновки* (опис того, що було розглянуто і чого досягнуто в ході виконання роботи).
 - *Список використаної літератури* (6–12 джерел).

- *Додатки* (тільки якщо по тексту йдуть рисунки, таблиці та схеми більші за $\frac{3}{4}$ аркуша формату А4).
- 5. *Нумерація сторінок* – наскрізна, починаючи з першої сторінки роботи у верхньому правому куті (але на першій сторінці номер не ставиться). *Шриффт* – Times New Roman; *висота шрифту* – 14; *інтервал* – 1,5.
- 6. *Робота прошивається, скріплюється до файлової папки і обов'язково здається в деканат як максимум за 15 календарних днів до початку сесії.*
- 7. *Непрошита робота, виконана нерозбірливим почерком або скріплена абияк* – до перевірки не допускається.

Невиконання хоча б одного з пунктів автоматично веде до незарування роботи.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Основні категорії управління та їх взаємозв'язок.
2. Поняття закону, принципу, мети, функції, технології, структури; їх використання в управлінні персоналом. Поняття кадрів, робочої сили, трудових ресурсів, персоналу, людських ресурсів.
3. Натуралістичні і діяльніші методологічні підходи в менеджменті персоналу.
4. Системний підхід у менеджменті персоналу.
5. Цілі, завдання і функції служби менеджменту персоналу.
6. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
7. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактора.
8. Людина в моделі управління Ф. Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал.
9. Основні фактори посилення ролі персоналу в постіндустріальному суспільстві.
10. Результати досліджень українських вчених у галузі національної культури, їх використання в управлінні персоналом.
11. Генерація парадигм кадрової роботи в менеджменті економічно розвинених країн.
12. Основні підходи (технології) менеджменту персоналу, сформовані в процесі історичного розвитку.
13. Управління людськими ресурсами як технологія в діяльності персоналу управління.

14. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до управління людськими ресурсами.
15. Кадровий менеджмент і виклики XXI ст. Вимоги часу до системи менеджменту персоналу.
16. Стратегічні зміни в корпоративному управлінні та їх вплив на сучасний бізнес.
17. Об'єкт і предмет дослідження дисципліни “Менеджмент персоналу”.
18. Особливості менеджменту персоналу у державній, матеріальній і духовній сферах.
19. Структура знань системи управління та її практична значущість.
20. Методи, техніки і технології, які використовуються в менеджменті персоналу.
21. Поняття соціальної, фахової, методичної і тимчасової компетентності.
22. Охарактеризувати компетенцію як об'єкт стратегічного управління.
23. Посилення ролі кадрових служб в управлінні організаціями.
24. Основні підходи до менеджменту персоналу та їх вплив на теорію і практику людської організації.
25. Особливості становлення і розвитку теорії і практики менеджменту персоналу в Україні.
26. Теорія людського капіталу та її рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини.
27. Концепція “аналіз людських ресурсів” та її вплив на практику роботи з персоналом.
28. Характеристика вимірів індивідуальної вартості працівника.
29. Стохастична позиційна модель обчислення витрат внесків у людський капітал.
30. Сучасні вимоги до кадрової політики підприємства.
31. Типи кадрових політик, їх стисла характеристика.
32. Етапи побудови кадрової політики.
33. Урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на організацію кадрової політики.
34. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.
35. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації кадрової політики.

36. Цілі і функції системи менеджменту персоналу, їх характеристика.
37. Кадрове і діловодне забезпечення в менеджменті персоналу.
38. Інформаційне і механічне забезпечення в менеджменті персоналу.
39. Нормативно-методичне забезпечення в менеджменті персоналу.
40. Правове забезпечення в менеджменті персоналу.
41. Принципи побудови системи менеджменту персоналу.
42. Методи побудови системи менеджменту персоналу.
43. Стадії й етапи організаційного проектування та їх характеристика.
44. Оцінювання економічної ефективності проектування системи менеджменту персоналу.
45. Завдання, функції кадрових служб, їх характеристика.
46. Структура кадрової служби організації, характеристика її елементів.
47. Зміст і послідовність дій під час оцінювання персоналу.
48. Зміст і послідовність дій під час добору робочої сили.
49. Зміст і послідовність дій при прогнозуванні і плануванні потреби в кадрах.
50. Сутність, цілі і завдання кадрового планування.
51. Оперативний план роботи з персоналом, особливості його розробки.
52. Маркетинг персоналу, його роль і місце в менеджменті персоналу.
53. Зміст і послідовність дій при визначенні потреби в персоналі.
54. Планування та аналіз показників праці, витрат на персонал.
55. Нормування та облік кількості персоналу організації.
56. Сутність понять “зайнятість”, “управління зайнятістю”.
57. Загальна характеристика роботи кадрових служб при реалізації політики зайнятості населення.
58. Основні і додаткові джерела кадрового забезпечення.
59. Наймання, добір і прийом персоналу, характеристика етапів.
60. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників.
61. Зміст і послідовність дій під час оцінювання ділових якостей персоналу.

