

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Управління персоналом

Методичні рекомендації

для виконання самостійної роботи здобувачами вищої освіти ступеня
«Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання



МИКОЛАЇВ
2019

УДК 005.95
У 66

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 06.06.2019 р., протокол №10

Укладач:

В. В. Стільник кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Т.Я. Іваненко кандидат економічних наук, доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств Миколаївського національного аграрного університету

А. В. Колєватова кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	4
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	9
ТЕМА. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	9
ТЕМА. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
ТЕМА. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	16
ТЕМА. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	18
ТЕМА. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	20
ТЕМА. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	22
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	25

ВСТУП

Основною метою викладання дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є:

- вивчення теоретичних основ управління персоналом, питань набору, розвитку, адаптації, атестації та мотивації персоналу із врахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду;

- розкриття соціально-психологічних особливостей управління, психології управлінської діяльності, психологічних особливостей й організації в управлінні, а також різноманітні прикладні проблеми;

- висвітлення питань оцінювання ефективності та результативності управління персоналом;

- набуття студентами практичних навичок та умінь щодо застосування сучасних методів, прийомів управління персоналом організації, проведення розрахунків показників ефективності роботи персоналу.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять "трудові ресурси", "персонал", "кадри". Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій "управління кадрами", "управління персоналом", "менеджмент персоналу", "управління людськими ресурсами". Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Література:

[12, с.61-83; 14-20; 15, с.7-37; 20, с.7-45; 25, с.9-77; 26, с.4-19; 23; 27] .

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. "Індивід", "Особистість". Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці. Різновиди соціальних груп: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Вимоги до професійно - кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Література:

[11; 16; 27; 26, с.92-104; 22, с. 247-259; с. 109-113; 24, с. 124-133; 134-143]

Тема 3. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

Література:

[1; 2; 3; 12, с.76-79, 79-83] .

Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

Література: [1; 5; 6; 14; 12, с.78-83, 33-39; 162-165; 18, с.21-33; 27; 22, с.318-337; 387-400; 21; 27; 24, с.206-214]

Тема 5. Кадрова політика організації.

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.

Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

Література: [1-8; 16; 26, с.85-104; 22, с.493-502; 18, с.38-49; 20, с. 90-104; 116-121; 25, с.19-23; 24, с. 77-97; 19, с.64-65]

Тема 6. Служби персоналу: організація та функції

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.

Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових,

професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби.

Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу.

Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

Література: [18, с.111-129; 130-133; 148-167; 15, с.49-59; 12, с.50-54; 20, с.247-249; 13, с.15-49; 19, с.65-67; 24, с.215-220] .

Тема 7. Кадрове планування в організаціях.

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу Сутність стратегічного планування людських ресурсів.

Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.

Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу.

Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Література: [15, с.72-89; 26, с.85-104; 16; 24, с.97-106, 124-143; 20, с.46-53] .

Тема 8. Організація набору та відбору кадрів.

Добір кадрів Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Вхідження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Література: [1; 2; 3; 4; 7; 8; 15, с.72-106; 20, с.53-89, 116-221; 228-229; 26, с.105-139; 24, с.144-199; 19, с.71-91, 123-129, 244-245; 22, с. 479-502] .

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу.

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Література: [15, с.211-241; 20, с.230-232; 24, с.173-188; 27; 22, с.503-506]

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.

Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал.

Гуманізація праці, залучення до управління.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта.

Саморозвиток, самовдосконалення.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник Дублер. Розстановка персоналу за посадами.

Література: [1; 5; 6; 15, с.90-119; 26, с.140-203; 22, с.109-113; 113-122; 508-510; 24, с.200-205; 26, с.45-47].

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

Література: [1-7; 15, с.145-159; 24, с.195-199; 20, с.130-149, 198-202; 17; 23; 27].

Тема 12. Соціальне партнерство в організації.

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Література: [1; 5; 6; 15, с.129-144, 184-187; 26, с.228-231; 20, с.90-104; 23; 27; 21, с.487-492].

