

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до виконання контрольної роботи  
з навчальної дисципліни  
"РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ"  
для студентів спеціальності  
8.03050501 "Управління персоналом  
та економіка праці"  
заочної форми навчання**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2016**

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 7 від 27.11.2015 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Укладач** Н. С. Маркова

**Методичні** рекомендації до виконання контрольної роботи М 54 з навчальної дисципліни "Розвиток персоналу" для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" заочної форми навчання : [Електронне видання] / уклад. Н. С. Маркова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 32 с.

Подано дев'ятнадцять варіантів контрольних завдань, за допомогою яких у студентів мають сформуватися вміння та навички практичного використання методів роботи з персоналом, напрямів його розвитку та професійного навчання.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" заочної форми навчання.

## Вступ

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент. В умовах наявних рівнів і темпів розвитку технології та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення. Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати ефективну кадрову політику щодо навчання та розвитку особистісних якостей усіх співробітників. Тому одним із найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними вирішувати не тільки прості, рутинні завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі. Разом із цим є проблеми із залученням персоналу: люди з високим рівнем професійних навичок та досвідом роботи вимагають високої платні за надання своїх послуг, а малокваліфікована робоча сила не здатна вирішувати стратегічні завдання розвитку підприємства. Дані аспекти визначають актуальність навчальної дисципліни "Розвиток персоналу".

Знання основних положень розвитку персоналу є необхідною умовою управління персоналом, підвищення рівня професіоналізму й кваліфікації, економічної та соціальної доцільності професійної освіти, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що надасть можливість для прийняття ефективних управлінських рішень у процесі виконання оперативних і стратегічних завдань підприємства.

**Метою** виконання контрольної роботи є формування у студентів системи знань і практичних навичок з проведення досліджень у сфері розвитку персоналу на рівні держави, регіону, підприємства.

## Загальні методичні рекомендації щодо виконання контрольної роботи

Контрольна робота виконується за варіантами. Вибір варіанта здійснюється за двома останніми цифрами шифру залікової книжки студента, якщо вони не перевищують число 19. У протилежному випадку з останніх чисел (20-39, 40-59, 60-79, 80-99) відповідно треба вирахувати 20, 40, 60, 80. Отримане у результаті такої операції число має знаходитися у інтервалі від 0 до 19. Цьому числу і відповідає номер варіанта контрольної завдання. Наприклад, шифру 39115 відповідає варіант 15, шифру 39154 – варіант 14 (54-40). Номери контрольних завдань відповідно до варіантів наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Варіанти контрольних завдань з навчальної дисципліни "Розвиток персоналу"

Варіант	Контрольні питання			Завдання		Тести	Варіант	Контрольні питання			Завдання		Тести
0	1.1	9.5	10.6	1	10	1, 15, 25, 40, 69	10	2.3	8.3	10.3	9	1	12, 26, 30, 40, 59
1	2.1	8.2	11.1	2	9	2, 14, 24, 39, 68	11	3.3	7.2	12.2	5	2	1, 15, 27, 41, 50
2	3.1	6.4	12.4	3	8	3, 13, 23, 38, 67	12	1.4	9.2	11.4	1	7	2, 16, 28, 42, 55
3	4.5	5.1	10.5	4	7	4, 12, 22, 37, 66	13	4.3	6.2	13.4	4	3	3, 17, 29, 43, 56
4	3.2	7.3	11.2	5	6	5, 11, 21, 36, 65	14	2.4	5.3	14.4	2	8	4, 18, 31, 44, 57
5	1.2	8.1	13.5	6	5	6, 10, 20, 35, 64	15	3.4	5.4	10.2	10	4	5, 19, 30, 45, 58
6	4.1	9.4	14.3	7	4	7, 19, 34, 54, 63	16	4.2	8.4	12.1	3	9	6, 20, 33, 46, 69
7	4.4	6.3	11.3	8	3	8, 18, 33, 53, 62	17	2.5	9.1	11.5	8	5	7, 27, 47, 57, 68
8	2.2	5.2	10.4	9	2	9, 17, 32, 52, 61	18	3.5	6.1	13.2	6	10	8, 28, 48, 58, 67
9	1.3	9.3	12.3	10	1	11, 16, 31, 51, 60	19	2.6	7.1	10.1	7	6	9, 29, 49, 59, 66

У контрольні завдання входять три питання теоретичного характеру та два практичних завдання за темами дисципліни. Питання та вхідні дані мають бути переписані. Відповідь повинна вміщувати виклад теоретичних та методичних положень щодо означеного питання. Рішення завдань необхідно викладати детально, супроводжуючи хід рішення відповідними поясненнями та формулами. Після рішення кожного завдання необхідно зробити оцінку отриманих результатів та надати висновки.

