

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання контрольної роботи  
з навчальної дисципліни

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**  
**В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2018**

Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами в публічній сфері» (для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. О. А. Дегтяр. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 39 с.

Укладач д-р наук з держ. упр., доц. О. А. Дегтяр

Рецензент д-р наук з держ. упр., доц. С. І. Чернов

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 30.08. 2018.

Методичні рекомендації побудовані відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу та узгоджені з орієнтовною структурою змісту навчальної дисципліни, рекомендованою Європейською кредитно-трансферною системою (ECTS).

У методичних рекомендаціях розглянуто питання самостійної роботи студентів, надано матеріали до практичних занять із дисципліни «Управління трудовими ресурсами».

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
1 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 Основні функції управління трудовими ресурсами.....	6
Тема 1 Людські ресурси трудової діяльності .....	6
Тема 2 Методологія управління трудовими ресурсами організації .....	7
Тема 3 Трудовий колектив .....	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ.....	8
Тема 4 Кадрова політика .....	8
Тема 5 Кадрове планування .....	8
Тема 6 Управління розвитком трудових ресурсів організації .....	9
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 Кадровий склад адміністративної служби .....	9
Тема 7 Мотивація трудових ресурсів .....	9
Тема 8 Соціально-економічна ефективність кадрової роботи .....	10
2 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	11
3 ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	12
4 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ .....	16
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	30
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	31

## ВСТУП

Актуальність та необхідність вивчення управління трудовими ресурсами зумовлена тим, що умови ринкової економіки вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, активізації виробництва, ініціативи і т.д. Управління трудовими ресурсами визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління трудовими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Управління трудовими ресурсами – це спосіб побудови взаємозв'язків між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації.

Мета вивчення дисципліни «Управління трудовими ресурсами» – оволодіти комплексом знань і набути умінь та навичок у галузі теорії і практики управління трудовими ресурсами в сучасних умовах розвитку суспільства.

Завдання навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами»:

— обґрунтування методологічних принципів управління трудовими ресурсами;

— формування та аналіз кадрової політики; застосування сучасних методів планування потреб у трудових ресурсах;

— організація набору й відбору трудових ресурсів у конкретних умовах; атестування трудових ресурсів та використання його результатів; оцінювання ефективності та результативності управління трудовими ресурсами.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами» студент повинен **знати**:

— основні характеристики населення, трудових ресурсів, робочої сили, загальної та професійної працездатності, професійно-галузевої та соціальної структури трудових ресурсів, процесів міграції населення;

— основних напрямків і принципів демографічної політики, політики зайнятості, соціальної та кадрової політики, методів їх реалізації; вміти: володіти методами ефективного використання трудових ресурсів, впровадження різноманітних видів зайнятості населення, розробки та реалізації заходів щодо зниження рівня безробіття в умовах ринкової економіки;

— сутність та механізмом управління трудовими ресурсами, комплексною системою менеджменту людських ресурсів, системою органів управління зайнятістю населення;

— методами управління трудовими ресурсами, управління кадрами в умовах сучасного виробництва, соціального планування та управління;

— формами та методами організації професійної орієнтації різних груп населення; підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення;

— розподілу та перерозподілу трудових ресурсів, їх ефективного використання;

— високою управлінською культурою менеджера трудових ресурсів як професійного керуючого; мати компетентності: практичного й оперативного використання інструментів та методів ефективного управління трудовими ресурсами з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей менеджера.

Програма навчальної дисципліни містить такі змістовні модулі:

ЗМ 1 Основні функції управління трудовими ресурсами.

ЗМ 2 Кадровий менеджмент.

ЗМ 3 Кадровий склад адміністративної служби.

Тематика практичних занять включає розгляд питань, пов'язаних з професійно-галузеву та соціальною структурами трудових ресурсів, процесами міграції населення; основними напрямками і принципами демографічної політики, політикою зайнятості, соціальною та кадровою політиками, методами їх реалізації та інше. Вивчення матеріалів з курсу «Управління трудовими ресурсами» передбачає проведення студентом самостійної роботи. Кінцевим результатом вивчення курсу студентом є складання екзамену.

# 1 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

### Тема 1 Людські ресурси трудової діяльності

#### Питання до обговорення

1. Які категорії населення відносять до трудових ресурсів країни?
2. Які категорії населення відносять до економічно активного і неактивного населення?
3. Які особи відносяться до зайнятого населення та безробітних?
4. Розкрийте сутність ринку праці, наведіть основні його характеристики.
5. Розкрийте сутність внутрішнього та зовнішнього ринку праці.
6. Розкрийте сутність понять «зайнятість населення» і «зайнятість персоналу організації».
7. Розкрийте сутність поняття «безробіття». Надайте характеристику форм безробіття.
8. Яку роль в регулюванні соціально-трудова відносин відіграє законодавча, виконавча й судова влада?
9. Розкрийте сутність закону Оукена.
10. Охарактеризуйте державну систему управління трудовими ресурсами.

#### *Практичне завдання 1*

Користуючись матеріалами періодичних видань, проаналізуйте:

- динаміку змін чисельності населення і трудових ресурсів України за останні десять років;
- динаміку розподілу чисельності зайнятого населення по галузях економіки;
- показники працересурсного потенціалу регіонів України за поточний рік (всього трудових ресурсів, рівень зайнятості населення, частка працездатного населення, рівень безробіття населення).

#### *Практичне завдання 2*

Проаналізуйте позитивні й негативні сторони безробіття.

Література: основна [1–7, 9, 11], додаткова [12].

## **Тема 2 Методологія управління трудовими ресурсами організації**

### **Питання до обговорення**

1. Розкрийте сутність управління трудовими ресурсами, наведіть основні функції.
2. Розкрийте сутність філософії організації. Чи розрізняється вона у різних країнах?
3. Перелічіть принципи управління трудовими ресурсами.
4. Які існують методи управління трудовими ресурсами, наведіть їхню класифікацію.
5. У чому полягає сутність адміністративних методів управління трудовими ресурсами. Наведіть приклади.
6. У чому полягає сутність економічних методів управління трудовими ресурсами. Наведіть приклади.
7. У чому полягає сутність соціально-психологічних методів управління трудовими ресурсами. Наведіть приклади.