62. Досвід профорієнтації в Західній Європі і Японії та можливість його використання в Україні.
63. Зміст роботи персоналу управління у процесі організації системи навчання персоналу.
 64. Сутність концепції неперервного навчання.
 65. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.
 66. Зміст роботи кадрового органу в управлінні діловою кар'єрою.
 67. Система службового і професійного просування персоналу.
 68. Особливості менеджменту персоналу в управлінні кадровим резервом.
 69. Особливості менеджменту персоналу в управлінні соціальним розвитком організації.
 70. Суть теорії поведінки особистості, використання її рекомендацій на практиці.
 71. Специфічні особливості поведінки людини в групі, врахування їх у процесі управління.
 72. Особливості менеджменту персоналу у процесі мотивації персоналу.
 73. Суть управління нововведеннями в кадрових системах.
 74. Сутність етики ділових відносин, використання її рекомендацій на практиці.
 75. Управління мобільністю кадрів на виробництві.
 76. Організація управління трудовою дисципліною на підприємстві.
 77. Особливості менеджменту персоналу в управлінні конфліктами і стресами.
 78. Зміст роботи персоналу управління в управлінні безпекою.
 79. Зміст роботи персоналу управління щодо наукової організації праці.
 80. Аналіз і оцінка стану плинності кадрів на підприємствах.
 81. Сутність і можливості функціонально-вартісного аналізу діяльності управлінського персоналу.
 82. Професійна орієнтація. Розвиток кадрового потенціалу.
 83. Значення національної культури, її цінностей, зразків поведінки людей у сфері менеджменту персоналу.
 84. Вкраплення інших культур у культуру українського народу, формування ділової культури.
 85. Теорія “жорсткого менеджменту” й обґрунтування необхідності його впровадження в менеджмент персоналу в Україні.

86. Загальна характеристика психологічних прийомів, технік, які використовуються при доборі і перевірці персоналу.
87. Психофізіологічні технології, їх можливості в менеджменті персоналу.
88. Соціокультурні технології комунікацій, їх використання в менеджменті персоналу.
89. Оцінювання результатів діяльності персоналу управління.
90. Організація кадрового діловодства на підприємстві.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Веснин В. Р.* Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учеб.-практ. пособие. — М.: Элит-2000, 2002.
2. *Генкин Б. М., Кононова Г. А, Кочетков В. И.* Основы управления персоналом: Учеб. для вузов. — М.: Высш. шк., 1996.
3. *Герасимов Б. Н.* Управление персоналом: Учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. — Ростов н/Д: Феникс, 2003.
4. *Горбунов В. М.* Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.
5. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1998.
6. *Дмитренко Г. А.* Управление персоналом: методика кваліметрической оценки полезного труда работников. — К.: МАУП, 1996.
7. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: ПРИОР, 1998.
8. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2001.
9. *Кабушкин Н. Н.* Основы кадрового менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 2003.
10. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998.
11. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом: Навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2005.
12. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.

13. *Савельєва В. С.* Управління персоналом: Навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. — К.: Професіонал, 2005.
14. *Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие* / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003.
15. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
16. *Управление персоналом* / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 1998.
17. *Управление персоналом организации* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
18. *Храмов В. О.* Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. — К.: МАУП, 2001.
19. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 2002.
20. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 1999.
21. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.

Додаткова

22. *Андреев В. И.* Конфликтология: Искусство споров, ведения переговоров, разрешения конфликтов. — М.: Народн. образование, 1995.
23. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основы менеджменту. — Львів: Світ, 2001.
24. *Десслер Г.* Управление персоналом. — М.: Изд-во БИНОМ, 1997.
25. *Демин Ю. М.* Управление кадрами в кризисных ситуациях. — СПб.: Питер, 2004.
26. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках. — М.: Экономика, 2005.
27. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. — М., 2006.
28. *Кнорринг А. И.* Теория, практика и искусство управления. — М.: Дело, 1999.
29. *Кочеткова А. И.* Психологические основы современного управления персоналом. — М.: Зерцало, 1999.
30. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М., 2001.

31. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
32. *Менеджмент организации* / Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
33. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
34. *Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери.* Кн. 1. — К.: Вид-во О. Капусти, 2002.
35. *Моргунов Е.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2000.
36. *Мурашко М. И.* Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. — К.: Т-во “Знання”, 2002.
37. *Психологические аспекты подбора и проверки персонала* / Сост. Н. А. Литвинцева. — М., 1997.
38. *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студ. вузов. — М.: Аспект Пресс, 2000.
39. *Скопылатов И. А., Ефремов Р. Ю.* Управление персоналом. — СПб., 2000.
40. *Службная карьера* / Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998.
41. *Стивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.
42. *Стадник А.* Путеводитель по кадровому менеджменту. Кн. 2. Оценка персонала. — М., 2006.
43. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. — М., 1997.
44. *Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера* / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. — М.: Экзамен, 1999.
45. *Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов* / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
46. *Управління персоналом фірми: Навч. посіб.* / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, М. М. Нагорська; Ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. — К.: ЦУЛ, 2003.
47. *Уткин Э. А.* Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия / Э. А. Уткин, К. Т. Сатабаев, Р. К. Сатабаева. — М.: Теис, 2002.
48. *Уткин Э. А., Кочеткова А. И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: Акалис, 1996.

49. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. — К.: Грайлык, 1993.
50. *Цыткин Ю. А.* Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
51. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа, 2007.
52. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
53. *Щёкин Г. В.* Планирование и организация работы с персоналом. — К.: МЗУУП, 1993.
54. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.
55. *Якокка Ли.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М., 2001.

МАУП

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Менеджмент персоналу” ..	6
Зміст дисципліни “Менеджмент персоналу”	7
Теми контрольних робіт	19
Рекомендації щодо оформлення контрольних робіт.....	20
Контрольні питання.....	21
Список рекомендованої літератури.....	25

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *М. В. Дроздецька*
Комп’ютерне верстання *О. А. Варваріна*

Зам. № ВКЦ-4187

Формат 60 84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Тираж 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*