Контрольна робота оформляється у зброшурованих аркушах паперу формату А 4, із полями по 2 см з кожного боку.

Після отримання перевіреної контрольної роботи студент має виправити усі зауваження та/або помилки, які було визначено викладачем. Виправлення та доповнення мають бути виконані на окремих аркушах, та вкладеними у перевірену роботу для повторного подання у термін, додатково визначений викладачем. Іспит можуть скласти ті студенти, які виконали контрольну роботу в повному обсязі.

## **Контрольні питання**

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

- 1.1. Предмет та сутність навчальної дисципліни "Розвиток персоналу".
- 1.2. Складові конкурентоспроможності персоналу.
- 1.3. Особливості розвитку персоналу в умовах переходу до інформаційної економіки.
- 1.4. Роль освіти у формуванні й підвищенні конкурентоспроможності працівників і організації.

**Література:** [2 – 3; 5 – 6; 8; 12].

### **Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації**

- 2.1. Сутність корпоративного розвитку персоналу в організації.
- 2.2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу.
- 2.3. Організація системи розвитку персоналу, особливості навчання на підприємствах різної величини.
- 2.4. Особливості функціонування знанієбазованої організації.

2.5. Форми та методи професійного навчання персоналу.

2.6. Новітні методи навчання персоналу: обґрунтування доцільності їх вибору на вітчизняних підприємствах.

**Література:** [1 – 5; 7 – 9].

### **Тема 3. Управління проектами, інформаційно-методичне та нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу**

3.1. Роль проектного менеджменту в розвитку працівників організації.

3.2. Сутність та складові проекту розвитку персоналу.

3.3. Оцінювання ефективності проектів розвитку персоналу.

3.4. Визначення потреби в навчанні персоналу.

3.5. Інформаційно-методичне забезпечення розвитку персоналу.

**Література:** [4 – 5; 8 – 10; 13].

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

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

4.2. Класифікація витрат на розвиток персоналу.

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

4.4. Кошторис витрат на професійне навчання.

4.5. Методи економічної оцінки інвестування у людський капітал.

**Література:** [1 – 2; 4 – 10; 14].

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

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

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

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

5.4. Загальна і додаткова потреба у фахівцях з вищою освітою.

**Література:** [1 – 3; 5 – 6; 12 – 13].

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

6.1. Управління системою загальної середньої освіти.

6.2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.

6.3. Аналіз випуску кваліфікованих робітників та фахівців навчальними закладами України.

6.4. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

**Література:** [5; 9; 14].

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

7.1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.

7.2. Кадрові агентства при навчальних закладах.

7.3. Особливості працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням.

**Література:** [5; 14].

## **Тема 8. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців**

8.1. Адаптація персоналу: особливості та види.

8.2. Дезадаптація персоналу.

8.3. Оцінка результатів виробничої адаптації.

8.4. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу.

**Література:** основна [1 – 2; 4 – 7; 9 – 13].

## **Тема 9. Атестація і сертифікація персоналу як методи його оцінювання та розвитку**

9.1. Сутність атестації персоналу.

9.2. Методи атестації персоналу.

9.3. Сертифікація персоналу організації.

9.4. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

9.5. Зарубіжний досвід проведення атестації та сертифікації персоналу.

**Література:** [1 – 6; 9 – 13].

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

10.1. Сутність первинної підготовки робітничих кадрів.

10.2. Мета і завдання підприємства щодо організації професійного навчання робітників в умовах ринкової економіки.

10.3. Роль держави й організації у підготовці кадрів на виробництві.

10.4. Перепідготовка робітничих кадрів.

10.5. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.

10.6. Підвищення кваліфікації робітників.

**Література:** [1 – 9].

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

11.1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.

11.2. Форми професійного навчання персоналу й обґрунтування їх вибору в організації.

11.3. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.

11.4. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців, університети організацій.

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

**Література:** [1 – 9].

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

12.1. Ділова кар'єра: сутність та види.

12.2. Моделі кар'єрного зростання.

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

12.4. Формування резерву керівників та оцінювання його ефективності.

**Література:** [1 – 5; 8; 10 – 13].



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

13.1. Роль і місце соціального управління в плануванні й організації розвитку підприємства.

13.2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації і поза виробництвом.

13.3. Вдосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників.

13.4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.

13.5. Соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу.

