

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Східноєвропейський національний університет**  
**імені Лесі Українки**  
**Кафедра менеджменту**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В**  
**МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

**Методичні вказівки для самостійної роботи студентів**  
**спеціальності 8.03060104 «Менеджмент ЗЕД»**  
**денної форми навчання**

Луцьк – 2014

**УДК 338.24(07)**

**ББК 65.290**

**Ч50**

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі» для студентів спеціальності 8.03060104 «Менеджмент ЗЕД» денної форми навчання

**Розробник:** Черчик Л.М., д.е.н., професор

**Рецензент:** Ліпич Л.Г., д.е.н., професор, декан Інституту економіки та менеджменту

**Затверджено на засіданні кафедри менеджменту**

протокол № 3 від 01. 11. 2013 р.

**Схвалено науково-методичною комісією Інституту економіки та менеджменту**

протокол № \_\_\_ від 05. 06. 2013 р.

**Схвалено науково-методичною радою університету**

протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 20\_\_ р.

© Черчик Л.М., 2014

## ЗМІСТ

Вступ	4
1. Тематика теоретичного курсу	7
2. Практичні завдання	18
3. Теми рефератів	19
4. Перелік питань, що виносяться на захист	20
5. Тестові завдання	22
Список рекомендованої літератури	28

## ВСТУП

“Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі” є вибірковою дисципліною і передбачена для підготовки магістрів за спеціальністю „Менеджмент ЗЕД”. Зміст програми передбачає лекції, семінарські та практичні заняття, курсову роботу.

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Основною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною включає:

- підготовку до семінарських (практичних) занять;
- підготовку до виконання контрольних завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- виконання завдання дослідницького характеру;
- критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою;
- розробку пропозицій щодо вирішення виявлених проблем;
- розробку прогнозів з обраної проблематики;
- презентацію результатів дослідження на задану тематику, в т.ч. виступ на конференції.

Усі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання.

Мета курсу “Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі” – допомогти студентам, слухачам опанувати теоретичні основи та виробити вміння і практичні навички з планування та організації розвитку персоналу в умовах ринкової економіки, структурної та технологічної перебудови галузей економіки.

Завдання дисципліни полягає у формуванні знань щодо:

- принципів і методів управління розвитком працівників;
- теоретичних та практичних проблем розроблення проекту розвитку персоналу організації;
- шляхів реалізації політики у сферах освіти та професійної підготовки;
- вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів професійного навчання персоналу з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві;
- проведення атестації фахівців і керівників;
- упровадження організаційних форм планування трудової кар'єри персоналу; роботи з резервом керівників в організації.

Відповідно до кваліфікаційної характеристики знань майбутніх випускників, в результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- предмет і завдання курсу, його місце та взаємозв'язок із суміжними дисциплінами;
- зміст роботи служби управління персоналом щодо складання проекту

розвитку персоналу в організації, особливості проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на великих, середніх і малих підприємствах;

- сутність маркетингу персоналу, його роль у розвитку працівників організації, зовнішні та внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу відносно розвитку працівників;

- інвестиції у персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації, методологічні та методичні підходи до визначення економічної й соціальної ефективності професійного навчання персоналу;

- специфіка планування і прогнозування розвитку персоналу на рівнях організації, регіону, держави, визначення на цій основі обсягів професійного навчання громадян у професійно-технічних та вищих навчальних закладах;

- поняття і завдання оцінювання розвитку персоналу підприємства, застосування результатів оцінювання ділових якостей працівників під час виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування кадрового резерву керівників;

- управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовки працівників з метою одержання нової професії чи спеціальності;

- планування соціального розвитку персоналу організації, соціальних наслідків підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників, соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві і поза виробництвом;

- матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, взаємодія організації, закладів освіти, служби зайнятості, органів державної виконавчої і законодавчої влади щодо стимулювання розвитку персоналу.

Одержані теоретичні знання дадуть змогу такі завдання:

- здійснювати професійне навчання, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління організації як виробничо-господарської системи;

- забезпечувати найповніше використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій і в такий спосіб підвищувати гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;

- формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді й інших груп населення;

- створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в організації через запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників.

Специфіка викладання курсу “Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі” полягає у використанні двох видів контролю: поточного і підсумкового.

Поточний контроль включає:

- тестування – така форма контролю дозволяє перевірити загальну підготовку студентів до кожного заняття, проводиться регулярно на вибірковій основі з метою підвищення об’єктивності перевірки знань студентів. Результати оцінюються за 5-ти бальною системою з допомогою таких критеріїв:

“2” – до 50% правильних відповідей;

“3” – від 51% до 70% правильних відповідей;

“4” – від 71% до 90% правильних відповідей;

“5” – від 91% до 100% правильних відповідей;

- розв’язування задач – така форма контролю дозволяє перевірити знання основних положень заданої теми, формувати логічне мислення студентів, проводиться на окремих заняттях;

- опитування – проводиться з метою виявлення вміння студентами оперувати вчитаним викладачем матеріалом, відповідати на додаткові питання, проводиться регулярно на вибірковій основі;

- самостійну роботу – така форма контролю дозволяє виявити вміння чітко, логічно і послідовно відповідати на поставлені запитання, вміння працювати самостійно;

- контрольну роботу – проводиться з метою отримання загального уявлення про достатність взаємозв’язку “викладач-студент” з даної дисципліни, а також контролю поточної успішності.

Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену, який спрямований на перевірку знань студентів.

# 1. ТЕМАТИКА ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

## Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації

1. Предмет і мета навчальної дисципліни управління розвитком персоналу.
2. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
3. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації.
4. Складові конкурентоспроможності персоналу організації.
5. Управління конкурентоспроможністю персоналу.

**Ключові слова і поняття:** управління розвитком персоналу, особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості, розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, освіта, професійне навчання, первинна професійна підготовка робітників, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, професійно-кваліфікаційне просування персоналу, конкурентоспроможність, компетенція, професійна придатність, трудова активність, підходи «знизу-вверх» та «зверху-вниз».

### Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між поняттями «професійний розвиток особистості» та «розвиток персоналу»?
2. Розкрийте зміст поняття «професійне навчання персоналу». Як Ви розумієте сутність понять «первинна професійна підготовка», «перепідготовка персоналу» і «підвищення кваліфікації»?
3. Яка роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій?
4. Як забезпечується взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу і стратегії управління організацією?
5. Дайте характеристику стратегії підприємництва, стратегії динамічного зростання, стратегії прибутку, стратегії ліквідації та стратегії зміни курсу.
6. Чим відрізняється стратегія розвитку персоналу при здійсненні компанією стратегії динамічного зростання від стратегії розвитку персоналу у разі реалізації компанією стратегії ліквідації організації?
7. Назвіть складові конкурентоспроможності персоналу.
8. Як підприємство здійснює прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників?
9. Розкрийте порядок формування стратегії розвитку персоналу організації з метою підвищення рівня конкурентоспроможності працівників.
10. У чому полягає сутність підходів «зверху-вниз» і «знизу-вверх» при розробленні стратегії розвитку персоналу?

## Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації

1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу організації.
2. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності.

3. Організація системи розвитку персоналу, особливості професійного навчання на великих, середніх та малих підприємствах.

4. Визначення потреби у підготовці персоналу, цілей навчання, розроблення навчальних планів і програм.

5. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

***Ключові слова і поняття:** дії, проект, проектний менеджмент, проектне управління розвитком персоналу, адаптивне управління, види проектів, процес професійного навчання, визначення потреби у підготовці, бюджет навчання, цілі навчання, зміст навчання, навчальні плани, навчальні програми, форми навчання, методи навчання.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Наведіть приклади проектів розвитку персоналу організації.

2. Дайте визначення проектного менеджменту. З яких частин складається проектний менеджмент розвитку персоналу?

3. Охарактеризуйте основні розділи проекту розвитку персоналу.

4. Розкрийте зміст поняття «адаптивне управління організацією».

5. Наведіть характеристики адаптації системи розвитку персоналу (фактори впливу середовища, способи адаптації, реалізація).

6. Назвіть основні види проектів розвитку персоналу організації.

7. Як оцінюється потенційна ефективність проектів розвитку персоналу, прогножуються їх економічні та соціальні наслідки?

8. Розкрийте роль і місце служби управління персоналом в забезпеченості розвитку персоналу в умовах адміністративно-командної та ринкової економік.

9. Яка роль лінійних керівників та фахівців служби управління персоналом у професійному навчанні працівників?

10. У чому полягає сутність визначення потреби організації в підготовці персоналу?

### **Тема 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу**

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.

2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.

3. Джерела інформації з розвитку персоналу.

4. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.

***Ключові слова і поняття:** маркетинг персоналу, виявлення та покриття потреби у персоналі, маркетингова діяльність у сфері персоналу, зовнішні і внутрішні фактори маркетингу персоналу, напрями персонал-маркетингу, джерела інформації з питань розвитку персоналу, законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Обґрунтуйте сутність маркетингу персоналу.

2. Що Ви розумієте під маркетингом персоналу у широкому та вузькому розумінні?

3. Охарактеризуйте основні етапи маркетингової діяльності служби управління персоналом організації. Що Ви розумієте під головними завданнями маркетингу

персоналу?

4. Які Ви знаєте підходи до вирішення проблеми задоволення потреби в персоналі в зарубіжних організаціях?

5. У чому полягає сутність зовнішніх факторів, що визначають напрями маркетингу персоналу організації?

6. Назвіть та охарактеризуйте основні зовнішні фактори, які визначають напрями маркетингу персоналу.

7. У чому полягає сутність внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингу персоналу організації?

8. Перелічіть й охарактеризуйте внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу організації?

9. Яким чином здійснюється аналіз факторів, що впливають на формування напрямів маркетингу персоналу організації?

10. Покажіть значення статистичних щорічників Державного комітету статистики України у забезпеченні організацій інформацією з питань розвитку персоналу.

#### **Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу**

1. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.

2. Класифікація витрат на розвиток персоналу.

3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.

4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.

5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

**Ключові слова і поняття:** людський капітал, економічні аспекти розвитку персоналу, вартість робочої сили, прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні втрати працівників, витрати на розвиток персоналу, кошторис витрат, контингент учнів (слухачів), ефективність професійного навчання, прямі і непрямі матеріальні зиски, моральні зиски, прямі та непрямі методи оцінки, аналіз «витрати-вигоди», метод дисконтування, внутрішня норма віддачі.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Чим обумовлено зростання питомої ваги витрат організацій на розвиток персоналу?

2. Дайте характеристику людського капіталу на особистісному, мікроекономічному і макроекономічному рівнях.

3. Проаналізуйте витрати організації на професійний розвиток персоналу.

4. На які три групи поділяються інвестиції у розвиток персоналу особистості, організації та держави?

5. Назвіть і охарактеризуйте показники витрат на розвиток персоналу організації.

6. Перелічіть класифікаційні ознаки прямих витрат на розвиток персоналу.

7. Обґрунтуйте класифікацію прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу за ознаками фаз відтворення робочої сили, рівня інвестора, цільового призначення витрат та джерел фінансування.

8. Розкрийте класифікацію прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу за ознаками характеру витрат, часу відшкодування витрат, обов'язковості витрат і доцільність збільшення чи скорочення витрат.

9. Які Ви знаєте види витрат на професійне навчання персоналу організації?

10. Розкрийте класифікацію прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу за ознаками характеру витрат, часу відшкодування витрат, обов'язковості витрат і доцільність збільшення чи скорочення витрат.

### **Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу**

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.

2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.

3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.

4. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.

5. Визначення обсягів професійного навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

***Ключові слова і поняття:** поточна та перспективна потреби організації в персоналі, перший і другий підходи до визначення потреби, галузево-професійна матриця, балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення, підходи і методи визначення професійно-кваліфікаційної структури робітників, загальна та додаткова потреби у фахівцях, методи визначення структури фахівців за спеціальностями, план прийняття, план випуску.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Яким чином здійснювалось визначення поточної і перспективної потреби у робітниках та фахівцях за часів адміністративно-командної системи?

