

**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 практичних занять та самостійної роботи для здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП
«Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа» для денної та заочної форми здобуття
вищої освіти

УДК 005.95/96
У67

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 24.09.2024 р., протокол № 1.

Укладачі:

А. Л. Сухорукова – к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Рецензенти:

А.С. Стефурак – директор Grill&Bar DelFado, м. Миколаїв

Т. Г. Олійник – к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

© Миколаївський національний аграрний університет, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Склад, обсяг і терміни виконання змістовних модулів	6
Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти	6
Перелік питань для самостійного опрацювання.....	8
Завдання для практичного заняття за темою 1	10
Завдання для практичного заняття за темою 2	12
Завдання для практичного заняття за темою 3	14
Завдання для практичного заняття за темою 4	17
Завдання для практичного заняття за темою 5	19
Завдання для практичного заняття за темою 6	21
Завдання для практичного заняття за темою 7	25
Завдання для практичного заняття за темою 8	26
Завдання для практичного заняття за темою 9	28
Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів.....	31

ВСТУП

На сьогоднішній день, управління персоналом перетворилося на одну з найважливіших функцій менеджменту, а стратегія управління персоналом набула значення ключової в складі генеральної стратегії підприємств.

Підготовка фахівців, які знають новітню теорію і передову практику управління персоналом, є важливим завданням вищої освіти України.

Розглядаються сучасні теорії управління персоналом та еволюції функцій менеджменту персоналу. Зокрема, досліджуються питання якісного складу персоналу, його професійного розвитку і навчання; управління діловою кар'єрою, оцінки і атестації кадрів, прогресивних методів раціоналізації праці, сучасних теорій мотивації, підбору та розстановки кадрів.

Метою дисципліни «Управління персоналом» 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.

Об'єктом дисципліни є дослідження та вивчення сучасної методології та інструментарію управління персоналом, виявлення можливостей підвищення кадрового потенціалу.

Предметом дисципліни є процеси управління персоналом в сучасних організаціях.

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у ході професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування окремих методів та положень управлінської науки та характеризується невизначеністю умов і необхідністю врахування комплексу вимог здійснення професійної та навчальної діяльності.

Загальні компетентності:

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 16. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети,

працювати в команді та володіти навичками міжособистісної взаємодії.

Спеціальні (фахові) компетентності:

ФК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

ФК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно- правових та морально-етичних норм поведінки.

ФК 5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

ФК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

ФК 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

ФК 15. Вміння застосовувати інструменти демократичного врядування у сферах державного і регіонального управління.

ФК 19. Здатність демонструвати поглиблені знання щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища.

ФК 20. Вміння розробляти та реалізовувати заходи щодо впровадження оптимальних форм і методів діяльності органів публічного адміністрування, враховуючи механізми розвитку громадянського суспільства.

Програмні результати навчання:

ПРН 4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

ПРН 5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН 18. Демонструвати практичні навички роботи з нормативними актами, вміння вирішувати практичні ситуації у сфері правового регулювання трудових правовідносин.

Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів

Змістовий модуль		Теми		Обсяги годин				
№	Назва	№	Назва	ЛЗ	ПР	СР	К	Разом
1	Основи управління персоналом організації	1	Формування колективу організації	4	2	4	–	10
		2	Кадрова політика організації	4	2	4	–	10
		3	Служби персоналу: організація та функції	2	1	6		9
		4	Кадрове планування в організаціях	4	2	6		12
Всього за змістовий модуль				14	7	20	–	41
		5	Оцінка персоналу	4	1	4	–	9
		6	Управління процесом розвитку та рухом персоналу	4	1	8	–	13
		7	Мотивація і стимулювання персоналу	2	1	4		7
		8	Соціальне партнерство в організації	4	2	6		12
		9	Ефективність управління персоналом	2	2	4		8
Всього за змістовий модуль				16	7	26	–	49
Всього годин по навчальній дисципліні				30	14	46	–	90

РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ЗНАТЬ З ДИСЦИПЛІНИ ТА СХЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Здобувачі вищої освіти, що набрали менше 36 балів до екзамену не допускаються. До складання екзамен такі здобувачі вищої освіти можуть бути допущені тільки після того, як наберуть необхідну кількість балів.

Відрізняється від традиційної більш широким інтервалом балів, які диференційовані відповідно до складності матеріалу, що контролюється його об'ємом, рівнем самостійності освоєння тощо.

Схема поточного і підсумкового контролю знань

№ змістового модулю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
	ЛК	ПЗ			min	max	min	max
1	10	20	<i>Аудиторна робота:</i> – опитування на заняттях;	2	1	3	2	6

			– виконання практичних завдань; Самостійна робота: – опрацювання окремих питань тем; – тестування в moodle; – підготовка презентацій;	5 3 1 1	1 1 2 1	1 1 3 2	5 3 2 1 13	5 3 3 2 19
2	30	40	Аудиторна робота: – опитування на заняттях; – виконання практичних завдань; – контрольна робота; Самостійна робота: – опрацювання окремих питань тем; – тестування в moodle; – підготовка презентацій; – підготовка тез доповіді на конференцію; – підготовка наукової статті; Разом:	2 11 1 3 1 1 1	1 1 4 1 2 1 0 0	3 1 12 1 3 2 1 3	2 11 4 3 2 1 0 0 23	6 11 12 3 3 2 1 3 41
Поточний контроль знань							36	60
Підсумковий контроль знань (екзамен)							24	40
Всього по дисципліні							60	100

Поточний контроль знань здійснюється шляхом проведення усного опитування, написання контрольних робіт по вивченим темам, рішення ситуаційних задач. На семінарських заняттях практикується експрес-опитування, виступи здобувачів вищої освіти по складним питанням, дискусії.