**Література:** [1 – 4; 7 – 13].

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

14.1. Сутність та послідовність мотиваційного процесу.

14.2. Теорії мотивації.

14.3. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.

14.4. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

14.5. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організації.

**Література:** [1 – 3; 5; 9; 14].

## **Тести**

*1. Що виступає предметом вивчення навчальної дисципліни "Розвиток персоналу":*

а) персонал підприємства;

б) професійне навчання персоналу підприємства;

в) керівний склад персоналу;

г) організація та реалізація оцінки, кар'єрного зростання, професійного навчання, соціального розвитку, мотивування, адаптації персоналу?

*2. Гармонійний розвиток людини передбачає:*

а) створення умов для культурного розвитку особистості;

б) розвиток фізичного, духовно-емоційного, професійно-кваліфікаційного рівня особистості;

в) професійне навчання працівника.

3. Сукупність кількісних та якісних характеристик робочої сили та її відповідність запитам роботодавця – це:

- а) кон'юнктура на ринку робочої сили;
- б) конкурентоспроможність персоналу;
- в) трудовий потенціал підприємства.

4. До якісних показників конкурентоспроможності персоналу належать:

- а) освіта;
- б) рівень працездатності та здоров'я;
- в) вік;
- г) сімейний стан;
- д) рівень продуктивності праці.

5. На стадії стагнації підприємства витрати на професійне навчання:

- а) збільшують;
- б) скорочують;
- в) залишають на колишньому (докризовому) рівні.

6. Визначте відмінності між професійним навчанням та розвитком персоналу:

- а) професійне навчання є складовою розвитку персоналу;
- б) розвиток персоналу є одним з видів професійного навчання;
- в) їх не існує;

7. Сутність морально-етичних та духовних цінностей, що поділяються більшістю персоналу підприємства – це:

- а) кадрова політика підприємства;
- б) філософія підприємства;
- в) організаційна культура підприємства.

8. До функцій відділу з розвитку персоналу належать:

- а) планування потреби в професійному навчанні персоналу;
- б) розробка планів збуту продукції (робіт, послуг);
- в) складання SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- г) проведення внутрішньокорпоративних тренінгів;
- д) проведення оцінки персоналу.

9. Використання якого методу пошуку персоналу передбачає хедхантинг:

- а) прямого;
- б) непрямого;
- в) комбінованого?

*10. Знання можна охарактеризувати таким чином:*

а) сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання;

б) повідомлення, відомості про щось, які передає людина;

в) відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються; про події, ситуації, чинсь діяльність, які людина сприймає безпосередньо або за допомогою спеціальних пристроїв, зокрема через керуючі машини та інші системи.

*11. Проект розвитку персоналу – це:*

а) сукупність правил та процедур, що дозволяють реалізувати елементи системи розвитку персоналу за певний період;

б) тимчасова дія, що націлена на реалізацію цілей з розвитку персоналу на підприємстві;

в) дані щодо соціальної, рольової та функціональної структури персоналу.

*12. Основними характеристиками проекту з розвитку персоналу виступають:*

а) тимчасовість;

б) узгодженість думок різних суб'єктів проекту;

в) поетапність реалізації;

г) унікальність.

*13. Які розрізняють форми проектів з розвитку персоналу:*

а) первинну;

б) вторинну;

в) функціональну;

г) штатну;

д) календарну?

*14. До чинників, які викликають потребу у навчанні персоналу належать:*

а) підвищення кількості бракованої продукції;

б) порушення трудової дисципліни;

в) скасування діяльності внутрішньокорпоративного центру з професійного навчання;

г) непропорційність керівного та робітничого складу персоналу;

д) зниження рівня продуктивності праці.

15. Які нормативно-правові документи лежать в основі розробки проектів з розвитку персоналу:

- а) КЗпП;
- б) Податковий кодекс;
- в) Закон України "Про лізинг";
- г) Закон України "Про оплату праці"?

16. Людський капітал підприємства – це:

а) рівень розвитку особистісних та професійних якостей персоналу підприємства;

б) накопичений за рахунок інвестицій рівень професіоналізму, кваліфікації, здоров'я, який використовується задля підвищення продуктивності праці та особистісного збагачення;

- в) сукупність ділових, професійних, морально-етичних якостей людини;
- г) штатний склад підприємства.

17. Інвестиції в людський капітал – це:

а) витрати на придбання техніки, технології, споруд, проведення рекрутингу;

б) витрати на професійну підготовку персоналу;

в) будь-які вкладення в людину, що збагачують змістовність її праці.