2. Покажіть роль органів виконавчої влади, центрів зайнятості, навчальних закладів і роботодавців у визначенні поточної та перспективної потреби в кадрах.

3. Перелічіть й охарактеризуйте основні методи визначення загальної чисельності робітників в організації.

4. У чому полягає сутність двох підходів до планування професійно-кваліфікаційної структури робітників організації?

5. Назвіть та дайте характеристику методам розрахунку професійно-кваліфікаційного складу робітників підприємства.

6. Дайте визначення загальної і додаткової потреби у фахівцях. На які періоди розраховується додаткова потреба у фахівцях?

7. Поясніть сутність основних методів визначення загальної потреби у фахівцях в організації на плановий період.

8. За якими методами здійснюється розрахунок складу фахівців у розрізі спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів в організації?

9. Проаналізуйте складові додаткової потреби у персоналі на рівні організації. Перелічіть та охарактеризуйте джерела забезпечення додаткової потреби в

робітниках і фахівцях організації.

10.Що Ви розумієте під нестачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?

### **Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу**

1. Система багаторівневої освіти.
2. Управління системою загальної середньої освіти.
3. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.
4. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.
5. Ступеневість професійно-технічної та вищої освіти, освітньо-професійна післядипломна підготовка.

**Ключові слова і поняття:** *система освіти, державні і недержавні освітні заклади, загальна середня освіта, загальноосвітній навчальний заклад, професійно-технічна освіта, професійно-технічний навчальний заклад, курсове професійно-технічне навчання, державний стандарт, вища освіта, освітній рівень, освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти, вищі навчальні заклади, освітньо-кваліфікаційний рівень, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр, освітньо-кваліфікаційна програма, післядипломна освіта.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Як Ви розумієте сутність поняття «система освіти»?
2. За якими ознаками здійснюється класифікація навчальних закладів?
3. Назвіть основні проблеми та визначте перспективні напрями розвитку професійно-технічної і вищої освіти.
4. Що таке загальна середня освіта, з яких структур та елементів складається система загальної середньої освіти?
5. Назвіть і охарактеризуйте типи загальноосвітніх та навчальних закладів системи загальної середньої освіти.
6. Перелічіть органи виконавчої влади, що здійснюють управління системою загальної середньої освіти, визначте їх основні завдання.
7. Розкрийте сутність професійно-технічної освіти та курсового професійно-технічного навчання. Які права на здобуття професійно-технічної освіти мають громадяни?
8. Дайте визначення та розкрийте зміст державного стандарту професійно-технічної освіти.
9. Розкрийте сутність вищої освіти. Що означають освітній рівень і освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти?
10. Проаналізуйте джерела фінансування вищої освіти. Як визначається плата за навчання у державних або комунальних вищих навчальних закладах за рахунок коштів фізичних чи юридичних осіб?

### **Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів**

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
2. Кадрові агентства при навчальних закладах.

3. Механізм формування державного замовлення.
4. на підготовку фахівців і робітників.
5. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг.
6. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.

**Ключові слова і поняття:** ринок освітніх послуг, маркетинг освітніх послуг, освітня послуга, концепція маркетингу освітніх послуг, елементи, суб'єкти і об'єкти маркетингу освітніх послуг, державне замовлення на підготовку фахівців і робітників, цільові стипендії, гранти для здобуття вищої освіти, державні гарантії надання молоді першого робочого місця, молодий фахівець.

#### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність ринку освітніх послуг?
2. Що таке маркетинг освітніх послуг?
3. Дайте характеристику і перерахуйте особливості освітніх послуг.
4. Розкрийте зміст поняття концепції маркетингу освітніх послуг. Охарактеризуйте елементи, суб'єкти та об'єкти маркетингу освітніх послуг.
5. Покажіть місце і роль кадрового агентства навчального закладу в підготовці та працевлаштуванні випускників навчального закладу.
6. Які головні завдання підрозділу маркетингу освітніх послуг навчального закладу?
7. Як у процесі професійного навчання учнів, студентів та слухачів ураховуються вимоги роботодавців щодо якості підготовки випускників навчальних закладів?
8. Що таке державне замовлення на підготовку фахівців і робітників? Перелічіть фактори, які впливають на обсяги державного замовлення на підготовку кадрів.
9. У чому полягає сутність державної гарантії надання молоді першого робочого місця?
10. У який спосіб держава гарантує випускникам професійно-технічних навчальних закладів (дітям-сиротам і дітям, які залишилися без піклування батьків) працевлаштування за набутою професією?

#### **Тема 8. Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація**

1. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників.
2. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу.
3. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.
4. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища.
5. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців.

**Ключові слова і поняття:** посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції, професіограма, оцінка персоналу, адаптація, соціальна адаптація, виробнича адаптація, професійна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, адаптація до сфери дозвілля, адаптація до матеріально-побутової сфери, первинна і вторинна адаптація, активна та пасивна адаптація, карта контролю за адаптацією, стажування молодих фахівців.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте роль посадової інструкції працівника в роботі з розвитку персоналу

організації.

2. Що Ви розумієте під кваліфікаційною картою працівника? Покажіть сферу її застосування в роботі з персоналом.
3. У чому полягає відмінність карти компетенції від кваліфікаційної карти працівника?
4. Яка роль професіограми і психограми професії у визначенні вимог до персоналу?
5. Дайте визначення поняття «ділова оцінка персоналу». Чому найгірший вид оцінки — це її відсутність?
6. Сформулюйте завдання оцінювання ділових якостей персоналу організації.
7. Назвіть та обґрунтуйте принципи оцінювання ділових якостей персоналу?
8. Охарактеризуйте етапи оцінювання ділових якостей персоналу: визначення змісту оцінки, розроблення методів оцінювання, обґрунтування процедури оцінювання.
9. Як результати оцінювання ділових якостей персоналу організації впливають на стан виробничої адаптації працівників і атестації кадрів?
10. Розкрийте вплив ділової оцінки персоналу на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

### **Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку**

1. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу.
2. Сучасні форми атестації персоналу організації.
3. Процедура проведення атестації персоналу.
4. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.
5. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації.