### *Практичне завдання 1*

Проаналізуйте та порівняйте між собою філософію організації в різних країнах світу.

### *Практичне завдання 2*

Розробіть систему засобів впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координування їх діяльності в процесі функціонування будівельного підприємства.

Література: основна [8–10], додаткова [12, 15, 20].

## **Тема 3 Трудовий колектив**

### **Питання до обговорення**

1. Розкрийте сутність поняття і наведіть основні ознаки «колективу».
2. Які існують види колективів?
3. Перелічіть принципи формування колективу.
4. Перелічіть психологічні характеристики колективу.
5. Які етапи розвитку колективу Вам відомі?
6. Перелічіть принципи створення ефективної команди.

### *Практичне завдання 1*

Розробіть програму, що позитивно вплине на згуртованість колективу комунального підприємства.

### *Практичне завдання 2*

Розробіть принципи створення ефективної команди приватного підприємства.

### *Практичне завдання 3*

Проаналізуйте фактори впливу на психологічний клімат колективу, розробіть програму щодо його поліпшення.

Література: основна [9–11], додаткова [12, 20].

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ**

### **Тема 4 Кадрова політика**

#### Питання до обговорення

1. Розкрийте сутність поняття кадрової політики організацій, наведіть її основні структурні складові.
2. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
3. Які існують стилі керівництва? Чи впливають вони на кадрову політику?

### *Практичне завдання 1*

Проаналізуйте роботу кадрової політики підприємства, на якому проходили практику як працедавця.

Література: основна [8–11], додаткова [12, 15, 20].

### **Тема 5 Кадрове планування**

#### Питання до обговорення

1. Розкрийте сутність, цілі й завдання кадрового планування.
2. Які вимоги висуваються до кадрового планування?
3. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?
4. Яку структуру має типовий оперативний план кадрового планування?
5. Розкрийте сутність і основні принципи маркетингу персоналу.
6. Назвіть етапи планування потреби в персоналі.
7. Розкрийте сутність поняття «якісна потреба у персоналі».

### *Практичне завдання 1*

Розробіть план роботи з трудовими ресурсами на всіх рівнях кадрового планування (стратегічне, тактичне, оперативне) для підприємства, на якому проходили практику.

Література: основна [8–11], додаткова [12, 15, 20].



## **Тема 6 Управління розвитком трудових ресурсів організації**

### **Питання до обговорення**

1. Розкрийте сутність, цілі й завдання кадрового планування.
2. Які вимоги висуваються до кадрового планування?
3. Що являє собою оперативний план роботи з трудовими ресурсами?
4. Яку структуру має типовий оперативний план кадрового планування?
5. Розкрийте сутність і основні принципи маркетингу трудових ресурсів.
6. Назвіть етапи планування потреби в трудових ресурсів.
7. Розкрийте сутність поняття «якісна потреба у трудових ресурсів».

### *Практичне завдання 1*

Розробіть план роботи з трудовими ресурсами на всіх рівнях кадрового планування (стратегічне, тактичне, оперативне) для підприємства, на якому проходили практику.

Література: основна [8–11], додаткова [12, 15, 20].

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 КАДРОВИЙ СКЛАД АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ**

### **Тема 7 Мотивація трудових ресурсів**

#### **Питання до обговорення**

1. Розкрийте сутність мотивації. За якими ознаками вона класифікується?
2. Перелічіть основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.
3. Розкрийте сутність поняття «потреба». За якими ознаками вона класифікується?
4. Розкрийте сутність поняття «стимул». За якими ознаками вони класифікуються?
5. Розкрийте сутність поняття «стимулювання». Охарактеризуйте функції стимулювання.
6. Розкрийте сутність заробітної плати. Які форми й системи заробітної плати Вам?

### *Практичне завдання 1*

Розробіть мотиваційну програму щодо поліпшення роботи працівників підприємства.

### *Практичне завдання 2*

Проаналізуйте найбільш характерні помилки при стимулюванні працівників.

### *Практичне завдання 3*

Проаналізуйте позитивні сторони й недоліки застосування мотиваційних заходів, яким принципам вони мають відповідати?

Література: основна [8, 9], додаткова [12, 15, 18, 20].

## **Тема 8 Соціально-економічна ефективність кадрової роботи**

### Питання до обговорення

1. Що таке витрати на трудові ресурси організації, наведіть їх класифікацію.
2. Які економічні результати враховуються при розрахунку показників економічної ефективності на рівні організації?
3. Які показники економічної ефективності діяльності організації Вам відомі?
4. Розкрийте сутність поняття «соціальна ефективність». Які показники соціальної ефективності діяльності організації Вам відомі?
5. Які соціальні результати враховуються при оцінці соціальної ефективності на рівні організації?

### *Практичне завдання 1*

Проаналізуйте витрати на робочу силу підприємства на якому проходили практику.

### *Практичне завдання 2*

Проаналізуйте соціальну ефективність заходів з управління трудовими ресурсами підприємства на якому проходили практику.

Література: основна [8, 9], додаткова [12, 15, 16, 19].