18. До соціальних зисків від вкладання в людській капітал належать:

- а) повага колег;
- б) більш висока заробітна плата;
- в) можливість спілкування із цікавими людьми;
- г) можливість участі у прийнятті рішень;
- д) оплата компенсаційного пакета.

19. За характером витрат розрізняють такі види:

- а) обов'язкові;
- б) довгострокові;
- в) опосередковані;
- г) кошти організацій;
- д) безпосередні.

20. Економічні вигоди від вкладання в людський капітал можливо визначити за допомогою таких методів:

- а) чистий дисконтований дохід;
- б) порівняння за парами;
- в) внутрішня норма дохідності;
- г) анкетування.

21. До методів планування потреби в робітниках належать:

- а) номенклатурний метод;
- б) метод "від досягнутого рівня";
- в) експертний метод;
- г) порівняння за парами.

22. До методів планування потреби у фахівцях належать:

- а) метод, побудований на основі використання даних про тривалість трудового процесу;
- б) метод насиченості фахівцями;
- в) метод екстраполяції;
- г) метод за нормативами чисельності.

23. В основу розрахунку додаткової потреби у фахівцях покладено:

- а) попит на ринку праці;
- б) кон'юнктурна позиція на певну професію;
- в) балансові розрахунки.

24. Що включено до балансових розрахунків потреби в робітничих кадрах:

- а) планову чисельність робітничих кадрів;
- б) методи розрахунку потреби в робітничих кадрах;
- в) джерела забезпечення потреби в робітниках;
- г) програму виробництва підприємства;
- д) додаткову потребу підприємства в робітниках на плановий період?

25. Що на підприємстві є основою планування потреби у персоналі в розрізі професійно-кваліфікаційної структури:

- а) програма розвитку підприємства;
- б) кадрова політика;
- в) баланс потреби;
- г) стратегія підприємства?

26. За критерієм професійних навчальних програм розрізняють такі навчальні заклади:

- а) загальноосвітні навчальні заклади;
- б) вищі навчальні заклади;
- в) навчальні заклади, підпорядковані центральним органам виконавчої влади;
- г) післядипломні навчальні заклади.

27. До закладів професійно-технічної освіти належать:

- а) навчально-виробничий центр;
- б) вечірня школа;
- в) інститут;
- г) училище-завод;
- д) навчальний центр.

28. Вищий навчальний заклад, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у галузі культури і мистецтва – це:

- а) інститут;
- б) художнє професійно-технічне училище;
- в) консерваторія.

29. Розрізняють такі освітньо-кваліфікаційні рівні:

- а) повна вища освіта;
- б) бакалавр;
- в) магістр;
- г) неповна вища освіта.

30. Через що учень/слухач може бути відрахований з професійно-технічного навчального закладу:

- а) за станом здоров'я;
- б) через закінчення строку навчання;
- в) через невиконання навчального навантаження;
- г) через незадовільні матеріально-технічні умови закладу?

31. Який із наведених джерел залучення кадрів не є зовнішнім джерелом:

- а) центри зайнятості;
- б) кадрові агентства;
- в) лізинг персоналу;
- г) резерв кадрів?

32. Що виступає об'єктом купівлі-продажу на ринку освітніх послуг:

- а) персонал;
- б) майбутні знання, вміння, навички;
- в) здатність до праці;
- г) освітні програми?

33. Маркетинг персоналу – це:

а) вид управлінської діяльності, що направлений на довгострокове забезпечення підприємства персоналом;

б) здатність підприємства знаходити персонал необхідної кількості та якості;

в) вид управлінської діяльності, що передбачає здійснення професійної підготовки персоналу.

*34. До функцій маркетингу освітніх послуг належать:*

а) позиціонування підприємства на ринку;

б) виявлення перспективних освітніх послуг й необхідності відновлення;

в) контроль діяльності підприємства;

г) комунікаційна діяльність;

д) ціноутворення.

*35. До посередників на ринку освітніх послуг відносять таких суб'єктів:*

а) рекрутери;

б) промоутери;

в) держава;

г) хедхантери;

д) служба зайнятості.

*36. Первинна адаптація:*

а) психологічне вживання в колектив;

б) пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності;

в) пристосування працівників, що мають досвід роботи.

*37. Професіограма – це:*

а) опис особливостей певної діяльності;

б) штатний розклад;

в) перелік прав та обов'язків;

г) алгоритм дій фахівця.

*38. Розрізняють такі види професійної адаптації персоналу:*

а) первинна й вторинна;

б) виробнича й управлінська;

в) активна й пасивна.