***Ключові слова і поняття:** атестація персоналу, принципи атестації, явні та латентні функції, види атестації, суб'єктивізм і формалізм атестації, атестаційна співбесіда, особистий план, індивідуальний план розвитку, особисті цілі, метод стандартних оцінок, метод управління через визначення цілей, етапи атестації, нетрадиційні підходи в атестації, психологічні методи атестації.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Що Ви розумієте під поняттям «атестація персоналу»? Сформулюйте принципи атестації персоналу. У чому полягають явні та латентні функції атестації?
2. Чим обумовлені суб'єктивізм та формалізм результатів атестації персоналу?
3. Розкрийте сутність атестаційної співбесіди керівника з працівником. Яке вона має значення для проведення атестації?
4. Дайте визначення понять «особистий план», «індивідуальний план розвитку», «особисті цілі».
5. Яким чином здійснюється атестація персоналу недержавних підприємств?
6. На які основні етапи поділяється процес атестації персоналу?
7. У чому полягають особливості атестації державних службовців?
8. Обґрунтуйте порядок звільнення працівників з роботи, які за результатами атестації були визнані такими, котрі не відповідають посаді, яку обіймають.
9. Розкрийте взаємозв'язок атестації зі стратегією управління розвитком

персоналу організації.

10. У чому полягає основна сутність систем атестацій персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою?

### **Тема 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації**

1. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників.
2. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві.
3. Організація підготовки робітників на виробництві.
4. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації.
5. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.

***Ключові слова і поняття:** типи, види, форми професійного навчання робітників, сертифікація персоналу, курсове та індивідуальне навчання, дуальна система підготовки, кваліфікаційна атестація, навчально-виробнича база, перепідготовка робітників, модульна система навчання, підвищення кваліфікації робітників, виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання другим (суміжним) професіям, школи передових прийомів та методів праці, гуртки і групи якості, курси бригадирів.*

#### **Питання для самоконтролю**

1. Яка роль професійного навчання робітників на виробництві в збереженні та розвитку трудового потенціалу суспільства?
2. Що обумовило зниження професійно-кваліфікаційного рівня робітників українських підприємств у 1990-1999 рр.? Як окремі підприємства за цей період досягли успіху в навчанні свого персоналу?
3. Чим викликана необхідність державного регулювання процесів підготовки робітничих кадрів на виробництві?
4. Які органи виконавчої влади України здійснюють управління системою професійного навчання кадрів на виробництві?
5. Розкрийте завдання і функції організації у сфері професійного навчання кадрів на виробництві.
6. Покажіть різницю між курсовою й індивідуальною підготовкою робітників на виробництві.
7. Опишіть дуальну систему підготовки кадрів на підприємствах Німеччини. Чи можна її використати в Україні?
8. Що Ви розумієте під модульною системою професійного навчання робітників ?
9. Яким чином здійснюється планування перепідготовки робітничих кадрів на виробництві?
10. Як проведення спеціальних соціологічних досліджень може допомогти в організації перепідготовки робітників на виробництві?

### **Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців**

1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
2. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.

3. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Університети організацій.

4. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.

5. Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації.

**Ключові слова і поняття:** *заклади післядипломної освіти, спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, перепідготовка осіб з вищою освітою, післядипломна підготовка фахівців, інтернатура, клінічна ординатура, гнучке навчання, семінари, семінари-практикуми, круглі столи, аспірантура, докторантура, плановий контингент.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим обумовлена необхідність систематичного оновлення і поповнення знань керівників і фахівців організації?

2. Охарактеризуйте структуру післядипломної освіти для освіти.

3. Поясніть різницю між поняттями «перепідготовка фахівцю з вищою освітою» і «післядипломна підготовка фахівців»

4. Яка роль держави у сприянні підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організаціях?

5. Що являють собою заклади післядипломної освіти керівників і фахівців?

6. Дайте визначення самостійного навчання керівників і фахівців, розкрийте його роль у здійсненні підвищення кваліфікації персоналу.

7. У чому полягає основна риса самостійного навчання керівників і фахівців організації?

8. Яке значення гнучкого навчання в організації систематичного навчання керівників та фахівців?

9. Розкрийте сутність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.

10. З якою метою організують проведення виробничих семінарів, семінарів-практикумів, семінарів-нарад та круглих столів?

### **Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом**

1. Трудова кар'єра та її планування в організації.

2. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри.

3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації.

4. Формування резерву керівників.

5. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

**Ключові слова і поняття:** *кар'єра, трудова кар'єра, ділова кар'єра, стабільна та динамічна кар'єри, горизонтальний і вертикальний типи кар'єри, висхідна та низхідна кар'єри, нормальна і стрімка кар'єри, професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єри, нестабільна і припинена кар'єри, етапи кар'єри, модель партнерства, етапи підготовки керівників, резерв керівників, показники ефективності формування резерву.*

### **Питання для самоконтролю**

1. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні? Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника. Від яких факторів залежить трудова кар'єра?
2. Назвіть етапи трудової кар'єри працівника та розкрийте їх зміст.
3. Дайте визначення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.
4. Які переваги одержують фахівець і організація внаслідок планування та розвитку кар'єри фахівців?
5. Охарактеризуйте модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівця в організації, її важливі складові елементи.
6. Якими показниками виражається ефективність управління трудовою кар'єрою фахівця в організації?
7. Дайте визначення поняття «резерв керівників». У чому полягають завдання формування кадрового резерву?
8. Розкрийте сутність прогностичних і практичних методів оцінювання претендентів у резерв керівників.
9. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву керівників організації та визначення ступеня їх підготовленості до призначення на керівну посаду?
10. Назвіть основні форми підготовки резерву керівників. Де найдоцільніше проводити навчання майбутніх керівників?

### **Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу**

1. Роль і місце соціального управління в плануванні та організації розвитку персоналу.
2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом.
3. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.
4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.
5. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства.