## 2 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації.
2. Поняття організаційної структури та організаційної культури.
3. Якими показниками характеризується трудові ресурси організації?
4. Назвіть основні категорії трудових ресурсів за участю в процесі виробництва.
5. У чому суть управління трудовими ресурсами?
6. Перерахуйте основні види компетенції.
7. Якими основними групами показників можна охарактеризувати сучасного працівника.
8. Основні аспекти управління трудовими ресурсами.
9. На яких принципах ґрунтується управління трудовими ресурсами
10. Перерахуйте основні завдання управління трудовими ресурсами.
11. Назвіть методи управління трудовими ресурсами?
12. Які етапи розвитку кадрових служб?
13. Які завдання служб управління трудовими ресурсами?
14. Які професійно-кваліфікаційні вимоги щодо працівників кадрових служб?
15. Що являє собою поняття «контролінг трудовими ресурсами»?
16. Від яких факторів залежить кількість працівників відділу управління?
17. Як відбувалось виникнення та розвиток управління людськими ресурсами?
18. У чому полягав перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами?
19. Поясніть суть теорії людського капіталу?
20. Назвіть основні особливості концепції людського капіталу?
21. На яких підходах ґрунтується управління людськими ресурсами?
22. За яких умов технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект?
23. У чому суть «виробничої демократії»?
24. Які психологічні особливості теорії поведінки особистості?
25. Характер як одна з головних психологічних характеристик особистості.
26. Як особистість поводить себе в групі?
27. Темперамент та його основні типи.
28. Які типи поведінки людей в організації формують характеристики особистості?
29. Як здійснюється управління трудовою дисципліною і поведінкою персоналу?
30. У чому суть завдання та принципів кадрового планування?
31. На яких принципах ґрунтується процес планування трудовими ресурсами?
32. Перерахуйте види планів з питань трудових ресурсів?

33. Назвіть основні методи підбору трудових ресурсів.
34. У чому суть контрактної форми найму?
35. Що собою представляє професійний розвиток трудових ресурсів?
36. Які існують форми і метод професійного навчання?
37. Які існують основні типи кар'єри?
38. Що представляє собою управління кар'єрою?
39. Як відбувається організація професійно – кваліфікаційного просування виробничого трудовими ресурсами?
40. Як відбувається управління плинністю кадрів в організації?
41. Які існують умови праці робітників?
42. Як відбувається регулювання умов праці в організації?
43. Що являє собою нормування праці?
44. Які існують принципи оцінки трудових ресурсів?
45. Що можна віднести до процедур оцінки трудових ресурсів?
46. Які існують методи оцінки трудових ресурсів?
47. Що являє собою комплексна оцінка керівників і спеціалістів?
48. Що являє собою мотивація персоналу?
49. Як відбувається стимулювання трудової активності трудових ресурсів?
50. Що представляє собою колективний договір?

### **3 ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Поняття «населення». Населення як суб'єкт економічних відносин, демографічна база для формування трудових ресурсів.
2. Трудові ресурси як економічна категорія та об'єкт управління.
3. Фактори, які визначають попит на пропозицію робочої сили.
4. Особливості управління трудовими ресурсами за умов ринку.
5. Управління трудовими ресурсами – складова частина загального механізму регулювання економіки.
6. Економічний зміст понять «зайнятість» та «використання трудових ресурсів».
7. Зміст системи управління трудовими ресурсами.
8. Суть понять «трудова потенціал», «трудова ресурси».
9. Механічний рух населення. Види міграції, її вплив на демографічну ситуацію та ринок праці.
10. Ринок праці як підсистема ринкової економіки й особливості його формування.
11. Повна та ефективна (продуктивна) зайнятість населення.
12. Розподіл (перерозподіл) робочої сили як підсистема управління трудовими ресурсами.
13. Суть професійно-кваліфікаційних і територіально-галузевих трудових переміщень.
14. Управління використанням робочої сили як підсистема управління трудовими ресурсами.

15. Економічні методи управління зайнятістю населення за умов ринку.
16. Зміни якості «людських ресурсів» за умов соціально-економічних перетворень і врахування їх у системі управління.
17. Види зайнятості населення та їх значення для економічного зростання.
18. Методичні підходи до планування трудових ресурсів.
19. Поняття: «працездатне населення», «трудові ресурси» «економічно активне населення», «безробіття».
20. Характеристика змін на ринку праці у зв'язку із структурною перебудовою економіки.
21. Предмет і завдання курсу «Управління трудовими ресурсами» і його зв'язок із суміжними дисциплінами.
22. Особливості управління трудовими ресурсами в загальному процесі регулювання економіки.
23. Суть безперервної освіти та її роль у забезпеченні стабільної зайнятості населення.
24. Державна та регіональні програми зайнятості населення, їх завдання та зміст.
25. Балансовий метод формування та розподілу трудових ресурсів (принципова схема).
26. Поняття людського капіталу.
27. Профорієнтація в системі управління трудовими ресурсами.
28. Взаємозв'язок прогнозування трудових ресурсів з прогнозами розміщення продуктивних сил, розвитку соціальної сфери тощо.
29. Предмет управління трудовими ресурсами.
30. Особливості управління трудовими ресурсами на різних ієрархічних рівнях.
31. Основні напрямки підвищення якості трудових ресурсів.
32. Характеристика факторів формування трудових ресурсів.
33. Нормативно-правова база управління трудовими ресурсами.
34. Основні права та обов'язки державної служби зайнятості.
35. Вплив інвестиційної політики на зайнятість населення.
36. Основні завдання державної політики зайнятості.
37. Основні напрямки демографічної політики.
38. Формування робочої сили як підсистема управління трудовими ресурсами.
39. Особливості працевлаштування різних категорій громадян.
40. Внутрішні та зовнішні чинники планування трудових ресурсів.
41. Організація планування громадських робіт.
42. Характеристика інфраструктури ринку праці.
43. Зміст системи трудової мотивації та її значення за умов ринкових перетворень в економіці.
44. Характеристика основних джерел збільшення трудових ресурсів.
45. Статевовікова, професійно-кваліфікаційна, галузева структури трудових ресурсів.