*39. Програма адаптації персоналу – це:*

а) перелік дій стосовно послідовності пристосування працівників до соціального та професійного оточення на підприємстві;

б) розширений вигляд посадової інструкції;

в) процедура та принципи пристосування працівників.

*40. Неможливість пристосування працівників до особливостей діяльності на підприємстві – це:*

- а) стресостійкість;
- б) адаптація;
- в) дезадаптація.

*41. Атестація персоналу повинна полягати у:*

а) забезпеченні прямої і стабільної зацікавленості кожного працівника в досягненні високих показників індивідуальної трудової діяльності; створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності;

б) оцінці результатів праці за певний період часу, оцінці ділових та особистих якостей працівника, визначенні потенційних можливостей щодо продовження службової діяльності працівника на даному місці чи переміщенні його на вищу або нижчу посаду;

в) створенні позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах, закріпленні кадрів і мінімізації їх плинності; вивченні та врахуванні особливостей колективу, вивченні результатів праці.

*42. До методів атестації належать:*

- а) 360<sup>0</sup> оцінка;
- б) підвищення кваліфікації;
- в) коучинг;
- г) анкетування.

*43. Сертифікація персоналу дозволяє:*

а) визначати об'єктивність оцінювання;

б) проведення політики стимулювання;

в) визначати відповідність рівня кваліфікаційних характеристик персоналу;

г) видавати сертифікати відповідності кваліфікаційного рівня персоналу нормативам, прийнятим на підприємстві.

*44. Оцінку персоналу можуть проводити такі суб'єкти:*

- а) залучений консультант;
- б) сам працівник;
- в) HR-менеджер;
- г) клієнти.

*45. Професійне навчання персоналу включає такі види:*

- а) професійно-кваліфікаційне просування;
- б) підвищення кваліфікації;



- в) формування резерву керівників;
- г) перепідготовку персоналу;
- д) первинну професійну підготовку.

*46. Перепідготовка персоналу – це:*

а) професійно-технічне або вище навчання персоналу, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, вміння, навички;

б) здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності;

в) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах;

г) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією особою, яка не має первинної професійної підготовки у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

*47. Відокремлюють такі форми підвищення кваліфікації робітників:*

- а) курси бригадирів;
- б) курси підвищення кваліфікації;
- в) школа передових прийомів праці;
- г) практичні заняття.

*48. Ротація персоналу передбачає:*

- а) підвищення кар'єрними сходами;
- б) звільнення працівника з підприємства;
- в) оволодіння суміжною професією.

*49. Відокремлюють такі методи навчання персоналу на робочому місці:*

- а) лекція;
- б) практичні заняття;
- в) семінар;
- г) учнівство;
- д) інструктаж.

*50. До основних характеристик підвищення кваліфікації належать:*

- а) періодичність навчання;
- б) отримання застарілих знань, що набуваються при навчанні;
- в) цільова спрямованість працівників, що навчаються;
- г) нетривалий період навчання працівників;
- д) тривалий період навчання працівників.

*51. Які методи навчання існують поза робочим місцем:*

- а) лекційні заняття;
- б) ділові ігри;
- в) моделювання;
- г) інструктаж;
- д) розгляд практичних ситуацій;
- е) наставництво?

*52. До елементів структури підвищення кваліфікації фахівців та керівників належать:*

- а) короткострокове підвищення кваліфікації;
- б) ротація;
- в) ординатура (для лікарів);
- г) стажування;
- д) вища освіта.

*53. Вкажіть недоліки самостійного навчання персоналу:*

- а) періодичність навчання;
- б) неможливість консультування із наставником;
- в) відсутність контролю за виконання завдання;
- г) висока вартість навчання.

*54. Основні характеристики стажування полягають у такому:*

- а) тривалість навчання;
- б) індивідуальний підхід до навчання;
- в) отримання практичного досвіду;
- г) отримання теоретичних знань.

*55. Визначте основні характеристики ділової кар'єри працівника:*

- а) збільшення заробітної плати;
- б) проведення ротації;
- в) пониження в посаді;
- г) розширення функціональних обов'язків;
- д) суміщення декількох посад.

*56. Які види професійної орієнтації відокремлює Дж. Голланд:*

- а) звичайна;
- б) ділова;
- в) суспільна;
- г) артистична;
- д) реалістична?

57. Основні характеристики моделі "роздоріжжя" полягають у такому:

- а) тривале кар'єрне зростання;
- б) необхідність використання професіоналізму при виконанні професійних обов'язків;
- в) зростання залежить від віку працівника;
- г) зростання залежить від професійних досягнень працівника.