***Ключові слова і поняття:** управління соціальним розвитком організації, соціальний розвиток персоналу, пільги щодо розвитку персоналу, об'єкт впливу соціального розвитку персоналу, соціальний прогноз, соціальне планування розвитку персоналу, соціальні нормативи, державні соціальні стандарти, державні гарантії, соціальна структура персоналу, дитяча праця, соціальне проектування персоналу.*

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність соціального розвитку організації? Окресліть основні напрями соціального розвитку персоналу.
2. Назвіть пільги щодо розвитку персоналу, які реалізуються в організації.
3. Дайте визначення понять «соціальний прогноз» і «соціальне планування розвитку

персоналу».

4. Яку роль відіграють соціальні стандарти, норми та нормативи в плануванні соціального розвитку персоналу?
5. Обґрунтуйте головні напрями вдосконалення соціальної структури трудового колективу організації.
6. Як рівень загальноосвітньої підготовки працівників впливає на їх подальший розвиток в організації?
7. Чим відрізняється соціальне проектування персоналу нових підприємств від соціального планування персоналу діючих підприємств?
8. Покажіть сильні і слабкі сторони трудових колективів нових організацій.
9. Хто в організації повинен розробляти та здійснювати заходи з трудового й економічного виховання персоналу?
10. Чому при організації перепідготовки персоналу реконструйованого підприємства слід враховувати особливості вікової та статевої структур трудового колективу?

#### **Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу**

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.
2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.
3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.
4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу.

***Ключові слова і поняття:** системи заробітної плати за знання, система заробітної плати за рівень компетенції, нематеріальне стимулювання розвитку персоналу, збагачення змісту праці, гуманізація праці, механізм стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу, знижки на витрати на професійне навчання, сертифікат компетентності.*

#### **Питання для самоконтролю**

1. На що спрямоване матеріальне стимулювання розвитку персоналу організації?
2. Обґрунтуйте сутність нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Чому необхідно підвищити його значення?
3. Охарактеризуйте роль заходів зі збагачення змісту праці та гуманізації праці щодо подальшого розвитку персоналу.
4. Як регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу стимулюють розвиток персоналу?
5. Якими правовими і нормативними актами регулюється стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій?
6. Поясніть, чому роботодавці недостатньо зацікавлені вкладати кошти в професійне навчання персоналу.
7. Покажіть роль державної служби зайнятості в стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу організації.
8. Що має бути покладено в основу для розроблення в Україні ефективнішого механізму стимулювання розвитку персоналу організацій?
9. На основі узагальнення світового досвіду сформулюйте основні типи угод між урядом і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу.

## 2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Побудувати структурно-логічну схему дисципліни “Управління розвитком персоналу”. Розробити схему зв’язку дисципліни з суміжними дисциплінами.
2. На основі статистичного матеріалу певного підприємства проаналізувати ефективність використання персоналу. Підготувати звіт за результатами аналізу.
3. На основі статистичного матеріалу проаналізувати та зробити прогнози руху персоналу підприємства.
4. Побудувати логічно-структурну схему системи управління персоналом підприємства.
5. Проаналізувати систему просування персоналу на певному підприємстві.
6. Розробити схему управління проектом розвитку персоналу в організації.
7. Визначити потребу у підготовці персоналу, цілях навчання, розробити навчальний план підготовки певної групи фахівців підприємства.
8. Обґрунтувати вибір найбільш підходящих форм професійного навчання персоналу в організації.
9. Здійснити оцінку витрат на розвиток персоналу з використанням вивченої системи показників оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.
10. Визначення ефективності професійного навчання персоналу.
11. Визначення потреби організації у персоналі.
12. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації
13. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях.
14. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.
15. Складання посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенції, професіограм працівників.
16. Ділова оцінка персоналу.
17. Процедура проведення атестації керівників, спеціалістів, службовців.
18. Атестація робітників.
19. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.
20. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
21. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.
22. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар’єри.
23. Планування та розвиток кар’єри фахівців і керівників організації.
24. Формування резерву керівників.
25. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом.
26. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства.
27. Методи матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу
28. Аналіз приватних витрат на одержання вищої освіти, очікуваних майбутніх зисків від інвестицій в одержання вищої освіти та визначення ефективності одержання вищої освіти.

29. Проаналізувати витрати на одержання Вами вищої освіти. Проаналізувати очікувані майбутні зиски від інвестицій в одержання вищої освіти. Порівняти витрати та очікувані майбутні зиски від одержання Вами вищої освіти з урахуванням фактору часу.

30. Підрахуйте у порівнянні чи вигідно молодій людині інвестувати в вищу освіту за наступних умов:

Перший варіант. З 17 років людина поступила в університет, а в 22 роки його закінчила, сплачуючи щорічно за навчання 1800 грн.; після цього працювала до 60 років, починаючи із заробітної плати 800 грн. на місяць зі зростанням заробітку кожні 5 років на 15% у зв'язку з просуванням по службі.

Другий варіант. Людина вирішила не навчатись із 17 років почала працювати і працювала до 60 років із середньомісячною заробітною платою 400 грн. яка зростала у зв'язку з підвищенням кваліфікації в перші п'ять років на 7%, а далі на 10% кожні п'ять років.

### **3. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

1. Удосконалення мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників.
2. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.
3. Оцінка використання трудового потенціалу підприємства.
4. Закони, принципи розвитку і управління персоналом організації.
5. Синергетична парадигма управління розвитком.
6. Основи психології розвитку персоналу організації.
7. Акмеологія як ідеологічна база розвитку персоналу.
8. Розвиток діяльності, здібностей, особистості, мислення.
9. Самовизначення людини, персоналу організації у професійній сфері.
10. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу.
11. Концепції розвитку.
12. Особливості розвитку здібностей, особистості, мислення персоналу.
13. Теоретико-методологічні аспекти дослідження розвитку персоналу.
14. Цільовий підхід до управління процесом формування, розвитку і реалізації людських ресурсів в умовах перехідного суспільства.
15. Функціонально-рольовий і особистісно-діяльнісний підходи до дослідження планової діяльності.
16. Суб'єктивно-акмеологічний підхід до дослідження проблем розвитку персоналу організації.
17. Суб'єктно-генетичний підхід у навчанні.
18. Фундаментальні характеристики людини. Проблема "живої людини". Принципи взаємозв'язку, взаємодії, розвитку.
19. Сутність концепції розвитку людини, персоналу, організаційних систем.
20. Синергетична і пасіонарна моделі. Розвиток як процес і результат цілісної системи змін. Причини розпаду "живих" систем.
21. Пояснення криз у розвитку організаційних систем. Життєвий світ людини в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