Шкала оцінювання ECTS

Оцінка ECTS	Визначення	Оцінка в балах	Традиційна оцінка
A	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	«5»
B C	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю помилок	75-89	«4»
D E	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	60-74	«3»
EX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як досягти мінімального	35-59	«2»

	критерію		
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота	1-34	«2»

Окремі питання тем, які виносяться для самостійного опрацювання, здобувачі вищої освіти вивчають у вільний від занять час. Самостійна робота здобувача вищої освіти є однією з форм організації освітнього процесу, основною формою оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять за розкладом.

Самостійна робота здобувача вищої освіти в обсязі 46 годин складається з вивчення матеріалу за допомогою конспектів лекцій, підручників, допоміжної літератури, підготовки доповідей, а також підготовки до практичних занять.

Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Трудові ресурси, персонал і трудовий потенціал організації. Склад та структура персоналу
2. Соціально-трудові відносини, ринок праці і зайнятість
3. Безробіття, як економічна категорія. Характеристика видів безробіття
4. Державна система управління трудовими ресурсами
5. Управління персоналом: суть, зміст та завдання курсу
6. Концепція управління персоналом
7. Закономірності і принципи управління персоналом
8. Методи управління персоналом
9. Цілі і функції системи управління персоналом
10. Організаційна структура системи управління персоналом
11. Кадрове і документаційне забезпечення системи управління персоналом
12. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом
13. Нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом
14. Кадрова політика організації – основа формування стратегії управління персоналом
15. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її персоналом
16. Система стратегічного управління персоналом
17. Стратегія управління персоналом
18. Реалізація стратегії управління персоналом
19. Зміст, завдання та принципи кадрового планування
20. Методи визначення потреб персоналу
21. Види планів з питань персоналу
22. Оперативний план роботи з персоналом
23. Маркетинг персоналу

24. Кадровий аудит
25. Організація та джерела залучення персоналу
26. Методи підбору персоналу, їх характеристика
27. Ділова оцінка персоналу
28. Соціалізація, профорієнтація і трудова адаптація персоналу
29. Організація і способи звільнення персоналу
30. Автоматизовані інформаційні технології управління персоналом
31. Регламентація управління. Трудовий колектив і соціальна відповідальність в організації
32. Колективні договори та угоди: зміст, дія та сфера їх укладання.
33. Контрактна форма наймання працівників
34. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація
35. Нормування праці, гнучкі режими праці
36. Управління соціальним розвитком
37. Організація системи професійного навчання персоналу
38. Управління діловою кар'єрою персоналу
39. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу
40. Підготовка і формування резерву керівників
41. Теорія поведінки особистості в групах.
42. Суть і різновиди дисципліни
43. Механізми та методи управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу
44. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу
45. Оплата праці персоналу
46. Етика ділових відносин з персоналом
47. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
48. Критерії ефективності роботи персоналу
49. Розвиток міжнародної міграції робочої сили як форми економічних відносин.
50. Міжнародна організація праці (МОП): цілі, завдання та основні конвенції з питань управління трудовими ресурсами.

Форма перевірки та оцінювання завдань самостійної роботи

№	Модулі, змістові модулі	Кількість годин	Кількість заходів	Оцінка в балах		Сума балів	
				min	max	min	max
1	2	3	4	5	6	7	8
Змістовий модуль 1.							
Обов'язкова робота:							
1.	- опрацювання окремих питань тем;	10	3	1	1	3	3
2.	- тестування в <i>moodle</i> ;	10	1	2	3	2	3
Індивідуальна робота:							
3.	- індивідуальне завдання;	x	x	x	x	x	x
4.	- підготовка презентацій;	x	1	1	2	1	2

Разом по 1 змістовому модулю		20	x	x	x	6	8
Змістовий модуль 2.							
Обов'язкова робота:							
1.	- опрацювання окремих питань тем;	16	3	1	1	3	3
2.	- тестування в moodle	10	1	2	3	2	3
Індивідуальна робота:							
3.	- підготовка презентацій	x	1	1	2	1	2
4.	- підготовка тез доповіді на конференцію	x	1	0	1	0	1
5.	- підготовка наукової статті	x	1	0	3	0	3
Разом по 2 змістовому модулю		26	x	x	x	6	12

Завдання для практичного заняття за темою 1: формування колективу організації.

Завдання 1. Розробити на основі Типової структури посадової інструкції відповідних інструкцій для працівників таких посад як менеджер з персоналу, керівник підрозділу (підсистеми умов праці, підсистеми аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми планування і маркетингу персоналу тощо).

Тестові завдання:

1. Який з перерахованих нижче документів носить організаційно-розпорядничий характер?

- а) положення з організації адаптації працівників;
- б) колективний договір;
- в) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- г) положення з урегулювання взаємин у колективі.

2. Головна функція роботи з кадрами полягає в:

- а) правовому регулюванні трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками;
- б) безпосередньому керівництві людьми у процесі досягнення основних стратегічних цілей організації;
- в) у забезпеченні організації оптимальною кількістю працівників потрібної кваліфікації і мотивації.

3. До повноважень функціональних керівників входить:

- а) створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків;
- б) прийом і звільнення співробітників;
- в) прийняття рішень, що носять рекомендаційний характер, для врегулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим керівникам.

4. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом включає:

- а) оперативну і нормативно-довідкову інформацію;
- б) системи документації (уніфіковані та спеціальні);

в) класифікатори техніко-економічної інформації, системи документації, оперативну і нормативно-довідкову інформацію.

5. Правові акти ненормативного характеру - це:

а) довідники кваліфікаційних характеристик працівників;
б) розпорядження, що можуть видавати керівники служби управління персоналом;

в) колективні договори між роботодавцями і найманими робітниками;

г) посадові інструкції.

6. Які з зазначених нижче розділів входять у правила внутрішнього трудового розпорядку?

а) загальні положення;

б) порядок прийому і звільнення робітників та службовців;

в) основні права робітників та службовців;

г) основні обов'язки адміністрації;

д) робочий час і його використання;

е) основні обов'язки робітників та службовців;

ж) заохочення за успіхи в роботі;

з) відповідальність за порушення трудової дисципліни.