58. Резерв кадрів формується за рахунок:

- а) випускників вузів;
- б) безробітних, зареєстрованих у службі зайнятості;
- в) працівників певного підприємства.

59. Відокремлюють такі види ділової кар'єри:

- а) горизонтальна;
- б) суміжна;
- в) "трамплін";
- г) "сходи";
- д) схована.

60. До соціальних прав людини в міжнародних документах належать:

- а) право на працю та захист від безробіття;
- б) надання кредитів на житло;
- в) оплату подорожей;
- г) участь у визначенні та поліпшенні умов праці та виробничого середовища;
- д) оплату мобільності працівника;
- е) захист при закінченні найму.

61. Суб'єктами соціальної політики виступають:

- а) наймані працівники;
- б) власники підприємства;
- в) держава;
- г) керівники підприємства;
- д) профспілкова організація.

62. За критерієм рівня кваліфікації розрізняють:

- а) некваліфікованого працівника;
- б) члена громадських організацій, профспілок;
- в) неодружених/незаміжніх;
- г) висококваліфікованого працівника.

63. До менш соціально захищених груп персоналу належать:

- а) молодь;
- б) пенсіонери;

- в) безпартійні;
- г) наймані працівники;
- д) інваліди.

64. Соціальна структура персоналу передбачає розподіл за такими критеріями:

- а) стажем роботи;
- б) національністю;
- в) штатним розкладом;
- г) функціональним розподілом праці;
- д) статтю.

65. Виключити зайвий мотив в ієрархії потреб А. Маслоу:

- а) потреба у володарюванні;
- б) потреба у самовираженні;
- в) фізіологічні потреби;
- г) потреба у безпеці.

66. Теорія мотивації Ст. Адамса:

- а) заснована на суб'єктивному порівнянні працівником витрачених зусиль та отриманої винагороди;
- б) опис ієрархічних потреб людини;
- в) співвідношення чекань, зусиль та отриманого результату;
- г) опис процесу управління вибором при задоволенні потреб.

67. До нематеріальних методів мотивації персоналу належать:

- а) виплата премії за результатами роботи за рік;
- б) похвала;
- в) повага з боку колег;
- г) можливість кар'єрного зростання.

68. Грейдингова система оплати праці передбачає дотримання таких умов:

- а) оплата праці згідно зі штатним розкладом;
- б) розподіл всіх працівників по певних групах;
- в) рівень заробітної плати залежить від рівня професійно-кваліфікаційних характеристик працівника;
- г) виплату доплат та надбавок.

69. Які розрізняють теорії мотивації:

- а) процесуальні;
- б) первинні;
- в) навчальні;
- г) матеріальні;
- д) змістовні?

## Контрольні завдання

### Завдання 1

Визначити середньорічний контингент учнів навчально-курсового комбінату підприємства, якщо:

планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 3 місяці – 20 осіб, з терміном навчання 6 місяців – 15 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 4 місяці – 47 осіб і з терміном навчання 2 місяці – 10 осіб;

відповідно до навчального плану з 150 осіб буде випущено 36 осіб 14 квітня і 15 осіб – 1 вересня;

середньорічний контингент відсівання учнів складає 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

перехідний контингент учнів на початок року складає 80 осіб.

### Методичні рекомендації

Після врахування всіх факторів, що впливають протягом року на **зміну контингенту учнів**, визначають контингент учнів на кінець планового року. Його розрахунок виконують за формулою:

$$K_{yч} = K_{y.п} + П_{y.с} - V_{y.с} - V_{в.с}, \quad (1)$$

де  $K_{yч}$  – контингент учнів (слухачів) на кінець планового року, осіб;

$K_{y.п}$  – перехідний контингент учнів (слухачів) на початок року, осіб;

$П_{y.с}$  – середньорічний контингент прийняття учнів (слухачів), осіб;

$V_{y.с}$  – середньорічний контингент випуску учнів (слухачів), осіб;

$V_{в.с}$  – очікуваний відсів учнів (слухачів), осіб.

Плануючи новий набір, необхідно враховувати, що прийняття здійснюється після випуску учнів із деяким інтервалом між ними. Розрахунок середньорічного контингенту тих, хто навчаються, визначається за формулою (2):

$$П_{y.с} = (Ч_{y.с.а} \times t_a + Ч_{y.с.б} \times t_b + \dots + Ч_{y.с.з} \times t_z) / 12, \quad (2)$$

де  $Ч_{y.с.а}$ ,  $Ч_{y.с.б}$  і  $Ч_{y.с.з}$  – чисельність учнів (слухачів) згідно з термінами навчання  $a$ ,  $b$ ,  $z$ , осіб;

$t_a$ ,  $t_b$  і  $t_z$  – тривалість професійного навчання, місяців.