Тема 13. Ефективність управління персоналом.

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу. Критерії ефективності Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

Література: [15, с.230-246; 26, с.294-305; 24, с.265-293; 3, с.375-401].

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Сутність техніко-технологічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:

- a) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі;
- b) передбачає вирішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом;
- c) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;
- d) відображає оцінювання продуктивності праці з урахуванням рівня розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо.

2. Сутність соціально-психологічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:

- a) відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо;
- b) відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи;
- c) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;
- d) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

3. Сутність організаційно-економічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:

- a) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;
- b) передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом;
- c) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі;
- d) відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо.

4. Фізично розвинута частина населення, що має розумові здібності і знання, які необхідні для роботи у народному господарстві – це:

- a) робоча сила;
- b) трудові ресурси;

- c) трудовий потенціал;
 - d) персонал.
- 5. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та надання послуг, – це:**
- a) робоча сила;
 - b) трудові ресурси;
 - c) трудовий потенціал;
 - d) трудовий колектив.
- 6. За участю в процесі виробництва персонал поділяється на:**
- a) керівників та спеціалістів;
 - b) основний та обслуговчий персонал;
 - c) основний, допоміжний та обслуговчий персонал;
 - d) виробничий та управлінський персонал.
- 7. Основні функції, які включає процес управління персоналом:**
- a) аналіз, планування, мотивація контроль;
 - b) облік, аудит, планування, прогнозування, контроль;
 - c) планування, організація, керівництво, контроль, регулювання;
 - d) планування, прогнозування, організація, моніторинг, контроль.
- 8. За змістом здійснення впливу на виконавців методи управління персоналом поділяються на такі групи:**
- a) організаційні, економічні, психологічні;
 - b) економічні, розпорядницькі, соціальні;
 - c) адміністративні, організаційні, соціально-психологічні;
 - d) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
- 9. Стиль управління персоналом який має такі характеристики: «одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника; формування керівником суворого морально-психологічного клімату в колективі»:**
- a) авторитарний;
 - b) автономний;
 - c) демократичний;
 - d) консультативний.
- 10. В історичному розвитку управління персоналом виділяють послідовну зміну таких сучасних концепцій:**
- a) управління персоналом, управління кадрами;
 - b) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;
 - c) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління кадрами;
 - d) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людським капіталом.

ТЕМА. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю, – це:

- a) група;
- b) команда;
- c) колектив;
- d) комітет.

2. Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою відносинами власності, – це:

- a) комітет;
- b) робоча група;
- c) соціальна група;
- d) трудовий колектив.

3. Ознакою колективу не є:

наявність загальної мети у членів колективу;

- a) відсутність практичної взаємодії в процесі досягнення їх спільної мети;
- b) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з групою;
- c) сталість взаємодії впродовж усього часу існування групи.

4. Сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримуватись, – це:

- a) норми;
- b) звички;
- c) звичаї;
- d) санкції.

5. За статусом колективи поділяються на:

- a) офіційні та неофіційні;
- b) формальні та неформальні;
- c) тимчасові та постійні;
- d) малі та великі.

6. Стадіями розвитку трудового колективу є:

- a) зародження, зрілість, активність, старіння;
- b) становлення, зрілість, занепад, старіння;
- c) формування, стабільність, зрілість, занепад;
- d) формування, становлення, зрілість, старіння.

7. Стадія розвитку трудового колективу, на якій формується актив, що

поєднує більшість його членів, починають складатися традиції, громадська думка:

- a) становлення;
- b) зрілість;
- c) стабілізація;
- d) зростання.

8. До формальних груп не відносяться:

- a) команди;
- b) цільові групи;
- c) дружні групи;
- d) комітети.

9. Спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності:

- a) команди;
- b) цільові групи;
- c) дружні групи;
- d) комітети.

10. Для неформальних груп не властиве:

- a) величина групи не перевищує 7-8 осіб;
- b) відносини в межах групи побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у групі і поза нею;
- c) індивіди в групі спілкуються один з одним безпосередньо;
- d) однорідність складу.

11. Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства – це:

- a) організаційна культура;
- b) групові норми;
- c) корпоративна культура;
- d) згуртованість групи.

12. Відповідність засобів, способів і норм поведінки, властивих певній групі людей, зайнятих певною трудовою діяльністю, рівню розвитку суспільства, – це:

- a) сутність корпоративної культури;
- b) рівень культури праці;
- c) рівень культури управління діяльністю;
- d) рівень культури організації діяльності.

13. Характеристика рівня прогресивності техніки і технології, що застосовується в ході її здійснення, а також його відповідності рівню

розвитку суспільства, – це:

- a) сутність корпоративної культури;
- b) рівень культури управління діяльністю;
- c) рівень культури праці;
- d) рівень культури організації діяльності.

14. Здатність виконавчого органу підприємства ефективно, легітимно і стратегічно впливати на всі сторони діяльності підприємства за допомогою використання прогресивних техніки і технології, високої якості людських ресурсів, а також на основі наукової організації праці – це:

- a) сутність корпоративної культури;
- b) рівень культури управління діяльністю;
- c) рівень культури праці;
- d) рівень культури організації діяльності.

15. До основних форм втілення корпоративної культури не належать:

- a) звички;
- b) ритуали;
- c) церемонії;
- d) мова.

16. Корпоративна культура, яка об'єднує індивідуальних «зірок», що складають тісне коло:

- a) клубна;
- b) храмова;
- c) екзистенціальна;
- d) цільова.

17. Корпоративна культура, яка є централізованою:

- a) клубна;
- b) храмова;
- c) екзистенціальна;
- d) цільова.

18. Згуртованість – це єдність поведінки членів колективу, побудована на:

- a) поєднанні індивідуальних та колективних цінностей, норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності;
- b) спільності мети працівників;
- c) спільності методів діяльності;
- d) спільності інтересів, цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час.

19. Ціннісна, групова, орієнтовна єдність колективу, яка визначається

рівнем спів падання цілей та інтересів щодо спільного виконання виробничих завдань – це::

- a) мобільність колективу;
- b) згуртованість колективу;
- c) компетентність колективу;
- d) стабільність колективу.

20. Чинником, який негативно відзначається на груповій згуртованості є:

- a) просторова близькість;
- b) психологічна сумісність;
- c) авторитаризм групових відносин;
- d) позитивна думка членів групи один про одного.

21. Стадією формування згуртованої групи, за якої група є здатною до прийняття колективних рішень, є:

- a) прийняття членами групи один одного;
- b) розвиток комунікацій;
- c) формування групової солідарності;
- d) прагнення до максимізації групового успіху.

22. Стадією формування згуртованої групи, за якої відбувається зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності є:

- a) прийняття членами групи один одного;
- b) розвиток комунікацій;
- c) формування групової солідарності;
- d) прагнення до максимізації групового успіху.

23. Сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності, – це:

- a) згуртованість групи;
- b) необхідна умова командної роботи;
- c) соціально-психологічна сумісність працівників;
- d) психологічна сумісність членів групи.

24. Відповідність професійних і моральних якостей працівників становить основу:

- a) соціальної сумісності працівників;
- b) психологічної сумісності працівників;
- c) групової згуртованості;
- d) соціально-психологічної сумісності працівників.

25. Відносно постійна система поведінки згідно з установленим еталоном – це:

- a) норма поведінки;
- b) роль;
- c) система цінностей;
- d) статус.

26. Найбільш активний член колективу, який захоплює оточення своїм прикладом на дії з реалізації встановленої мети, – це:

- a) «виконавець»;
- b) «координатор»;
- c) «ентузіаст»;
- d) «генератор ідей».

27. Працівник, який має гарні здібності і талант, розробляє варіанти вирішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, проте в силу своєї неактивності і незібраності не в змозі їх реалізувати:

- a) «виконавець»;
- b) «помічник»;
- c) «ентузіаст»;
- d) «генератор ідей».