7. Основними задачами правового забезпечення системи управління персоналом є:

а) розробка системи заохочень і стягнень за результати виробничої діяльності як робітників, так і службовців;

б) правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;

в) захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

8. Які з перерахованих нижче документів відносяться до тих, що регламентують виконання функцій з управління персоналом?

а) положення з оплати і стимулювання праці;

б) положення про структурний підрозділ;

в) Кодекс законів про працю;

г) положення з урегулювання взаємин у колективі;

д) інструкція з дотримання правил техніки безпеки.

9. До способів налагодження відносин між лінійними і функціональними менеджерами відносяться:

а) чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між ними;

б) навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переміщення з кадрових служб у лінійні керівники і навпаки;

в) зрівняння в правах і обов'язках лінійних і функціональних менеджерів;

г) спільне обговорення проблем і вироблення спільних кадрових рішень;

д) спільна участь в оперативному управлінні персоналом організації.

10. До найбільш істотних для персоналу організації документів розробляються за допомогою довідників кваліфікаційних характеристик керівників, фахівців і службовців відносяться:

- а) положення з формування кадрового резерву в організації;
- б) положення про структурний підрозділ;
- в) положення з організації адаптації працівників;
- г) посадові інструкції.

Тематика для презентацій:

1. Структура ресурсного забезпечення управління персоналом та взаємозв'язок його складових.

2. Нормативно-правова база управління персоналом: організаційно-розпорядницькі, організаційно-методичні та організаційно-регламентуючі документи.

3. Науково-методичне та інформаційне забезпечення управління персоналом.

4. Кадрове забезпечення управління персоналом.

5. Розробка посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи організації.

6. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

Завдання для практичного заняття за темою 2: кадрова політика організації

Завдання 1. Порівняйте зміст завдань кадрової політики у розвинених країнах з ринковою економікою та на підприємствах і організаціях України у сучасних умовах.

Завдання 2. Спробуйте визначити з зміну 1 пріоритетів у застосуванні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом за період трансформаційних перетворень у сучасній економіці України.

Тестові завдання:

1. Метою кадрової політики є:

- а) створення високопродуктивної робочої сили;
- б) мінімізація витрат на робочу силу;
- в) створення максимальної кількості робочих місць;
- г) 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:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;

- г) нижчого.
- 3. Кадрова політика підприємства поділяється на типи:
 - а) активні та пасивні;
 - б) реактивні та превентивні;
 - в) закриті та відкриті;
 - г) усі відповіді правильні.
- 4. Здійснення керівництвом постійного кадрового моніторингу передбачає проведення кадрової політики:
 - а) пасивної;
 - б) активної;
 - в) реактивної;
 - г) превентивної.
- 5. Етапами розробки кадрової політики є:
 - а) програмування, нормування та оцінювання;
 - б) нормування, програмування та моніторинг персоналу;
 - в) прогнозування, планування, нормування та відстеження;
 - г) 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:
 - а) формування;
 - б) інтенсивне зростання;
 - в) стабілізація;
 - г) спад.
- 7. Стадія життєвого циклу підприємства, якій властиві: зниження витрат на персонал; оцінювання ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці, – це:
 - а) формування;
 - б) інтенсивне зростання;
 - в) стабілізація;
 - г) 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:
 - а) кадрова тактика;
 - б) кадрова стратегія;
 - в) кадровий потенціал;
 - г) кадровий резерв.
- 9. Кадрова стратегія має форми:
 - а) відкрити та закрити;
 - б) активну та пасивну;
 - в) реактивну та превентивну;
 - г) концентровану та диверсифіковану.
- 10. Маркетингова стратегія підприємства, за якої сутність корпоративної

стратегії зводитиметься до орієнтації на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації:

- а) лідерства в низьких витратах;
- б) диференціації;
- в) помірного росту;
- г) скорочення.

Тематика для презентацій:

1. Роль кадрової політики в стратегії розвитку організації (за матеріалами діяльності конкретної організації).

2. Кадрові заходи підприємницького типу кадрової стратегії в короткостроковому періоді при відкритому і закритому типах кадрової політики.

3. Трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами.

4. Кадрові підсистеми загальної системи управління персоналом сучасної організації.

Завдання для практичного заняття за темою 3: служби персоналу: організація та функції

Тестові завдання:

1. Документ в якому фіксується: порядок працевлаштування та звільнення працівників; основні обов'язки працівників та адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

2. Документ, який регламентує діяльність посадових осіб і містить дані про їх завдання та обов'язки, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками, – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

3. Документ, який регламентує діяльність певного підрозділу організації: його завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими ланками, – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

4. Правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємства:

- а) статут підприємства;
- б) трудовий контракт;
- в) договір підряду;
- г) колективний договір.

5. Функція кадрової служби, яка передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, це:

- а) аудит;
- б) консалтинг;
- в) маркетинг;
- г) моніторинг.

6. Документ, яким регламентується діяльність кадрової служби підприємства:

- а) Статут;
- б) Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) Колективний договір;
- г) Положення про кадрову службу.

7. Діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з оформлення найму, переведення, звільнення, обліку навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників, – це:

- а) персонал-маркетинг;
- б) кадровий консалтинг;
- в) кадрове діловодство;
- г) кадровий моніторинг.

8. Група документів: трудова книжка, паспорт, військовий квиток, диплом про освіту належать до:

- а) особових;
- б) особистих;
- в) первинних;
- г) облікових.

9. Документи, що являють собою накопичувачі даних про первинну реєстрацію й наступне оновлення відомостей про склад та переміщення кадрів:

- а) особові;
- б) особисті;
- в) первинні;
- г) облікові.

10. Документи, що закріплюють трудові правовідносини: накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів; заохочення та дисциплінарні стягнення; проходження атестації, – це:

- а) розпорядчі;

- б) організаційні;
- в) інформаційні;
- г) фінансові.