46. Організаційна структура органів управління трудовими ресурсами.
47. Методи управління трудовими ресурсами.
48. Система соціального партнерства, її роль у використанні трудових ресурсів.
49. Система показників ефективності використання трудових ресурсів.
50. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів у системі управління трудовими ресурсами.
51. Соціально-економічні проблеми на ринку праці у перехідному періоді.
52. Значення державної соціальної політики в управлінні трудовими ресурсами.
53. Науково-методичне забезпечення управління трудовими ресурсами.
54. Економічна оцінка галузевої структури трудових ресурсів.
55. Форми соціального захисту безробітних.
56. Міжнародна організація праці (МОП), її цілі, завдання та основні напрямки діяльності.
57. Інформаційне забезпечення управління трудовими ресурсами.
58. Основні напрямки реформування професійно-технічної освіти в Україні.
59. Відображення трудових відносин у системі національних рахунків.
60. Шляхи формування ефективної структури зайнятості населення.
61. Чим зумовлюється значення управління трудовими ресурсами в ринковій ситуації?
62. Чому заробітну плату розглядають як ціну робочої сили?
63. У чому полягає значення інвестицій у «людський капітал» для економічного зростання?
64. Який порядок балансового розрахунку потреби фірми у кваліфікованих працівниках?
65. Що таке деформація та негнучкість ринку праці? Які їх причини та шляхи подолання?
66. Як впливає сучасна демографічна ситуація на структуру трудових ресурсів?
67. Чи є справедливим твердження про взаємозв'язок відтворення робочої сили і валового внутрішнього продукту? Якщо так, то як це довести?
68. Яка структура зайнятості вважається ефективною і чому?
69. Освітній рівень (потенціал) населення, його кількісне визначення.
70. У чому полягають причини порівняно незначних темпів вивільнення працівників у перехідний період?
71. Які процеси свідчать про формування ринку праці в Україні?
72. Чим зумовлюються регіональні особливості управління трудовими ресурсами?
73. Які з наведених чинників визначають попит на ресурси праці:
  - попит на кінцеві продукти;
  - продуктивність конкретного виду праці;
  - технологія виробництва;
  - зміни в заробітній платі, обумовлені інфляційними явищами.

74. Які вимоги до якості робочої сили обумовлюються переходом економіки до ринкових відносин?

75. У чому полягають соціальні протиріччя трудових переміщень у період формування ринку праці?

76. Які зміни в кількості працюючих можливі в разі приватизації підприємств?

77. Якими показниками характеризується природний, соціальний, механічний рух населення?

78. Чому в ринковій економіці при порівняно невисокому загальному рівні безробіття попит на деякі види праці в окремих регіонах може залишатись незадоволеним, не звертаючи уваги на пристосувальну реакцію ринку праці?

79. Які з наведених далі соціально-трудова орієнтацій вивільнених працівників позитивно впливають на досягнення балансу попиту та пропозиції робочої сили:

— орієнтація на неповний робочий тиждень або неповний робочий день;

— орієнтація на роботу на приватному підприємстві;

— орієнтація на перехід у сферу обслуговування (за умови перепідготовки);

— небажання працювати по догляду за інвалідами, хворими, людьми похилого віку;

— неохочість до некваліфікованої фізичної праці;

— неохочість до всіх видів трудових переміщень, пов'язаних зі зміною місця роботи.

80. У чому полягає взаємозв'язок проблем зайнятості та охорони навколишнього природного середовища?

81. За допомогою яких критеріальних ознак та показників оцінюється використання трудових ресурсів на макrorівні?

82. Поняття, цілі та шляхи реалізації “активної політики зайнятості”.

83. Чи справедливі твердження, що структурна перебудова економіки на ринкових засадах обумовить:

— пріоритетне створення нових робочих місць у сфері послуг;

— скорочення кількості кваліфікованих і некваліфікованих робочих місць у виробничій сфері;

— необхідність більш високого рівня освіти робочої сили.

84. Чи завжди відносно низький рівень зайнятості населення регіону свідчить про сприятливі умови для формування додаткової робочої сили. Якщо ні, то чому?

85. Які основні напрямки змін в організації та здійсненні професійно-технічної освіти щодо адаптації фахівців до умов ринкової економіки?

86. Взаємозв'язок зайнятості і продуктивності праці.

87. Чим обумовлена необхідність і в чому полягає оптимізація мережі професійно-технічних закладів освіти та структури підготовки фахівців?

88. У чому полягає роль системи соціального партнерства в регулюванні трудових відносин та управлінні трудовими ресурсами?

89. Які основні напрямки розвитку трудових ресурсів обумовлюються структурною перебудовою економіки? Методи їх регулювання.

90. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами.

#### **4 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Стратегічні завдання не включають:**

- а) кінцеву мету;
- б) часовий інтервал;
- в) спосіб досягнення мети;
- г) постановку мети.

**2. У складі спискової кількості не виділяють наступної категорії працівників:**

- а) наймані;
- б) сезонні;
- в) тимчасові;
- г) постійні.

**3. Якого виду організаційної структури не існує:**

- а) продуктової;
- б) предметної;
- в) функціональної;
- г) матричної.

**4. Ця організаційна структура характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг:**

- а) продуктова;
- б) предметна;
- в) функціональна;
- г) матрична.

**5. Ці працівники зайняті переважно розумовою і інтелектуальною працею:**

- а) виробничий персонал;
- б) технічні спеціалісти;
- в) управлінський персонал;
- г) спеціалісти.

**6. Управління трудовими ресурсами як система включає два блоки:**

- а) соціальний і економічний;
- б) організаційний і функціональний;
- в) функціональний і тематичний;
- г) організаційний і управлінський.



**7. Трудові ресурси організації характеризується наступними показниками:**

- а) правильна відповідь б і в;
- б) кількістю, структурою;
- в) професійною придатністю та компетентністю;
- г) кількістю, професійною придатністю та компетентністю.

**8. За участю в процесі виробництва виділяють наступні категорії трудових ресурсів:**

- а) управлінський та цеховий;
- б) управлінський та виробничий;
- в) виробничий та комерційний;
- г) немає правильної відповіді.

**9. Група методів реалізується через правові норми, акти, інструкції, накази:**

- а) економічні ;
- б) соціально-психологічні;
- в) адміністративні;
- г) виробничі.

**10. В теорії і практиці управління не застосовують наступну групу методів:**

- а) економічні;
- б) соціально-психологічні;
- в) адміністративні;
- г) виробничі.