Розраховуючи середньорічний контингент випуску, слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. Водночас визначають тривалість до того терміну в році, протягом якого учні не навчаються. Розрахунок середньорічного контингенту випуску виконують за формулою (3):

$$V_{y.c} = [V_{y.c.k} \times (12 - t_k) + V_{y.c.m} \times (12 - t_m)] / 12, \quad (3)$$

де  $V_{y.c.k}$  і  $V_{y.c.m}$  – чисельність учнів (слухачів), які закінчують навчання, відповідно, у місяці  $k$  та  $m$ , осіб;

$t_k$  і  $t_m$  – кількість місяців у році, упродовж яких учні не навчалися.

## **Завдання 2**

Побудуйте професіограму начальника відділу кадрів. Які розділи цього документу, на вашу думку, найважливіші (найменш важливі)? Обґрунтуйте, з якою метою розробляються професіограми.

### **Методичні рекомендації**

Професіограма – опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дає змогу визначити систему професійно важливих якостей. Професіограма містить такі розділи: відомості про професію, процес санітарно-гігієнічних умов праці, психофізіологічні вимоги до працівника, професійні знання та навички, вимоги до професійної підготовки.

## **Завдання 3**

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання зростатиме на 200 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (на сьогодні плата за навчання одного співробітника складатиме 1 500 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи із встановлених у теперішній час рівня оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті складає 15 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

### Методичні рекомендації

При вирішенні завдання необхідно використати формулу чистого дисконтованого доходу. Дисконтувати необхідно виплати за навчанням за умови, що економічні зиски не передбачені.

Ефективність укладання коштів можна визначити використовуючи дисконтування (тобто зведення майбутньої вартості до вартості сьогодення):

$$\text{ЧДД} = \sum Z_i / (1 + e)^n, \quad (4)$$

де  $Z_i$  – витрати на навчання працівників, грн;

$e$  – ставка рентабельності, що містить у собі інфляційну премію (як правило приймаємо ставку банківського відсотку за депозитними внесками);

$n$  – кількість періодів розрахунку.

При прийнятті рішення необхідно порівняти варіанти вкладання коштів: або поетапна оплата, або одноразові внески в оплату навчання.

### Завдання 4

Підприємство пропонує тим працівникам, що йдуть на пенсію, два способи отримання пенсійних виплат:

співробітникам щорічно до кінця життя виплачувати фіксовану грошову суму (14 000 грн);

при виході на пенсію співробітники одноразово отримають грошову суму (85 000 грн).

Яким чином підприємство може визначити теперішню цінність щорічних виплат протягом життя співробітника? Яка цінність щорічної пенсії в кінці п'яти років при ставці дисконтування 10 %? 20 %? Яким чином зростання процентної ставки впливає на привабливість одноразових виплат для тих, хто виходить на пенсію? для підприємства?

### Методичні рекомендації

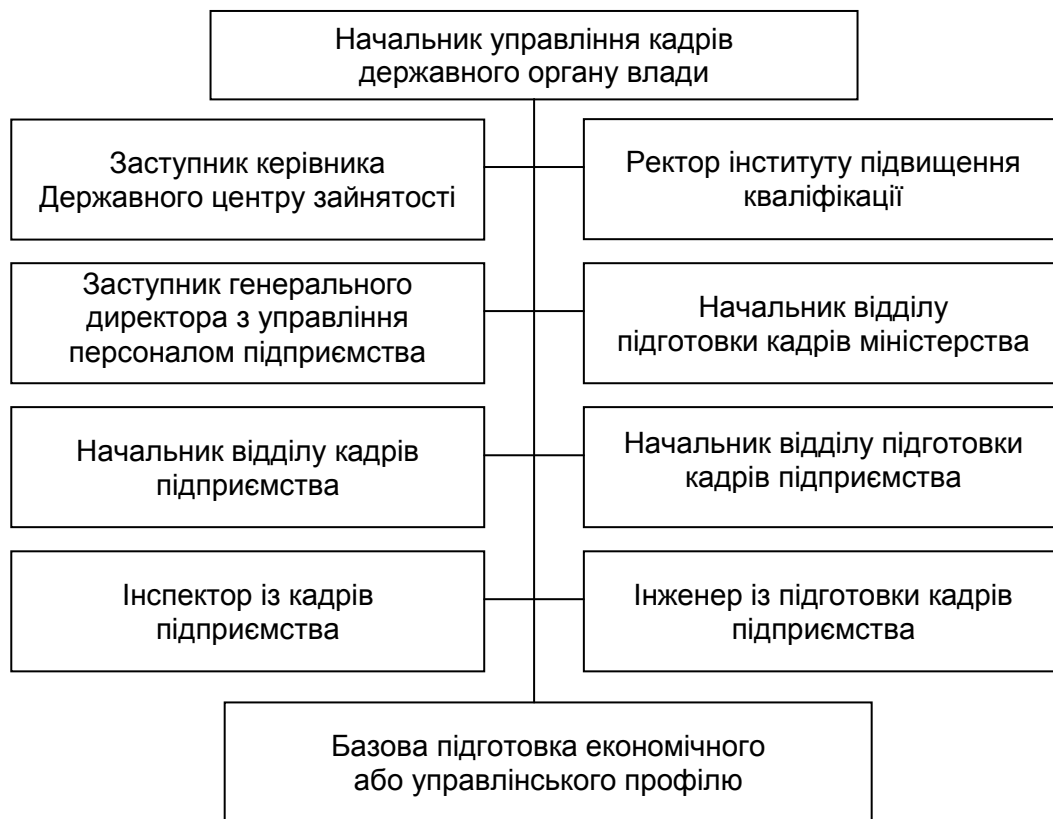
Розрахунок необхідно здійснити використовуючи формулу (4), причому в якості  $Z_i$  приймаємо пенсійні виплати протягом п'яти років за різним ставками дисконтування.