11. До організаційних документів, що застосовуються у роботі кадрових служб, належать:

- а) автобіографія;
- б) наказ про прийняття кадрів;
- в) інструкція з діловодства;
- г) службовий лист.

12. До інформаційних документів, що застосовуються у роботі кадрових служб, належать:

- а) автобіографія;
- б) наказ про прийняття кадрів;
- в) інструкція з діловодства;
- г) службовий лист.

13. Працівник зараховується на роботу на підставі:

- а) заяви;
- б) колективного договору;
- в) внесення запису до трудової книжки;
- г) наказу.

14. Основним документом про трудову діяльність працівника є:

- а) особовий листок;
- б) трудова книжка;
- в) особова картка;
- г) картка спеціаліста.

15. Основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства, – це:

- а) алфавітна книга;
- б) штатно-посадова книга;
- в) Положення про кадрову службу;
- г) Класифікатор професій.

16. Відкритість та прозорість роботи відносять до:

- а) показників економічної ефективності;
- б) показників ступеня задоволеності працівників;
- в) показників ступеня відповідності;
- г) непрямих показників ефективності.

Тематика для презентацій:

1. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

2. Коучинг в системі управління персоналом.

3. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.

Завдання для практичного заняття за темою 4: кадрове
планування в організаціях

Тестові завдання:

1. Принцип кадрового планування, сутність якого полягає в можливості постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляді відповідно до обставин, що змінюються:

- а) безперервність;
- б) гнучкість;
- в) точність;
- г) економічність.

2. Принцип кадрового планування сутність якого вимагає дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу:

- а) точності
- б) безперервність;
- в) регламентації;
- г) економічність.

3. До внутрішніх чинників, що впливають на стратегію розвитку підприємства, яка зумовлює потребу в персоналі, відносять:

- а) джерела робочої сили;
- б) розвиток техніки і технологій;
- в) внутрішньоорганізаційну динаміку робочої сили;
- г) структурні зміни в економіці.

4. Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

- а) основну та додаткову;
- б) загальну та додаткову;
- в) загальну та часткову;
- г) основну та часткову.

5. Загальна потреба в персоналі визначається як:

- а) відношення запланованого обсягу виробництва до норм витрат робочого часу;
- б) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої трудомісткості;
- в) добуток запланованого обсягу виробництва та запланованої продуктивності праці;
- г) відношення запланованого обсягу валового прибутку до запланованої трудомісткості.

6. Метод прогнозування потреби в персоналі сутність якого полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє:

- а) економетричний;
- б) екстраполяції;
- в) нормативний;
- г) балансовий.

7. Метод прогнозування потреби в персоналі, який ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі:
- а) лінійного програмування;
 - б) нормативний;
 - в) експертного оцінювання;
 - г) екстраполяції.
8. Що слід розуміти під місією організації?
- а) Основні завдання організації.
 - б) Основні функції організації.
 - в) Основні види робіт організації.
 - г) Чітко виражену причину існування організації.
9. До числа основних загальних функцій менеджменту не належать:
- а) Планування.
 - б) Кредитування.
 - в) Організації, мотивації.
 - г) Контроль.
10. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?
- а) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
 - б) Встановлення цілей організації.
 - в) Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
 - г) Визначення способів досягнення цілей організації.
11. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:
- а) Досяжність, конкретність, орієнтація у часі, вимірюваність, співвідносність
 - б) Досяжність і орієнтація у часі.
 - в) Орієнтація у часі і конкретність.
 - г) Досяжність.
12. Короткострокові плани розробляються строком на:
- а) 5 і більше років.
 - б) 3 – 5 років.
 - в) до 1 року
 - г) 2 роки.
13. Концепція «Управління за цілями» передбачає:
- а) Авторитарне визначення цілей підлеглих
 - б) Побудову «каскаду цілей» організації
 - в) Високий ступінь самоконтролю з боку підлеглих
 - г) Правильні відповіді 2 і 3
14. Цілі організації це:
- а) конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним
 - б) стан існування організації
 - в) відмінні особливості, якими характеризується організація
 - г) вимоги до організації

15. Абревіатура вимог до цілей SMART розшифровується як:

- а) стильні, економічні, реалістичні, прописані
- б) конкретні, вимірювані, досяжні, співвідносні, обмежені часом
- в) специфічні, досяжні стратегічно спрямовані
- г) якісні, вчасні, релевантні, обмежені часом, односторонні

Тематика для презентацій:

- 1. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики
- 2. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.
- 3. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.
- 4. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Завдання для практичного заняття за темою 5: оцінка персоналу

Завдання 1. У чому полягає роль кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу?

Завдання 2. Які основні етапи включає атестація керівників і спеціалістів?

Тестові завдання:

Оцінка потенціалу працівника дозволяє:

- а) установити якість, складність і результативність праці конкретного працівника, і його відповідність посаді, яку він займає
 - б) визначити комплексну оцінку, що враховує потенціал та індивідуальний внесок конкретного працівника в кінцевий результат
 - в) дозволяє визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися
2. За якими ознаками здійснюється оцінка ділових якостей працівників?
- а) за ознаками, що враховуються в тарифно-кваліфікаційному довіднику і відбиті в тарифному розряді
 - б) враховує як кількісні, так і якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність
 - в) за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат колективі, а відповідно, і на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати

3. Оцінка індивідуального внеску:

- а) дозволяє установити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника, і його відповідність займаній посаді
- б) виступає як комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат
- в) запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що займають визначені посади

4. Складність праці фахівця:

- а) визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією
- б) характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу
- в) визначається співвіднесення фактично виконуваних їм обсягів робіт у звітному і базисному періодах

5. Оцінка фахівців відбувається за:

- а) оцінкою результатів основної діяльності
- б) оцінці діяльності, що супроводжує основну
- в) соціально-психологічною оцінкою поведінки працівника у колективі

г) за всіма перерахованими вище ознаками

6. Основні групи методів оцінки персоналу:

- а) оцінка за діловими якостями
- б) оцінка зовнішнього вигляду
- в) оцінка за результатами діяльності
- г) оцінка фізіологічного стану
- д) система текстових методів оцінки

7. До основних напрямків оцінки фахівця відносяться:

- а) оцінка результатів основної діяльності
- б) організаторські здібності
- в) вміння працювати з людьми
- г) соціально-психологічна оцінка поведінки працівника у колективі
- д) оцінка діяльності, що супроводжує основну

8. Оцінка керівника здійснюється у таких напрямках:

- а) оцінка праці
- б) оцінка результатів роботи підлеглого колективу
- в) атестація кадрів
- г) оцінка виконання функцій щодо управління колективом

9. За якими напрямками здійснюється оцінка робітників та службовців?