22. Сутність, цілі й завдання кадрового управління розвитком персоналу.
23. Особливості управління розвитком персоналу організації.
24. Розвиток здібностей, особистості, мислення.
25. Цільовий підхід до управління процесом формування, розвитку і реалізації людських ресурсів в умовах перехідного суспільства.
26. Функціонально-рольовий і особистісно-діяльнісний підходи до дослідження планової діяльності.
27. Теорії розвитку людини. Теорії навчіння, соціального навчіння, біхевіоризм.
28. Когнітивні теорії, психоаналітична традиція, теорія "Я".
29. Психосоціальний, фізичний і когнітивний напрями розвитку.
30. Феноменологія, закономірності, детермінанти, фактори, механізми, умови, способи й особливості розвитку людини.
31. Діагностика і корекція наявного стихійно досягнутого рівня психічного розвитку людини.
32. Планомірне формування та оптимізація навчальних впливів на вдосконалення й активізацію розвитку.
33. Забезпечення можливостей для саморозвитку і самоосвіти.
34. Роль і місце соціалізації в розвитку особистості.
35. Соціально-психологічні концепції розвитку особистості. Пояснення соціалізації з позицій розвивального підходу.

#### **4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ**

1. Предмет і мета навчальної дисципліни управління розвитком персоналу.
2. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
3. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації.
4. Складові конкурентоспроможності персоналу організації.
5. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
6. Сутність та складові проекту розвитку персоналу організації.
7. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності.
8. Організація системи розвитку персоналу.
9. Особливості професійного навчання на великих, середніх та малих підприємствах.
10. Визначення потреби у підготовці персоналу, цілей навчання, розроблення навчальних планів і програм.
11. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.
12. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
13. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
14. Джерела інформації з розвитку персоналу.
15. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.

16. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.
17. Класифікація витрат на розвиток персоналу.
18. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.
19. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.
20. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.
21. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.
22. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.
23. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.
24. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.
25. Визначення обсягів професійного навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах.
26. Система багаторівневої освіти.
27. Управління системою загальної середньої освіти.
28. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.
29. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою
30. Ступеневість професійно-технічної та вищої освіти, освітньо-професійна післядипломна підготовки.
31. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
32. Кадрові агентства при навчальних закладах.
33. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.
34. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг.
35. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.
36. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників.
37. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу.
38. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.
39. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища.
40. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців.
41. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу.
42. Сучасні форми атестації персоналу організації.
43. Процедура проведення атестації персоналу.
44. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.
45. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації.
46. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників.

47. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві.
48. Організація підготовки робітників на виробництві.
49. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації.
50. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.
51. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
52. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.
53. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців.
54. Університети організацій.
55. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.
56. Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації.
57. Трудова кар'єра та її планування в організації.
58. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри.
59. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації.
60. Формування резерву керівників.
61. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.
62. Роль і місце соціального управління в плануванні та організації розвитку персоналу.
63. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом.
64. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.
65. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.
66. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства.
67. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.
68. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.
69. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.
70. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу.

## **5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Процес порівняння потреб підприємства у персоналі з наявним трудовим потенціалом і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність – це:
  - а) трудовий потенціал;
  - б) управління персоналом;
  - в) управління конкурентоспроможністю персоналу.
2. Управління конкурентоспроможністю персоналу на рівні особистості передбачає:
  - а) оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу йому розвивати свої здібності, активізувати

набуті знання, вміння, навиків;

б) оцінювання керівниками набутих знань, вмінь, навиків працівників відповідно до вимог робочого місця або посади;

в) формування мети власної діяльності в організації.

3. Для обґрунтування організаційного підходу до управління поточними діями з розвитку персоналу використовується:

а) проектний менеджмент;

б) оперативний менеджмент;

в) кадровий менеджмент.

4. Принциповою відмінністю проектів розвитку персоналу є:

а) системність;

б) безперервний характер;

в) циклічність.

5. Проектне управління розвитком персоналу в першу чергу направлене на:

а) зміни технології навчання;

б) адаптацію системи управління персоналом до умов досягнення визначеної цілі;

в) удосконалення системи управління персоналом.

6. Навчально-методичний вид проекту розвитку персоналу організації має таку направленість:

а) підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку;

б) зміна технології професійного навчання, підготовки резерву керівників;

в) впровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу.

7. Організація професійного навчання персоналу розпочинається з:

а) формування бюджету навчання;

б) вивчення потреби в навчанні персоналу;

в) визначення змісту програм навчання.

8. Встановлення невідповідності між професійними знаннями, вміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання поточних і перспективних цілей, і тими наявними знаннями, вміннями і навичками, які персонал має сьогодні – це:

а) визначення потреби в підготовці персоналу;

б) оцінка якості персоналу;

в) оцінювання економічної та соціальної ефективності, навчання персоналу організації.

9. Вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій враховується при визначенні потреби у професійному навчанні персоналу:

а) на рівні організації;

б) на рівні структурного підрозділу;

в) на рівні окремого працівника.

10. До форм професійного навчання в організації безпосередньо на робочому місці відноситься:

а) інструктаж;

б) ділові ігри;

в) лекція.

11. До форм професійного навчання в організації поза робочим місцем відноситься:

- а) інструктаж;
- б) наставництво;
- в) лекція.

12. Форма навчання яка передбачає роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці це:

- а) інструктаж;
- б) наставництво;
- в) лекція.

13. Форма навчання, що передбачає заняття досвідченого працівника з молодим працівником у процесі щоденної роботи називається:

- а) інструктаж;
- б) наставництво;
- в) лекція.

14. Форма навчання, що передбачає участь слухачів у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та удосконалення умінь взаємодії з іншими людьми це:

- а) рольові ігри;
- б) тренінг сенситивності;
- в) ділові ігри.