**11. Що є механізмом економічного методу управління трудовими ресурсами на рівні держави:**

- а) усі відповіді вірні;
- б) розмір мінімальної заробітної плати ;
- в) фінансово-кредитна система;
- г) податкова система.

**12. У системі управління як упорядковані й сукупності взаємопов'язаних елементів елементи:**

- а) діють автономно;
- б) усі відповіді вірні;
- в) спрямовані на досягнення загальної мети;
- г) відрізняються функціональними цілями.

**13. Головними елементами системи управління є:**

- а) немає правильної відповіді;
- б) управлінські рішення;
- в) люди;
- г) робочі плани.

**14. Початок розвитку кадрових служб датується:**

- а) XVIII ст.;
- б) XVII ст.;
- в) XII ст.;
- г) XV ст.

**15. Яка подія кардинально змінила характер організації праці і роль самих працівників:**

- а) Промислова революція XIX століття;
- б) Перша світова війна;
- в) Друга світова війна;
- г) немає правильної відповіді.

**16. Під впливом яких факторів служби управління трудовими ресурсами набувають нових функцій:**

- а) зміна ціннісних орієнтацій людей;
- б) швидка зміна законодавства;
- в) усі відповіді вірні;
- г) ринкові відносини.

**17. У чому полягає завдання кадрового маркетингу:**

- а) у вивченні внутрішнього і зовнішнього ринків праці та його сегментів;
- б) у розробці рекомендацій ефективної кадрової роботи,;
- в) немає правильної відповіді;
- г) у вивченні впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи підприємства.

**18. Які основні підходи в роботі з персоналом виділяли між Першою і Другою світовими війнами:**

- а) доктрина наукової організації праці і доктрина технічної організації праці;
- б) доктрина наукової організації праці і доктрина виробничої організації праці;
- в) немає правильної відповіді;
- г) доктрина наукової організації праці і доктрина людських відносин.

**19. Цей науковець вважав, що менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій:**

- а) немає правильної відповіді;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) Е. Мейо.

**20. Автором теорії групового навчання є :**

- а) Е. Мейо;
- б) К. Арджіріс;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Дж. Мутон.

**21. Скільки видів потреб виділяє Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб:**

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 3.

**22. Родоначальником англійської класичної політичної економії є :**

- а) Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) В. Петті;
- г) А. Сміт.

**23. Головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «праця – земля – капітал» є :**

- а) праця;
- б) земля;
- в) капітал;
- г) немає правильної відповіді.

**24. На рівні підприємства людський капітал являє собою:**

- а) сукупну кваліфікацію;
- б) професійні здібності всіх працівників;
- в) фізичні здібності всіх працівників;
- г) усі відповіді вірні.

**25. «Менеджмент людських ресурсів» - це:**

- а) відношення до фактора праці як до джерела доходу;
- б) інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства;
- в) усі відповіді вірні;
- г) створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи.

**26. Зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі – це :**

- а) інтроверсія;
- б) активність;
- в) темперамент;
- г) екстраверсія.

**27. Хто виділив чотири типи вищої нервової діяльності людини:**

- а) Гіпократ;
- б) Юнг;
- в) Павлов;
- г) немає правильної відповіді.

**28. Якої групи не існує:**

- а) випадкової;
- б) постійної;
- в) усі існують;
- г) тимчасової.

**29. Ці відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру:**

- а) організаційні;
- б) виховні;
- в) охоронні;
- г) заохочувальні.

**30. Яким показником доцільно визначати рівень дисципліни:**

- а) кількістю неявок на роботу;
- б) показником використання фонду робочого часу за певний період;
- в) продуктивністю праці;
- г) немає правильної відповіді.

**31. За способом підлеглих дисципліна класифікується на:**

- а) об'єктивну і суб'єктивну;
- б) економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну;
- в) примусову і добровільну;
- г) виконавчу, активну, самодисципліну.

**32. Чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності - це:**

- а) самодисципліна ;
- б) немає правильної відповіді;
- в) виконавча дисципліна;
- г) активна дисципліна.

**33. Якого елемента не включає процес переконань :**

- а) мета переконання;
- б) об'єкт переконання;
- в) засоби переконань;
- г) суб'єкт переконань.

**34. Основними порушеннями трудової дисципліни є:**

- а) прогули;
- б) поява на роботі у нетверезому стані;
- в) усі відповіді вірні;
- г) несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.

**35. Ця форма влади ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей:**

- а) влада примусу;
- б) еталонна влада;
- в) експертна влада;
- г) влада винагород і заохочень.

**36. Суть цього принципу полягає в оптимізації витрат на трудові ресурси:**

- а) принцип науковості;
- б) принцип економічності;
- в) принцип повноти;
- г) принцип безперервності.

**37. Цей принцип передбачає, що планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання трудових ресурсів та питання оплати й умов праці:**

- а) принцип масовості;
- б) принцип безперервності;
- в) принцип єдності;
- г) принцип повноти.

**38. Підприємство є:**

- а) відкритою соціальною системою;
- б) закритою соціальною системою;
- в) внутрішньою соціальною системою;
- г) зовнішньою соціальною системою.

**39. Метод визначення потреб трудових ресурсів ґрунтується в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє:**

- а) трудовий метод ;
- б) метод експертних оцінок;
- в) метод екстраполяції;
- г) нормативний метод.

**40. Метод ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб трудових ресурсів:**

- а) трудовий метод;
- б) метод експертних оцінок;
- в) метод лінійного програмування;
- г) комп'ютерні моделі.

**41. Якого виду планування не існує :**

- а) стратегічного;
- б) усі існують;
- в) поточного;
- г) тактичного.

**42. На стратегічному рівні визначаються цілі розраховані на:**

- а) до 5 років;
- б) 5-10 років;
- в) на 1 рік;
- г) 10-15 років.

**43. Розвиток трудових ресурсів залежить від:**

- а) стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та на підприємствах;
- б) стану профорієнтаційної роботи безпосередньо на підприємствах;
- в) від особистого бажання професійного розвитку кожного з працівників;
- г) правильна відповідь б) і в).