- а) оцінка діяльності, що супроводжує основну
- б) оцінка складності виконуваних функцій
- в) соціально-психологічна оцінка поведінки працівника у колективі
- г) оцінка результатів праці
- д) оцінка результатів роботи підлеглого колективу

10. До складу членів атестаційної комісії входять:

- а) керівники
- б) керівники підприємств
- в) працівники інших підприємств
- г) експерти
- д) члени профспілок

Тематика для презентацій:

1. Критерії оцінки і стандарти роботи персоналу організації.
2. Поведінкові та етичні аспекти при оцінюванні персоналу і проведенні атестації.

3. Управління за цілями як метод оцінки персоналу.
4. Оцінка роботи як персонал-технологія.

Завдання для практичного заняття за темою 6: управління процесом розвитку та рухом персоналу

Завдання 1. Психологічний аналіз особи працівника.

Завдання 2. Розкрийте методи соціально-морального впливу на персонал.

Тестові завдання:

1. Процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовка кадрового резерву – це:
 - а) ділова кар'єра;
 - б) професійне навчання;
 - в) оцінювання персоналу;
 - г) розвиток персоналу.
2. Індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній дробині робочих місць, посад – це:
 - а) трудова кар'єра;
 - б) ділова кар'єра;
 - в) професійна кар'єра;
 - г) професійно-кваліфікаційне просування.
3. Переміщення в іншу функціональну сферу передбачає:
 - а) професійне зростання;
 - б) професійна кар'єра;
 - в) горизонтальний напрям внутрішньоорганізаційної кар'єри;
 - г) вертикальний напрям внутрішньоорганізаційної кар'єри.
4. Переміщення на інший щабель структурної ієрархії передбачає:
 - а) професійне зростання;
 - б) професійна кар'єра;
 - в) горизонтальний напрям внутрішньоорганізаційної кар'єри;
 - г) вертикальний напрям внутрішньоорганізаційної кар'єри.
5. Наближення працівника до керівництва підприємства передбачає:
 - а) вертикальна кар'єра;
 - б) горизонтальна кар'єра;
 - в) доцентрова кар'єра;
 - г) ступінчаста кар'єра.
6. Вид кар'єри, який характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію:
 - а) професійна кар'єра;
 - б) ситуаційна кар'єра;
 - в) системна кар'єра;

- г) внутрішньоорганізаційна кар'єра.
7. Модель кар'єри, про яку йде мова: «цілеспрямоване професійне зростання за попередньо складним планом»:
- а) професійна кар'єра;
 - б) ситуаційна кар'єра;
 - в) системна кар'єра;
 - г) внутрішньоорганізаційна кар'єра.
8. Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:
- а) виключно горизонтальне переміщення;
 - б) виключно вертикальне переміщення;
 - в) горизонтально-вертикальне переміщення;
 - г) відцентрове переміщення.
9. Плавна вертикальна кар'єра до досягнення найвищої посади з наступним виходом на пенсію – це:
- а) «сходи»;
 - б) «змія»;
 - в) «роздоріжжя»;
 - г) «трамплін».
10. Поняття «вертикальна кар'єра» - це:
- а) переміщення в іншу функціональну сферу діяльності зі збереженням попередньої заробітної плати;
 - б) підняття працівника на більш високий щабель структурної ієрархії, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці;
 - в) обіймання посади більш високого рівня без підвищення оплати праці;
 - г) перехід до іншої організації з одночасним підвищенням статусу та заробітної плати
11. Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації – це:
- а) «сходи»;
 - б) «змія»;
 - в) «роздоріжжя»;
 - г) «трамплін».
12. Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом перебування на кожній посаді – це:
- а) «сходи»;
 - б) «змія»;
 - в) «роздоріжжя»;
 - г) «трамплін».
13. Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи:
- а) початковий, становлення, консолідації, завершення;
 - б) становлення, збереження, завершення, пенсійний, заключний;
 - в) попередній, становлення, просування, збереження, завершення, пенсійний;

г) первинний, вторинний, етап консолідації, пенсійний.

14. Мотив ділової кар'єри, за якого людина прагне незалежності, бажає мати можливість робити все по своєму носить назву:

- а) потреба в першості;
- б) автономія;
- в) управлінська компетентність;
- г) підприємницька креативність.

15. За якого мотиву ділової кар'єри людьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю:

- а) потреба в першості;
- б) автономія;
- в) управлінська компетентність;
- г) підприємницька креативність.

16. Мотив ділової кар'єри, за якого людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості і родини, одержати цікаву, досить високооплачувану роботу, що надає право переміщення, розпоряджання своїм часом, – це:

- а) стиль життя;
- б) безпека і стабільність;
- в) матеріальний добробут;
- г) підприємницька креативність.

17. Суб'єктивним чинником кар'єрного просування є:

- а) вища точка кар'єри;
- б) показник рівня позиції;
- в) внутрішня мотивація;
- г) показник потенційної мобільності.

18. Об'єктивним чинником кар'єрного просування є:

- а) наполегливість;
- б) ставлення до роботи;
- в) вміння подати себе;
- г) тривалість кар'єри.

19. Тип кар'єри, при якій людина рухається вперед завдяки обставинам, що склалися в організації й суспільстві:

- а) традиційну;
- б) суперавантюрну;
- в) авантюрну;
- г) перетворюючу.

20. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина переміщується в межах одного і того самого рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів»:

- а) прагматична;
- б) традиційна;
- в) випадкова;
- г) сумісна.

21. Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути:

- а) вертикальною або горизонтальною;
- б) висхідною або нисхідною;
- в) швидкою або повільною;
- г) перспективною або тупиковою.

22. Позиція кар'єри за високого потенціалу просування та низького рівня поточної професійної компетенції:

- а) «сухостій»;
- б) «новачки»;
- в) «зірки»;
- г) «тверді середняки».

23. Комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства, – це:

- а) управління персоналом;
- б) управління розвитком персоналу;
- в) управління трудовою адаптацією;
- г) управління кар'єрою персоналу.

24. Систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та професійних навичок, необхідних для виконання роботи – це:

- а) професійне навчання;
- б) професійний розвиток;
- в) професійна освіта;
- г) ротація.

25. Безпосередню відповідальність за процес навчання працівників несуть:

- а) вище керівництво;
- б) менеджери середньої ланки;
- в) лінійні керівники;
- г) функціональні керівники.

26. Здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

27. Навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, зумовлене постійною

зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадовими переміщеннями, – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

28. Професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або інших навчальних закладах, – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

29. До методів професійного навчання, які здійснюються безпосередньо на робочому місці відносять:

- а) лекції;
- б) консультування;
- в) тренінги;
- г) рольові ігри.

30. До методів професійного навчання, які здійснюються поза робочим місцем відносять:

- а) дискусії та обговорення;
- б) наставництво;
- в) ротацію;
- г) навчальне заміщення.

Тематика для презентацій:

1. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
2. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
3. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

Завдання для практичного заняття за темою 7: мотивація і стимулювання персоналу

Завдання 1. Що є головною спонукальною силою у людини? Що входить в структуру мотивів праці і за допомогою яких умов вони формуються?

Завдання 2. Яка роль заробітної плати в мотивації праці? У чому полягає значення нетрадиційних методів стимулювання (матеріального і грошового)?

Завдання 3. Розкрийте можливість використання зарубіжного досвіду мотивації праці у вітчизняній практиці.

Тестові завдання:

1. Позитивна мотивація праці – це:
 - а) прагнення досягти успіху у своїй діяльності

б) прагнення працівника задовольнити свої споживи
в) динамічна система, взаємодіючих між собою внутрішніх факторів (мотиваторів), що викликають і направляють орієнтовану на досягнення мети поведінку людини чи тварини

2. Змістовні теорії мотивації – це теорії, що:

а) аналізують структуру мотивів і потреб особистості та їхнє проявлення
б) ґрунтуються на моделях поведінки людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання

в) ґрунтуються на виявленні внутрішніх спонукань, що змушують людину діяти так, а не інакше

3. Які з наведених нижче стимулів є більш гнучкими?

- а) тарифні ставки
- б) тарифні коефіцієнти
- в) режими праці та відпочинку
- г) надбавки, доплати, премії
- д) умови праці

4. Метою стимулювання праці є:

а) спонукати людину працювати
б) спонукати людини робити краще, ніж вона може
в) спонукати людину робити краще і більше, чим обумовлено трудовими відносинами

5. Потреби – це:

а) потреби в матеріальних умовах і засобах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку, що диктуються об'єктивними законами життя індивіда в суспільстві і його розвитку як особистості

б) потреби в засобах праці і предметах праці

в) естетичні потреби і споживи в навчанні

6. При вирішенні питань оплати праці потрібно враховувати такі основні фактори:

- а) рівень вартості життя
- б) фінансове положення підприємства
- в) чисельність працівників підприємства
- г) рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу
- д) рамки державного регулювання в цій області

Тематика для презентацій:

- 1. Матеріальна, трудова і статусна мотивація.
- 2. Методи нематеріальної трудової діяльності.

Завдання для практичного заняття за темою 8: соціальне партнерство в організації

Завдання 1. Проаналізуйте світову практику нормативно-правового та договірної регулювання соціально-трудова відносин визначити проблематику цих відносин на підприємствах і в організаціях України.

Тестові завдання:

- У врегулюванні соціально-трудових відносин беруть участь:
- а) організації, що представляють інтереси найманих робітників і держава
 - б) роботодавець і найманий робітник
 - в) організації, що представляють інтереси найманих робітників, об'єднання роботодавців і держава
 - г) профспілка і наймані робітники
2. Профспілка – це:
- а) добровільна, неприбуткова громадська організація, що поєднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за видом їх професійної (трудової) діяльності (навчання)
 - б) організація, що поєднує роботодавців, зв'язаних загальними інтересами за видом їхньої професійної діяльності
 - в) добровільна, неприбуткова організація, що займається професійним навчанням і працевлаштуванням громадян
3. Перевірку стану складання і реалізації колективних договорів на підприємствах здійснює:
- а) профспілка
 - б) державна інспекція праці Міністерств праці і соціальної політики
 - в) районна чи міська адміністрація
4. Сторонами колективного договору відповідно до Закону України «Про колективні договори й угоди» є:
- а) держава, профспілки і союзи роботодавців
 - б) союзи роботодавців і профспілки найманих робітників
 - в) власник майна підприємства і трудовий колектив
 - г) роботодавець і конкретний найманий робітник
5. У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і угод, що укладаються на таких рівнях:
- а) республіканський, регіональний і галузевий
 - б) республіканський, галузевий, регіональний, професійний, на підприємствах, у структурних підрозділах організацій
 - в) республіканський, територіальний, галузевий, професійний, колективні угоди на підприємствах
6. Держава у системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких ролях:
- а) законодавець
 - б) координатор і організатор регулювання цих відносин
 - в) роботодавець
 - г) посередник
 - д) основний виконавець зобов'язань сторін, що уклали трудовий договір
 - е) арбітр при трудових суперечках
7. Формами соціального партнерства є:
- а) переговори між роботодавцями і працівниками
 - б) генеральна угода