15. Активна форма соціального обмінного процесу між підприємством та ринком робочої сили це:

- а) маркетинг персоналу;
- б) менеджмент персоналу;
- в) проектний менеджмент.

16. До зовнішніх факторів які визначають напрями маркетингу персоналу організації не відносять:

- а) ситуація на ринку праці та ринку освітніх послуг;
- б) кадрова політика організації конкурентів;
- в) цілі організації.

17. До внутрішніх факторів які визначають напрями маркетингу персоналу організації відносять:

- а) ситуація на ринку праці та ринку освітніх послуг;
- б) кадрова політика організації конкурентів;
- в) цілі організації.

18. Знання та навички, які людина здобула за допомогою освіти, професійної підготовки, практичного досвіду і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям це:

- а) людський капітал на мікроекономічному рівні;
- б) людський капітал на особистому рівні;
- в) людський капітал на макроекономічному рівні.

19. До витрат за фазами відтворення робочої сили відносяться:

- а) витрати на фазі формування робочої сили;

- б) витрати організації;
  - в) загальноосвітня підготовка.
20. До витрат на розвиток персоналу за рівнем інвестора відносяться:
- а) витрати на фазі формування робочої сили;
  - б) витрати організації;
  - в) загальноосвітня підготовка.
21. До витрат на розвиток персоналу за цільовим призначенням відносяться:
- а) витрати на фазі формування робочої сили;
  - б) витрати організації;
  - в) загальноосвітня підготовка.
22. Економічна ефективність професійного навчання розраховується як:
- а) сума соціального та економічного ефекту;
  - б) відношення отриманого економічного ефекту до витрат;
  - в) відношення соціального результату до витрат.
23. Вищий рівень заробітку протягом життя, більша можливість участі у прибутках кампанії, персоналізовані умови праці, пільги, премії, надбавки, пенсійне та медичне страхування за рахунок підприємства - це очікувана віддача від інвестиції в освіту яку відносять до:
- а) непрямих матеріальних зисків;
  - б) прямих матеріальних зисків;
  - в) моральних зисків.
24. Задоволення від обраної професії, престижність, соціальний статус, самореалізація, доступ до цікавих видів діяльності, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому, задоволення від самого процесу навчання і успіхів в ньому визначають:
- а) непрямі матеріальні зиски;
  - б) прямі матеріальні зиски;
  - в) моральні зиски.
25. Для визначення чисельності робітників на підприємстві не використовується метод:
- а) розрахунку за нормами обслуговування;
  - б) побудований на основі використання даних про тривалість трудового процесу;
  - в) чистої теперішньої вартості.
26. Коефіцієнт насиченості організації фахівцями розраховується як:
- а) відношення загальної потреби у фахівцях до загальної чисельності персоналу в організації;
  - б) відношення потреби у фахівцях в плановому періоді до загальної чисельності персоналу.
27. Професійні навчальні програми в структурі класифікації навчальних закладів включають:
- а) професійно-технічні навчальні заклади;
  - б) вищі навчальні заклади;
  - в) позашкільні навчальні заклади.
28. Навчальний заклад для задоволення потреб громадян за освітньо-

кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста і бакалавра відповідає:

- а) I-II рівням акредитації;
- б) I-II ступеня;
- в) III рівню акредитації.

29. Освітньо-кваліфікаційні рівні – це:

- а) молодший спеціаліст;
- б) бакалавр;
- в) повна вища освіта.

30. Багато профільний вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язаний із здобуттям вищої освіти та кваліфікації широкого спектра природничих, гуманітарних, технічних, економічних та інших напрямів, здійснює фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром, володіє відповідним кадровим та інфраструктурним забезпеченням – це:

- а) коледж;
- б) інститут;
- в) університет.

31. Державні документи, що визначають зміст і нормативний термін навчання та передбачають відповідні форми контролю та державної атестації – це:

- а) освітньо-кваліфікаційні характеристики фахівців;
- б) освітньо-професійні програми підготовки кваліфікованих фахівців;
- в) навчальні програми.

32. Формування відповідного рівня кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності у різних галузях економіки, що дає змогу робітникові виконувати самостійно чи за допомогою технологічних карт, інструкцій, креслень типові дії, виробничі операції і забезпечувати необхідну якість здійснюється на такому ступені професійно-технічної освіти:

- а) першому;
- б) другому;
- в) третьому.

33. Освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні вміння та знання щодо певного виду діяльності, достатній для виконання обов'язків, передбачених для первинних посад – це:

- а) магістр;
- б) спеціаліст;
- в) бакалавр.

34. Система соціально-економічних відносин між навчальними закладами і споживачами з метою купівлі-продажу освітніх послуг – це:

- а) маркетинг освітніх послуг;
- б) ринок освітніх послуг;
- в) управління освітньою діяльністю.

35. Потреба суспільства в робітниках і фахівцях, що визначається органами виконавчої влади відповідно до основних напрямів розвитку національної економіки та її стратегічних пріоритетів та завдань, обґрунтованих Програмою

економічного і соціального розвитку України відображається у:

- а) регіональних програмах розвитку;
- б) державному замовленні;
- в) програмах професійної орієнтації молоді.

36. Документ, який містить загальні положення про працівника, його обов'язки, відповідальність, кваліфікаційні вимоги – це:

- а) кваліфікаційна карта;
- б) посадова інструкція;
- в) карта компетенції.

37. Документ, який розробляється на основі посадової інструкції і відображає набір кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти працівник, що займатиме певну посаду – це:

- а) кваліфікаційна карта;
- б) посадова інструкція;
- в) карта компетенції.

38. Процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових, особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності – це:

- а) просування персоналу;
- б) оцінювання персоналу;
- в) навчання персоналу.

39. До об'єктивних показників оцінювання результатів виробничої адаптації молодих працівників на підприємстві відносять:

- а) рівень виконання норм виробітку;
- б) рівень трудової дисципліни;
- в) рівень задоволеності обраною професією.

40. До суб'єктивних показників оцінювання результатів виробничої адаптації молодих працівників на підприємстві відносять:

- а) рівень виконання норм виробітку;
- б) рівень трудової дисципліни;
- в) рівень задоволеності обраною професією.