**44. До завдань розвитку трудових ресурсів можна віднеси:**

- а) здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- б) забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- в) формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення;
- г) всі відповіді вірні.

**45. До прямих матеріальних витрат не належать:**

- а) оплата навчання населенням;
- б) витрати організації на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання;
- в) проведення атестації персоналу;
- г) вірна відповідь відсутня.

**46. Професійно-технічна освіта має ... ступені:**

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) чотири.

**47. На другому ступені професійно-технічної освіти забезпечується:**

- а) формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності у різних галузях економіки;
- б) формування високого рівня кваліфікації х технологічно складних, наукоємних професій і спеціальностей;
- в) формування відповідного рівня кваліфікації з технічно нескладних, простих за своїми виробничими діями і операціями професій, що дає змогу робітнику вільно працювати з раніше вивченими предметами, об'єктами, виконувати конкретні дії під контролем робітника з більшим досвідом роботи й вищим рівнем кваліфікації;
- г) не має правильної відповіді.

**48. Спеціаліст - ...**

- а) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- б) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;
- в) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

г) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

#### **49. Молодший спеціаліст - ...**

а) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

б) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

в) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

г) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

#### **50. Магістр - ...**

а) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для здійснення виробничих функцій певного рівня професійної діяльності, передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

б) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці (діяльності), достатні для виконання обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;



в) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності;

г) освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

**51. Основними формами навчання нових працівників на виробництві є:**

- а) індивідуальна і групова;
- б) курсова і самостійна;
- в) самостійна;
- г) індивідуальна, курсова і групова.

**52. Управління процесом перепідготовки трудових ресурсів передбачає:**

- а) визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- б) вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- в) підбір раціонального поєднання старої та нової професії;
- г) всі відповіді вірні.

**53. Принцип перспективності розміщення трудових ресурсів передбачає:**

- а) встановлення вікового цензу для різних для різних категорій посад;
- б) відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць і посад;
- в) визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці;
- г) можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації.

#### **54. Кількісна гнучкість – це...**

- а) здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу;
- б) здатність організації вносити певні зміни в зміст трудової діяльності персоналу;
- в) зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва;
- г) правильні відповіді а), б).

#### **55. Функціональна гнучкість – це...**

- а) здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу;
- б) здатність організації вносити певні зміни в зміст трудової діяльності персоналу;
- в) зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва;
- г) правильні відповіді а), б).

#### **56. Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є:**

- а) попередження плинності кадрів;
- б) оптимізація внутрішньої мобільності кадрів;
- в) зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни та створення нормального соціального – психологічного клімату;
- г) всі відповіді вірні.

#### **57. До техніко-економічних заходів залежно від причин плинності кадрів відносять:**

- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації нормування праці;
- б) удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання;
- в) удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- г) покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи.

**58. До культурно-кадрових заходів залежно від причин плинності кадрів відносять:**

- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації нормування праці;
- б) удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання;
- в) удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- г) покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи.

**59. До організаційних заходів залежно від причин плинності кадрів відносять:**

- а) покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації нормування праці;
- б) удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання;
- в) удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- г) покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи.

**60. До інформаційної цілі оцінки трудових ресурсів відноситься:**

- а) прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
- б) забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- в) орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
- г) правильна відповідь б) і в).

**61. До мотиваційної цілі оцінки трудових ресурсів відноситься:**

- а) прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
- б) забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- в) орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
- г) правильна відповідь б) і а).

**62. Проведення оцінки трудових ресурсів дозволяє:**

- а) планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- б) визначати рівень компетентності спеціалістів здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- в) проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів, вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі, визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- г) всі відповіді вірні.

**63. Проведення оцінки трудових ресурсів не дає інформацію про:**

- а) ефективність роботи працівника;
- б) кількісний склад працівників;
- в) потенційні можливості працівників;
- г) бажання і надії працівників.

**64. До принципів оцінки трудових ресурсів не відносяться:**

- а) принцип об'єктивності;
- б) принцип оперативності;
- в) принцип єдності;
- г) правильної відповіді немає.

**65. До принципу демократизму оцінки трудових ресурсів відноситься:**

- а) участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- б) обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
- в) своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- г) використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності.

**66. До принципу об'єктивності оцінки трудових ресурсів відноситься:**

- а) участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- б) обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
- в) своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- г) використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності.

**67. Оцінка професійного рівня працівника повинна включати:**

- а) оцінку безпосереднього керівника;
- б) оцінку професійної підготовки;
- в) оцінку особистих якостей працівника;
- г) оцінку останньої атестації.

**68. В структуру мотиву праці не входять:**

- а) потреби, які хочуть задовольнити працівник;
- б) цінності, що здатні задовольнити ці потреби;
- в) трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- г) правильної відповіді немає.

**69. Мотиви праці відрізняються за:**

- а) потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- б) цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- в) ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби;
- г) всі відповіді вірні.

**70. Для ефективного управління мотивацією необхідно:**

- а) чітко усвідомити модель основного процесу мотивації;
- б) знати фактори, які впливають на мотивацію;
- в) набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- г) знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.
- д) всі відповіді правильні.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основна

1. Кодекс законів України про працю. – Київ, 1998.
2. Про зайнятість: Закон України – Урядовий кур'єр, 1991.
3. Про оплату праці: Закон України – Урядовий кур'єр, 1995.
4. Закони України «Про зайнятість населення». Т. 1. – Київ, 1999. – С. 252–268.
5. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закони України. Том 6. – Київ, 1996. – С. 5–11.
6. Закон України «Про оплату праці» Закони України. Т. 8. – Київ, 1997. – С. 210–218.
7. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Т. 4. – Київ, 1996. – С. 114–133.
8. Агамирова Е. В. Управление персоналом в бизнесе : практикум / Е. В. Агамирова. – М. : Дашков и Ко, 2007. – 180 с.
9. Управление персоналом организации / Под. ред. А. Я. Кибанова и др. – М. : Инфра-М, 2001. – 254 с.
10. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 3-е издание, перераб. и доп. – Киев : МАУП, 1999. – 352 с.
11. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монографія / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2000. – 576 с.