28. Працівник, який сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує за цього постійного керівництва і стимулювання:

- a) «виконавець»;
- b) «помічник»;
- c) «шліфувальник»;
- d) «генератор ідей».

29. Працівник, який має широкий погляд на проблему і тому, за необхідності, вміє узгодити її рішення з іншими завданнями колективу:

- a) «виконавець»;
- b) «помічник»;
- c) «шліфувальник»;
- d) «генератор ідей».

30. Працівник, який особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та житті:

- a) «виконавець»;
- b) «помічник»;
- c) «шліфувальник»;
- d) «генератор ідей».

31. Взаємовідносини в колективі, що ґрунтуються на інтересах розв'язання виробничих та особистісних завдань, поділяють на такі

групи:

- a) виробничі та соціальні;
- b) особистісні та групові;
- c) особистісні та міжособистісні;
- d) виробничі та міжособистісні.

32. Процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці – це:

- a) психологічний розвиток колективу;
- b) духовний розвиток колективу;
- c) соціальний розвиток колективу;
- d) культурний розвиток колективу.

ТЕМА. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Метою кадрової політики є:

- a) створення високопродуктивної робочої сили;
- b) мінімізація витрат на робочу силу;
- c) створення максимальної кількості робочих місць;
- d) своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, оцінювання персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

2. Відповідальність за реалізацію кадрової політики покладається на менеджерів рівня:

- a) вищого;
- b) середнього;
- c) оперативного;
- d) нижчого.

3. Кадрова політика підприємства поділяється на типи:

- a) активні та пасивні;
- b) реактивні та превентивні;
- c) закриті та відкриті;
- d) усі відповіді правильні.

4. Здійснення керівництвом постійного кадрового моніторингу передбачає проведення кадрової політики:

- a) пасивної;
- b) активної;
- c) реактивної;
- d) превентивної.

5. Етапами розробки кадрової політики є:

- a) програмування, нормування та оцінювання;
- b) нормування, програмування та моніторинг персоналу;
- c) прогнозування, планування, нормування та відстеження;
- d) аналіз, прогнозування, вибір критеріїв та оцінювання.

6. Стадія життєвого циклу підприємства, на якій залучається новий персонал або проводиться переорієнтація частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності, – це:

- a) формування;
- b) інтенсивне зростання;
- c) стабілізація;
- d) спад.

7. Стадія життєвого циклу підприємства, якій властиві: зниження витрат на персонал; оцінювання ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці, – це:

- a) формування;
- b) інтенсивне зростання;
- c) стабілізація;
- d) спад.

8. Вид управління персоналом, який спирається на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді - це:

- a) кадрова тактика;
- b) кадрова стратегія;
- c) кадровий потенціал;
- d) кадровий резерв.

9. Кадрова стратегія має форми:

- a) відкрити та закрити;
- b) активну та пасивну;
- c) реактивну та превентивну;
- d) концентровану та диверсифіковану.

10. Маркетингова стратегія підприємства, за якої сутність корпоративної стратегії зводиться до орієнтації на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації:

- a) лідерства в низьких витратах;
- b) диференціації;
- c) помірного росту;
- d) скорочення.