- в) колективний договір
 - г) дружні зустрічі (вечірки)
 - д) галузеві тарифні угоди
8. Функціями захисної діяльності профспілок є:
- а) захист економічних інтересів найманих робітників у процесі праці
 - б) забезпечення захисту соціальних інтересів найманих робітників у процесі трудової діяльності
 - в) захист правових аспектів діяльності власників засобів виробництва
 - г) соціальний захист інтересів найманих робітників поза виробництвом
9. У якій зі сфер профспілки представляють і відстоюють права й інтереси найманих робітників, незалежно від їхнього членства в профспілці?
- а) у питаннях індивідуальних трудових відносин
 - б) в охороні праці
 - в) в області колективних прав працівників
 - г) в області оплати праці
 - д) в області колективних інтересів працівників
10. Держава прагне загладити протиріччя сторін колективних договорів у процесі переговорів за допомогою:
- а) особистої участі своїх працівників
 - б) залучення арбітражних органів
 - в) залучення державних засобів масової інформації
 - г) створення погоджувальних комісій

Завдання для практичного заняття за темою 9: ефективність управління персоналом

Завдання 1. Проаналізувати диференціацію системи оцінок ефективності управління персоналом організації та розробити власне проектне рішення щодо вказаної проблеми.

Тестові завдання:

1. До факторів, що впливають на витрати щодо персоналу відносять:
 - а) зміна тарифних договорів чи соціального законодавства
 - б) зміна умов договорів про постачання енергоносіїв
 - в) зміни в організаційній структурі підприємства
2. Соціальні цілі підприємства спрямовані на:
 - а) задоволення потреб та інтересів працівників фірми
 - б) збільшення обсягів виробництва
 - в) збільшення зайнятості в країні
3. Витрати на вдосконалення системи і технології управління персоналом розподіляються на:
 - а) одноразові та поточні
 - б) одноразові, поточні та передвиробничі
 - в) одноразові та передвиробничі
4. Унаслідок невиконання потерпілими вимог відповідно нормативних актів власник виплату одноразової допомоги може:

- а) зменшити до 25%
 - б) зовсім не здійснювати
 - в) зменшити до 50%
 - г) зменшити на 25%
5. Розмір одноразової допомоги встановлюється порядком, який визначений у:
- а) положенні про врегулювання взаємин у колективі
 - б) положенні про оплату і стимулювання праці
 - в) колективному договорі
 - г) інструкції щодо дотримання правил безпеки
6. У залежності від підходу виділяють такі показники:
- а) показники економічної ефективності
 - б) показники національної стабільності
 - в) показники соціальної ефективності
 - г) показники ділової участі
 - д) показники якості, результативності та складності праці
7. Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовуються:
- а) атестація кадрів
 - б) система кадрового аудиту
 - в) кадровий консалтинг
 - г) моніторинг управління персоналом
 - д) система оцінки потенціалу персоналу
8. До основних витрат на персонал відносяться:
- а) основна заробітна плата
 - б) додаткова заробітна плата
 - в) виплати сумісникам
 - г) преміювання
 - д) витрати на навчання і підвищення кваліфікації
9. До додаткових витрат на персонал відносяться:
- а) додаткова заробітна плата
 - б) транспортні витрати
 - в) оплата відпусток, лікарняних аркушів, інвалідності
 - г) відрахування на соціальне страхування
 - д) оклади штатних співробітників
10. Для розрахунку витрат, викликаних перервами у роботі, використовуються показники:
- а) частка зайвого обороту плинності
 - б) середньоденний виробіток на одну людину
 - в) середня тривалість перерви, викликані плинністю
 - г) коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням
 - д) чисельність робітників, що вибули через плинність

Тематика для презентацій:

1. Проблеми визначення ефективності управління персоналом як визначальним ресурсом організації.
2. Фактори, які впливають на дієвість управління персоналом в сучасних умовах.
3. Проблеми планування і аналізу витрат на персонал та їх оптимізації у ринкових умовах.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНИХ АКТІВ

1. Александрова С. А. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім.О. М. Бекетова, 2016. 86 с. URL: <https://core.ac.uk/reader/78066310>
2. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/38971/1/%282009%2047Н%20МГРГ%29.pdf>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
4. Безтелесна Л. І. Стратегічне управління людськими ресурсами - Інформаційно-методичний посібник. Рівне : Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. 2017. 24 с.
5. Никифорова В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія. МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса : ПАЛЬМІРА, 2019. 200 с.
6. Аверіхіна Т. В., Влаєа А. Ю. Впровадження системи адаптивного менеджменту на підприємствах туристичної сфери. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12. С. 5-7.
7. Андрющенко Я. Е. Аналітичний огляд онлайн та хмарних систем управління готелем у створенні іміджу готельного закладу. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 40. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2021_40_27.
8. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Київ : Професіонал, 2017. 304 с.
9. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 31-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_5_4
10. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23. № 11. С. 88–100. 43 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_23_11_12
11. Богиня Д. П. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2020. 313 с.
12. Бриндзя З. Ф., Кулик А. М. Прагматика удосконалення планування та управління в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_9

13. Герасимчук В. І. Проблеми трансформації зайнятості і розвитку ринку праці України (методологія, аналіз, шляхи вдосконалення). Київ : Принт Експрес, 2021. 503 с.
14. Гончар Л. О., Поплавська А. В., Аухімік О. В. Управлінський аналіз особливостей системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: <http://www.journalslute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1053>
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підруч. Київ : Знання, 2016. 536 с.
16. Гузар У. Є., Коркуна О. І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf
17. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Ресторанний менеджмент : підруч. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/1591262/>
18. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Ресторанний менеджмент : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/38929/1/2012%201%D0%9F%20PIDRYCHNUK_RestorMen_edg2013.pdf
19. Денисенко М. П., Бреус С. В. Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом. *Вчені записки університету "КРОК". Сер. : Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 105-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuc_2020_3_15
20. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки університету "КРОК". Сер. : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuc_2021_2_10
21. Добровольська О. Пошук ідеального працівника: починаємо з добору. *Академія гостинності*. 2021. № 1. URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiyagostinnosti-2021-1/poshuk-idealnogo-pracivnika-pochinaemo-z-doboru>
22. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві: організація, стандартизація, фінансіалізація. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С 181-189. URL: <http://surl.li/dsgqk>
23. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 432 с.
24. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_11
25. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 120–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_23
26. Калініна С.П. Ринок праці та зайнятість: теоретико-методологічний аспект : монографія. Донецьк, 2005. 227 с.
27. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 34с.
28. Колот А. М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 230 с.