### Додаткова

12. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
13. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері бізнесу : навч. посібник / С. П. Гаврилюк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
14. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе : учеб. пособие / М. А. Жукова. – М. : КНОРУС, 2006. – 192 с.
15. Прокопенко И. И. Управление производительностью : практ. руководство : пер. с англ. / И. И. Прокопенко. – Киев : Техника, 1990.
16. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала / Як Фитценц, под. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
17. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. – Киев : МАУП, 2001. – 168 с.
18. Управление человеческими ресурсами : учебник / В. В. Травин и др. – М. : 2004.
19. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : 1997.
20. Управление персоналом: уч.-практ. пособие под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. – М. : Приор, 1999. – 352 с.
21. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.
22. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник – В 2 кн. / Г. В. Щекин. – Киев : МЗУУП, 1993.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Активність** – це чітко виражене бажання до різного роду діяльності, ствердження себе. Крайніми вираженнями активності є, з одного боку – сильна енергія, бажання чимось займатись, діловитість, мова, а з другого – в'ялість, пасивність психічної діяльності, жестикуляції.

**Виробничий персонал** – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.

**Виховні відносини** – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, удосконалення фізичного розвитку працівника.

**Виховні методи** – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

**Влада** - це можливість вливати на поведінку інших людей.

**Внутрішньо-організаційна кар'єра** – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані у межах однієї організації.

**Внутрішньоорганізаційні фактори** – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал.

**Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей.

**Геніальність** є вищою мірою обдарованості, такі люди видають нові ідеї, а результати їх творчості мають загальноісторичне значення.

**Головні функції адміністративних методів** – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

**Група** – це сукупність людей, що виникає в результаті їх взаємодії. Вони взаємно зменшують напруження кожного та дозволяють кожному досягнути його власних цілей: індивідуальних особливостей та місця в управлінській ієрархії. Роль диктує правила поведінки та передбачає дії інших. На рольову поведінку впливають: характер особистості, відповідність можливості та бажань.

**Деградація** – перехід від високого до низького рівня, від самодисципліни до примусової.

**Дискусія** – це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок, їх мета – в публічній формі захищати свою точку зору.

**Дисципліна** - це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя.

**Дисциплінарна влада** – це право, можливість, засновані на законі, давати обов'язкові розпорядження, встановлювати правила поведінки для підлеглих, заохочувати чи наказувати їх.

**Дисциплінарні відносини** – це вторинна форма трудових відносин. За змістом вони поділяються на чотири види: охоронні, заохочувальні, виховні та організаційні.

**Діалог** – це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Це постійна зміна суб'єкта й об'єкта в процесі спілкування. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доводів, доказів.

**Економічні методи** дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

**Експертиза почерку** – це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, втому числі і можливості виконувати певні виробничі функції.

**Екстраверсія** – це зосередження інтересів особистості на зовнішніх об'єктах, інколи навіть за рахунок власних інтересів, пониження особистого значення. Екстравертам властива імпульсна поведінка, активність у жестах, висока ініціативність (інколи лишня), соціальна адаптивність, контактність, відкритість.

**Екстраполяція** – найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

**Емоційність** проявляється в різній мірі нервовим збудженням особистості, динаміці її емоцій та почуттів, які характеризують відношення до навколишнього світу. На початку 20-х років ХХ ст. швейцарський психіатр К.-Г. Юнг запропонував характеризувати психологічні особливості індивідууму через поняття «екстраверсія» – інтроверсія».

**Етап прийняття рішень** – це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

**Завдання кадрового планування** – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва.

**Звичай і традиції** – це передача культури від одних людей до інших. Це важлива функція служби персоналу.

**Ідеальний варіант управління** – це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни. Управління дисципліною здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

**Індивідуальність** – це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів; системи управління особистості та її «я в уяві».



**Інтроверсія** – зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти своїм інтересам надають особливого значення, ставлять їх на перше місце. Вони не контактні, замкнуті, для них характерна соціальна пасивність, здатність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація.

**Кадри** – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

**Кадрове планування** – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника.

**Керована система (об'єкт)** – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

**Керуюча система (суб'єкт)** – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

**Клієнти** – дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника підприємства, про причини незадоволення його роботою.

**Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів** – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу.

**Колеги** – інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

**Колектив** – це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника.

**Колективний договір** – це багатоплановий документ, він регулює майже всі відносини в організації як з питань виробничої діяльності, так і з питань похідних від неї, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

**Комбіновані методи** – це методи експертної оцінки, тестування.

**Комп'ютерні моделі** – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі.

**Короткотермінові цілі** – це конкретні плани програми реалізації стратегічних завдань. Вони є досить детальними та впливають на всіх працівників організації. До короткотермінових планів відносять, бізнес-план, плани виручки продавців тощо.

**Лідерство** – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

**Лінійні керівники** – безпосередні керівники дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи.

**Людський капітал** – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

**Матеріальна мотивація** – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя.

**Менеджмент** – це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент – синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

**Менеджмент людських ресурсів** – це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики.

**Метод 360°** – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

**Метод вибіркового випробувань** – демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

**Метод вимушеного вибору** – експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, уміння планувати, організувати особисту працю, спостережливість).

**Метод вирішальної ситуації** використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

**Метод експертних оцінок** – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі.

**Метод інтерв'ю** – претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

**Метод колективного обговорення кандидата на посаду**, метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

**Метод моделювання** – різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

**Метод моделювання ситуації** – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

**Метод незалежних судів** – не оцінка людини працівниками, які з нею незнайомі (5–7 осіб) на основі «перехресного допиту».