ТЕМА. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

- 1. Перевагою звернення до кадрових служб є:**
 - a) значні витрати;
 - b) швидка адаптація;
 - c) обмеженість вибору;
 - d) великий вибір кандидатів .
- 2. Набір персоналу не являє собою:**
 - a) турботу про забезпечення складу організації необхідними службовцями;
 - b) створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності;
 - c) залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору;
 - d) пошук працівників що становлять трудовий потенціал підприємства ;
- 3. Звернення до аутсорсингу персоналу є актуальним:**
 - a) для переманювання кращих працівників з інших підприємств;
 - b) у разі ротації на підприємстві;
 - c) коли потрібно виконати певний обсяг роботи;
 - d) коли очікують величезний наплив претендентів.
- 4. Основним недоліком внутрішніх джерел залучення персоналу є**
 - a) поява напруги і суперництва в колективі;
 - b) керованість процесу;
 - c) непрозорість процесу;
 - d) неможливість планування процесу.
- 5. На етапі набору:**
 - a) формується кадровий потенціал;
 - b) виникає проблема оптимального співвідношення кількості нових співробітників і тих, які вже працюють у компанії ;
 - c) здійснюється ефективно використання кадрів;
 - d) складаються певні традиції.
- 6. Не існують такі джерела набору, як:**
 - a) зовнішні;
 - b) внутрішні;
 - c) ЗМІ;
 - d) адаптаційні
- 7. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:**
 - a) посадовою інструкцією;
 - b) тарифно-кваліфікаційним довідником;
 - c) колективним договором;
 - d) статутом підприємства.
- 8. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:**
 - a) адаптація;
 - b) внутрішній конкурс;

- c) суміщення професій;
 - d) ротація.
- 9. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду НЕ відносяться:**
- a) курси навчання в організації;
 - b) списки очікування;
 - c) центри зайнятості;
 - d) пошук через ЗМІ.
- 10. Яка існує послідовність найму на роботу працівника;**
- a) добір-набір-відбір-найм;
 - b) набір-підбір-відбір-найм;
 - c) відбір-набір-підбір-найм;
 - d) підбір-відбір-набір-найм.
- 11. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:**
- a) 1 місяць;
 - b) 2 місяці;
 - c) 20 днів;
 - d) 15 днів.
- 12. Послідовність етапів відбору та оцінка кандидатів на посаду має вигляд:**
- a) резюме-інтерв'ю-тестування-рішення про найм;
 - b) інтерв'ю-тестування-вивчення автобіографії-найм;
 - c) резюме-найм-вивчення автобіографії;
 - d) тестування -інтерв'ю-резюме -найм.
- 13. Трудові договори можуть закріплюватися в таких варіантах, окрім:**
- a) на невизначений термін;
 - b) певний термін, не більше 5 років;
 - c) певний термін, що закінчується у разі вагітності;
 - d) під час виконання будівництва дитячого будинку.
- 14. З ким НЕ повинна погоджуватися (підписуватися) посадова інструкція:**
- а. працівником; б. керівником; в. профспілкою;
- 15. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців називається:**
- a) посадова інструкція;
 - b) технологічна карта;
 - c) професіограма;
 - d) оперограма.
- 16. Як перекладається з латинського «адаптація»:**
- a) використовувати;
 - b) пристосовуватися;
 - c) планувати;
 - d) змінюватися

17. Трудова адаптація працівників – це:

- a) входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу;
- b) пристосування працівника до оточуючого середовища;
- c) процес знайомства працівника з трудовим колективом;
- d) поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

18. Відбір – це:

- a) всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;
- b) рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;
- c) процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;
- d) процес створення бази даних о працівниках, необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

ТЕМА. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**1. Ділове оцінювання персоналу – це:**

- a) встановлення рівня кваліфікації працівника;
- b) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
- c) процес виявлення відповідності чисельності наявних працівників кількості робочих місць в організації;
- d) встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

2. Предметом оцінювання персоналу є:

- a) ознака, яка відібрана для проведення оцінювання;
- b) фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- c) аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- d) працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється.

3. Критерієм ділового оцінювання персоналу є:

- a) ознака, яка відібрана для проведення оцінювання;
- b) фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- c) аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- d) працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється.

4. Постійне оцінювання працівника проводить:

- a) менеджер з кадрів;
- b) начальник відділу кадрів;

- c) спеціально створена комісія;
- d) безпосередній керівник.

5. Метод оцінювання персоналу, який передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника:

- a) описовий метод;
- b) спостереження;
- c) метод стандартного оцінювання;
- d) метод комітетів.

6. Атестація працівників буває таких видів:

- a) підсумкова, проміжна, спеціальна;
- b) узагальнююча, проміжна, професійна;
- c) підсумкова, професійна, узагальнююча;
- d) проміжна, кінцева, попередня.