29. Корсак Р., Кашка М. Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 28(2). С. 167-171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_28\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_28(2)_30)
30. Кошовий Б.-П. О., Семчук Ж. В., Петрик І. В., Децик О. І. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. Вип. 23. С. 38-41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3678876>. URL: <https://nzlub.org.ua/index.php/journal/article/view/194/182>
31. Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Баландіна І. С. Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу регіону: соціологічний підхід. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 67- 73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_1_9
32. Крахмальова Н. А., Хмелевська Л. П., Шевчук Ю. А. Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної індустрії. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер. : Економічні науки*. 2019. № 6. С. 40–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2019_6_6
33. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 296 с.
34. Кушнір О. І., Жигулін О. А. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 36-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_2
35. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 3, № 13. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16559/14616>
36. Лисенко Л. І. Ринок праці. Техніка пошуку роботи : навч. посібник для вузів. Київ : Професіонал, 2019. 311 с.
37. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист : навч. посіб. Київ : Основи, 2020. 491 с.
38. Лібанова Е.М., Мельничук Д.П. Ринок праці в економічній системі : навчальний посібник. Житмир : ЖІТІЮ. 2002. 260 с.
39. Лібанова Є. М. Ринок праці : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 224 с.
40. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Удосконалення системи антикризового управління в готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4. № 2. С. 248-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2021_4_2
41. Мазуркевич І. О., Рябенка М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26005.pdf>
42. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної сфери. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2020. Вип. 96(2). С. 131- 141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2020_96\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2020_96(2)_11)

43. Малюк Л. П., Полстяна Н. В., Давидова О. Ю. Організація ресторанного господарства : підруч. Харків : Лідер, 2016. 487 с.
44. Марченко О. А., Самокіш А. О., Стребкова К. М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 169-172. URL: <https://www.researchgate.net/publication/339383780>
45. Маслиган О. О., Тодьєрішко Е. В., Кузнецова О. В., Шафранова К. В. Цифровізація менеджменту та маршрутизація кластерів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 40–48.
46. Менеджмент готельного і ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня "Бакалавр" спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" денної форми навчання / уклад. А. І. Бурковська. Миколаїв : МНАУ, 2021. 48 с. 147. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9855>
47. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Л. М. Яцук та ін. Харків : Світ Книг, 2021. 486 с.
48. Милько І., Нагорнова О., Ожема С. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2021_2_5
49. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itgtsse_2021_1_10
50. Молоченко В. В. Розробка організаційного механізму вдосконалення управління іміджем готельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7(2). С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_7%282%29__6
51. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>.
52. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 1 (119). С. 45-54. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9396>
53. Огієнко М., Огієнко А., Мельник А. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 56-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_12
54. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2013. 224 с.
55. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 3-4. С. 127-132. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/572/637>
56. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.

57. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2020.
58. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Вип. 5(1). С. 23-36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>
59. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_14_14
60. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2020 1 15>
61. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 351 с.
62. Сегеда І. В., Богдан Н. М. Формування організаційної структури управління на підприємствах готельного бізнесу. *Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 19-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_4_6
63. Сидорук А. В., Маковецька Н. В., Бортников Є. Г. Бренд- і PR-менеджмент підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: теоретичні аспекти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 3. С. 16-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2021_3_5
64. Січка І. І. Управління проектами на міжнародному готельному ринку. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_5 20-23
65. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
66. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 820 с.
67. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.
68. Стадник В. В. Менеджмент: посіб. Київ : Академвидав, 2018. 37 с.
69. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Вип. 2, Т. 2. С. 271-274. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5556/1/30.pdf>
70. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>
71. Управління персоналом : методичні рекомендації для практичних занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» для денної та заочної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 37 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16244>.

72. Управління персоналом : курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», для денної та заочної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 90 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16245>.
73. Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Мардус Н. Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 493-498. URI: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39589/1/2018_Falchenko_Metody_upravl_personalom.pdf
74. Фостолович В. А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 18-25. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/34375/1/Fostolovych.pdf>
75. Фрей Л. В., Дяченко А. М. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства готельноресторанного господарства. *Туристичний та готельноресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання* : матеріали X віжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 21–22 берез. 2019 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2019. С. 405-409. URL: <http://surl.li/dqfft>
76. Хитрова О. А. Інформаційні системи як складник управління підприємствами готельного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 299-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_2_46
77. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2011. 112 с.
78. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y
79. Чириченко Ю. В., Білова Н. А., Зайцев В. Є. Окремі стратегічні аспекти розвитку готельноресторанної справи. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros_2018_131_12
80. Чміль Г. Л. Стратегічний аналіз діяльності підприємства індустрії гостинності: виклики Covid-19. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 8. С. 14-17.
81. Чміль Г. Л., Джгутапшвілі Н. М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельноресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 237-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_8_33
82. Юдіна О. І. Обґрунтування механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанної сфери. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_65
83. Bhakta Anutosh. Professional Hotel Front Office Management. New Delhi : Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2012. 332 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hPSpkaNkE0YZknHCiY8sDckgUusCAN5W/view>

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні рекомендації

Укладач: **Сухорукова** Анна Леонідівна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 2,0.
Тираж 25 прим. Зам. б/н

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

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.