41. Виробнича адаптація працівника в організації за видами пристосування включає:

- а) професійну адаптацію;
- б) організаційну адаптацію;
- в) пасивну адаптацію.

42. Виробнича адаптація працівника в організації за активністю пристосування включає:

- а) професійну адаптацію;
- б) організаційну адаптацію;
- в) пасивну адаптацію.

43. Виробнича адаптація працівника в організації за напрямками пристосування включає:

- а) професійну адаптацію;
- б) первинна адаптація молодих працівників;

в) пасивну адаптацію.

44. У визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в 3-5 років проводиться:

а) періодична поточна атестація фахівців;

б) неперіодична атестація;

в) періодична підсумкова атестація.

45. Професійне навчання робітників в організації за його типами включає:

а) самостійна підготовка робітників;

б) підвищення кваліфікації;

в) навчання поза робочим місцем.

46. Професійне навчання робітників в організації за його видами включає:

а) самостійна підготовка робітників;

б) підвищення кваліфікації;

в) навчання поза робочим місцем.

47. Професійне навчання робітників в організації за його формами включає:

а) самостійна підготовка робітників;

б) підвищення кваліфікації;

в) навчання поза робочим місцем.

48. Формами підвищення кваліфікації робітників є:

а) курси бригадирів;

б) аспірантура;

в) курси цільового призначення і суміщення професій.

49. Формами підвищення кваліфікації керівників та фахівців з вищою освітою є:

а) курси бригадирів;

б) аспірантура;

в) курси цільового призначення і суміщення професій.

50. Формами короткострокового підвищення кваліфікації керівників та фахівців з вищою освітою є:

а) семінари, практикуми;

б) аспірантура;

в) курсове підвищення кваліфікації.

51. На потреби організації у професійному розвитку персоналу впливають такі фактори:

а) динаміка зовнішнього середовища;

б) розвиток НТП;

в) зміна стратегії розвитку організації;

г) створення нової ОСУ;

д) правильні відповіді а, б, в, г.

52. Виділяють такі види кадрової політики підприємства:

а) активна;

б) пасивна;

в) реактивна;

г) превентивна;

д) правильні відповіді а, б, в, г.

53. Професіографія – це:

- а) порядок оволодіння професією та робочим місцем;
- б) різновид трудової діяльності;
- в) сукупність спеціальних знань та практичних навичок до виконання функцій відповідної складності;
- г) можливість виконання роботи;
- д) управління процесом виробництва продукції.

54. Активна кадрова політика підприємства передбачає:

- а) постійний моніторинг кадрової ситуації та впливу на неї;
- б) відсутність чітко визначеної концепції та програми щодо управління персоналом;
- в) відслідковування симптомів негативних тенденцій у роботі з персоналом, здійсненні діагностики виникнення конфліктних ситуацій;
- г) прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;
- д) врахування факторів впливу на підприємство.

55. Пасивна кадрова політика підприємства передбачає:

- а) постійний моніторинг кадрової ситуації та впливу на неї;
- б) відсутність чітко визначеної концепції та програми щодо управління персоналом;
- в) відслідковування симптомів негативних тенденцій у роботі з персоналом, здійсненні діагностики виникнення конфліктних ситуацій;
- г) прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;
- д) врахування факторів впливу на підприємство.

56. Привентивна кадрова політика підприємства передбачає:

- а) постійний моніторинг кадрової ситуації та впливу на неї;
- б) відсутність чітко визначеної концепції та програми щодо управління персоналом;
- в) відслідковування симптомів негативних тенденцій у роботі з персоналом, здійсненні діагностики виникнення конфліктних ситуацій;
- г) прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;
- д) врахування факторів впливу на підприємство.

57. Реактивна кадрова політика підприємства передбачає:

- а) постійний моніторинг кадрової ситуації та впливу на неї;
- б) відсутність чітко визначеної концепції та програми щодо управління персоналом;
- в) відслідковування симптомів негативних тенденцій у роботі з персоналом, здійсненні діагностики виникнення конфліктних ситуацій.

58. Ціль професійної перепідготовки – це:

- а) підтвердження поточного ступеня кваліфікації як робітника-спеціаліста;
- б) досягнення нового ступеня кваліфікації як робітника-спеціаліста;
- в) досягнення нового ступеня кваліфікації як службовця;
- г) немає правильної відповіді.

59. Кадрова політика Японії характеризується:

- а) широкою спеціалізацією;
- б) вузькою спеціалізацією;
- в) позиттивним наймом персоналу;

г) великим обсягом завдань відділу кадрів;

д) правильна відповідь б, в.

60. Навчання, обумовлене змінами характеру і змісту праці спеціалістів на даній посаді, моральним старінням знань – це:

а) підвищення кваліфікації;

б) перепідготовка;

в) професійна перепідготовка;

г) немає правильної відповіді.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андриенко В. Н. Стратегическое управление персоналом / В. Н. Андриенко, Т. Ю. Беликова, В. А. Голтвенко. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 202 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : Навчальний посібник. / Л. В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Верхоробин Р. Н. Современные методы управления персоналом / Р. Н. Верхоробин // Деньги и кредит. – 2009. – № 8. – С. 39-42.
4. Грішнова О. А. Людський капітал / О. А. Грішнова. – К. : “Знання”, 2004. – 214 с.
5. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. О. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
6. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
7. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / І. Заюков. // Економіка України. – 2008. – № 6. – С. 80-88.
8. Коломієць В.М. Вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства / Коломієць В. // Економіка та держава. – 2008. – № 6. – С. 54-56.
9. Кулик Ю. Є. Система принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародних компаніях / Ю. Є. Кулик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 27-52.
10. Пашук Л. Особливості конкурентного аналізу в системі маркетингу персоналу / Л. Пашук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 157-160.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
12. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84-88.
13. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посібник / За ред. І. Ю. Єханурова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
14. Христофоров І. Деякі погляди на формування стратегічних концепцій розвитку персоналу / І. Христофоров // Справочник кадровика. – 2002 – № 6. – С. 63-65.
15. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу / Л. М. Черчик // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2013. – № 5. – С. 77-85.