7. Вид атестації, який проводиться поза планом:

- a) регулярна;
- b) підсумкова;
- c) спеціальна;
- d) основна.

8. За чисельністю склад атестаційної комісії не має перевищувати:

- a) 3 особи;
- b) 5-7 осіб;
- c) 15 осіб;
- d) 12 осіб.

9. Графік проведення атестації доводиться до працівника не менш ніж за:

- a) 10 робочих днів до атестації;
- b) 2 тижні до атестації;
- c) 2 місяці до атестації;
- d) 40 днів до атестації.

10. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:

- a) зараховано, не зараховано;
- b) незадовільно, задовільно, добре, відмінно;
- c) відповідає займаній посаді або виконуваній роботі, не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі;
- d) підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад; здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу.

ТЕМА. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:

- a) економічна ефективність управління персоналом;
- b) соціальна ефективність управління персоналом;
- c) організаційна ефективність управління персоналом;
- d) загальна ефективність управління персоналом.

2. Організаційна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як:

- a) співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;
- b) відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу;
- c) вартісне оцінювання розходжень у результативності праці;
- d) співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Виконання очікувань, задоволення потреб і інтересів працівників підприємства виражає:

- a) економічна ефективність управління персоналом;
- b) соціальна ефективність управління персоналом;
- c) організаційна ефективність управління персоналом;
- d) загальна ефективність управління персоналом.

4. Показником для оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства є:

- a) стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- b) ступінь задоволеності персоналу роботою;
- c) відношення результату діяльності підрозділу на кількість персоналу;
- d) середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.

5. Цілісність та організаційну оформленість підприємства оцінює:

- a) економічна ефективність управління персоналом;
- b) соціальна ефективність управління персоналом;
- c) організаційна ефективність управління персоналом;
- d) загальна ефективність управління персоналом.

6. Показником для оцінювання соціальної ефективності управління персоналом підприємства є:

- a) плинність кадрів;

- b) надійність роботи персоналу;
- c) середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника;
- d) рівень трудової дисципліни.

7. Завдання оцінювання (оцінки) ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- a) економічної ефективності;
- b) соціальної ефективності;
- c) організаційної ефективності;
- d) комплексної економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом.

8. Рівень управління персоналом, який охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу управління персоналом:

- a) проектний;
- b) оперативний;
- c) тактичний;
- d) стратегічний.

9. Сукупність працівників підприємства, що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем, – це:

- a) трудові ресурси;
- b) людські ресурси;
- c) персонал;
- d) трудовий потенціал.

10. До приватних принципів управління персоналом не належить:

- a) відповідність функцій управління цілям виробництва;
- b) науковість під час прийняття управлінських рішень;
- c) індивідуалізація та демократизація роботи з кадрами;
- d) добір кадрів з урахуванням психологічної сумісності.

11. Рольову структуру персоналу визначає:

- a) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій;
- b) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;
- c) сукупність груп класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;
- d) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

12. Поведінкова роль персоналу, яка має таку характеристику: «дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи», – це:

- a) громадський працівник;
- b) «собі на розумі»;
- c) нігіліст;
- d) конформіст.

13. До внутрішніх чинників, що впливають на формування кадрової політики підприємства не відносять:

- a) тип влади;
- b) стан економічної кон'юнктури;
- c) стиль управління;
- d) імідж підприємства.

14. Документ, за допомогою якого здійснюється структуроване оцінювання кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівнюються кандидати між собою:

- a) карта компетенції;
- b) кваліфікаційна карта;
- c) професіограма;
- d) психограма.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Підручники та навчальні посібники

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова ; Київ. економ. ін-т менеджменту. – К. : Кондор, 2002
3. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3-х т. : підруч. для студ. економ. спец. вузів. Т. 2 / Й. С. Завадський ; Європейський ін-т. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2003. – 640 с.
4. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна, І.С. Данілова [та ін.] – Суми : Козацький вал, 2009. – 212, [27] с.
5. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблеми і ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. для студ. вузів / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – К. : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
6. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-е вид., стер. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 415 с.
8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький ; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т, Ін-т економіки та менеджменту. – К. : Кондор, 2007. – 462 с.
9. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 311 с.
10. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. / О. Д. Сердюк, О. Д. Сердюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
11. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-е вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 471, [1] с.
12. Чорний Г. М. Управління : концептуальні засади національного менеджменту : монографія / М. Г. Чорний. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 102 с.