**Метод нормування** – сукупність прийомів вивчення й аналізу процесів праці, виміру затрат часу з метою встановлення норм праці і впровадження їх у виробництво.

**Метод опису** – передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

**Метод оцінки за шкалою**. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

**Метод оцінки на основі детального опису особистості** – даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього.

**Метод ситуаційного інтерв'ю** – претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

**Метод трудових балансів** - метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

**Методи лінійного програмування** дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних затратах.

**Мотиваційний моніторинг** – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

**Мотивація** - це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

**Набуті здібності** – автоматичне виконання окремих елементів трудового процесу, називаються навиками.

**Норма керованості** – це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або декільком керівникам (директор, його заступник). Різниця норм керованості і норм обслуговування в тому, що норми керованості розраховані на регламентацію кількості працівників, якими може керувати один керівник.

**Норма обслуговування** – визначена кількість об'єктів (кількість машин, одиниць обладнання, працівників), яку повинен обслуговувати один або група працівників відповідної кваліфікації за одиницю часу в конкретних умовах.

**Норма часу** – це регламентована величина затрат часу для виробництва одиниці продукції або на виконання одиниці роботи одним чи групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах. Ця норма встановлюється в хвилинах, людино-годинах і людино-днях. Норми часу широко застосовуються в будівництві, автотранспорті, на розвантажувальних або навантажувальних роботах.

**Норма чисельності** – це обґрунтована кількість виконавців певного професійного складу, які повинні обслуговувати якийсь об'єкт, або виконувати увесь запланований обсяг робіт, закріплений за відділом, підрозділом у певних організаційно-технічних умовах.

**Нормативи** – це розраховані величини затрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці. Вони класифікуються залежно від виду нормативів, методів розробки, міри укрупнення і масштабів застосування. Найбільш принципове значення мають вид нормативів і методи розробки.

**Нормативний метод** – спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

**Норми виробітку** – це обґрунтована кількість обсягу роботи, яку повинен виконати працівник або група працівників відповідної кваліфікації в певних конкретних умовах, за встановлений час (зміну, годину) і вимірюється в натуральних показниках.

**Нормований час** – це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

**Обдарованість** – сукупність факторів, що сприяють особливо успішній діяльності в певній галузі, і виділяють людину серед інших.

**Організаційна культура** – це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності.

**Організаційні відносини** – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

**Організаційні методи** – це створення нормальних умов праці, її організація.

**Оцінка персоналу** – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

**Переконання** – метод виховання, впливу на свідомість працівників з метою спрямування їх на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків.

**Підбір персоналу** – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

**Підсистема** – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

**План** – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

**Планування кар'єри** – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації.

**Плинність кадрів** – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання\* правил трудового розпорядку.

**Поведінка** – це реакція на зміну ситуації з метою задоволення своїх потреб. Ціль поведінки – зміна ситуації. Коли ціль не досягнута і змінити ситуацію не вдалося, то це призводить до нових дій, до об'єднання в групи.

**Поведінка** – це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яке визначається рядом факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю.

**Потреби** – це те, що неминує викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

**Потреби особистості** – це усвідомлення відсутності будь-чого, що визначає певні її дії, а саме: нормальні умови життя, успіх у визнанні, наявність прикрас для жінок, можливості виділитись серед інших тощо.

**Правові методи** – це примус, переконання, заохочення.

**Принцип безперервності.** Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

**Принцип відповідності** – це відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць, посад.

**Принцип економічності** – суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

**Принцип масовості** передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів.

**Принцип науковості.** Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

**Принцип повноти.** Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

**Принцип точності** – дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

**Професійна кар'єра** – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, котра відбувається на протязі всього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

**Професійне навчання персоналу** – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

**Професія** – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

**Розвиток персоналу** – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

**Розміщення персоналу** – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи.

**Самодисципліна** – вищий рівень, досягнення якого є кінцевою метою управління.

**Система управління** – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

**Соціалізація** – це процес становлення особистості за допомогою спілкування і засвоєння нею норм, цінностей, установок, властивих даній ФУ пі, колективу, суспільству.

**Соціальна роль** – це шаблон поведінки, якої очікують від людини в конкретній ситуації. Соціалізація особистості є досить складним процесом, проходить у кілька етапів і продовжується протягом усього життя: при зміні соціальних груп, соціальних орієнтирів, і вона можлива тільки при взаємодії з іншими людьми, в колективі.

**Соціальне партнерство** – це насамперед визначення неоднаковості інтересів різних суспільних сил, визнання права кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи.

**Співбесіда** – це одержання інформації за допомогою словесної комунікації.

**Статус** – це оцінка особистості групою, яка визначає її реальне або очікуване місце в системі соціальних зв'язків, її ранг, статус, який може бути формальним та неформальним.

**Стратегічні завдання** – це плани реалізації базових цінностей у конкретних умовах з врахуванням зовнішніх факторів і потенціалу самої організації. Стратегічні завдання включають кінцеву ціль, часовий інтервал і спосіб досягнення цілі. Вони більшою мірою залежать від зовнішнього середовища і вимагають періодичного керування, оновлення.

**Талановитість** – поєднання таких задатків, які можуть реалізуватись через творчість, створення чогось нового, незвичайного.

**Темперамент** – сукупність індивідуальних особливостей особистості людини, які характеризують динамічну й соціальну сторони її діяльності та поведінки.

**Трудова дисципліна** – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується даним колективом.

**Трудові відносини** – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності.

**Умови праці** – це сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність.

**Управління дисципліною** – це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

**Управління персоналом** – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.

**Управлінський персонал** – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти.

**Характер** – це сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, відношення її до справи, інших людей і до самої себе.

**Час перерви** – це час, протягом якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

*Виробничо-практичне видання*

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання контрольної роботи  
з навчальної дисципліни

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач **ДЕГТЯР** Олег Андрійович

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2018, поз.334 М

---

Підп. до друку 24.09.2018 Формат 60 x 84/16  
Друк на ризографі Ум. друк. арк. 1,8.  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.