Статті з періодичних видань

1. Алексеєва К. А. Основи методології стратегічного державного управління / К. А. Алексеєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 14. – С. 52-55.
2. Апаров А. М. Зарубіжний досвід функціонування інституту адміністративної юстиції / А. М. Апаров // Держава та регіони. Серія: Право. – 2012. – № 1. – С. 17-20.
3. Бузько І. Р. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко, О. А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2. – С. 117-124.
4. Бурліцька О. П. Сутність «мета менеджменту» як теорії побудови управління / О. П. Бурліцька // Винахідник і раціоналізатор. – 2011. – № 2. – С. 26-28.
5. Гнедіна К. В. Економічна сутність поняття «стратегія» / К. В. Гнедіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6. – С. 233-237.
6. Діброва А. Д. Категорія «управління» як атрибут динамічних систем / А. Д. Діброва, Г. М. Чорний // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 122-127.
7. Діброва О. Світова практика та детермінанти глобального проектного менеджменту / О. Діброва // Ринок цінних паперів України. – 2011. – № 9/10. – С. 37-42.
8. Комар Ю. М. Атрибутний науковий інструментарій – фундаментальна основа формування інноваційних механізмів державного управління / Ю. М. Комар // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 17. – С. 99–103.
9. Крикуненко Д. О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві / Д. О. Крикуненко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 212-217.
10. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компанії: теоретико-методологічні аспекти / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 135-139.
11. Панібратець І. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 2. – С. 42-44.
12. Петлюк В. І. Сутність і значення фінансового менеджменту в системі корпоративного управління / В. І. Петлюк, Н. Ю. Фіщук // Економічні

проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 130-132.

13. Погорелов С. Проблеми виявлення і припинення антиконкурентних дій органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю / С. Погорелов // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 11. – С. 115-118.

14. Познанська А. О. Ефективність системи стимулювання менеджерів / А. О. Познанська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 147-151.

15. Романенко К. М. Маркетингові технології як механізм реформування державного управління в Україні / К. М. Романенко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 121-123.

16. Світличний О. Зміст державної діяльності у сфері управління земельними ресурсами / О. Світличний // Підприємництво, господарство і право. – 2011. – № 1. – С. 138-140.

17. Соловйов В. М. Поняття «новий державний менеджмент» та його сутність / В. М. Соловйов // Статистика України. – 2010. – № 1. – С. 116-118.

18. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні / В. Ю. Степанов // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 101-103.

19. Тавлуй І. П. Система управління як інструмент підвищення ефективності підприємства / І. П. Тавлуй // Науковий вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. – 2010. – № 145. – С. 355-360.

20. Толкованов В. В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби / В. В. Толкованов // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 2. – С. 122-130.

21. Ткачевська О. В. Суть антикризового управління підприємством / О. В. Ткачевська // Економіка АПК. – 2012. – № 3. – С. 127-131.

22. Ханін І. Г. Практичні проблеми організації управління та їх вирішення системно-семіотичними методами / І. Г. Ханін // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 4. – С. 181-185.

23. Шевченко Л. В. Напрями розвитку законодавчої бази механізму державного управління українських зовнішньоекономічних відносин / Л. В. Шевченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 23. – С. 139-141.

24. Щербакова Н. Ф. Інструменти реалізації механізму державного управління процесом надання державних послуг бізнесу / Н. Ф. Щербакова // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 7. – С. 90-92.

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні рекомендації

Укладач: Стільник Віта Володимирівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 1,75

Тираж 25 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 29.02.2013 р.