### Завдання 5

Побудуйте кар'єрограму випускника вузу зі спеціальності "Управління персоналом і економіка праці". Обґрунтуйте необхідність розробки кар'єрограми.

## Методичні рекомендації

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою, що становить графічний опис того, що повинно відбуватися або відбувається з людьми на різноманітних етапах кар'єри (рис. 1).



Терміни обіймання посад, років	Кваліфікаційне навчання
	Самостійне навчання, стажування, лекторська та консультативна діяльність, участь у конференціях, симпозиумах, семінарах та ін.
5 – 6	Захист докторської дисертації. Навчання в докторантурі (або здобувач)
4 – 5	Захист кандидатської дисертації. Навчання в аспірантурі управлінського або економічного профілю
3 – 4	Навчання на спеціальному факультеті перепідготовки керівних кадрів при ВНЗ. Самостійне навчання (стажування)
2 – 3	Навчання в інституті підвищення кваліфікації. Самостійне навчання (стажування)
5 – 6	Вищий навчальний заклад

Рис. 1. Кар'єрограма менеджера із кадрів



## Завдання 6

У зв'язку з розширенням дилерської мережі ПАТ "Альтера" провела навчання персоналу у складі 20 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в галузі маркетингу 10 000 грн. Тривалість дії програми навчання на продуктивність праці склала, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розходжень в результативності праці найкращих та середніх працівників у відділі маркетингу склала 15 000 грн. Визначте, на які параметри роботи ПАТ будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.

### Методичні рекомендації

**Ефект дії програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції** можна визначити за такою формулою (5):

$$E = T \times H \times B \times K - H \times Z, \quad (5)$$

де  $T$  – тривалість дії програми на продуктивність праці та інші чинники результативності праці (років);

$H$  – чисельність працівників, що навчаються, осіб;

$B$  – вартісна оцінка розбіжностей у результативності праці кращих та середніх працівників, грн;

$K$  – коефіцієнт, який характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, частки (3/4);

$Z$  – затрати на навчання одного працівника, грн.

## Завдання 7

Визначте ефективність підвищення кваліфікації десяти співробітників підприємства, на яке було витрачено 15 тис. грн, якщо після їх навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 30 тис. грн на місяць. Норма дисконтування складає ( $E_n$ ) 0,15. Розрахунок провести на один рік. Які чинники впливають на ефективність засвоєння знань, вмінь, навичок, що отримані в процесі навчання?

### Методичні рекомендації

Розрахунок необхідно здійснити використовуючи формулу (4), причому в якості  $Z_i$  приймаємо приріст випуску продукції. Врахувати, що: по-перше,

дисконтування необхідно здійснити помісячно, по-друге, норма дисконтування наведена річна.

### Завдання 8

Розрахувати середньооблікову (СО) кількість штатних працівників за 1 квартал, півріччя, 9 місяців, за рік на підставі даних середньооблікової кількості штатних працівників підприємств у звітному періоді (табл. 2).

Таблиця 2

#### Вихідні дані для розрахунку середньооблікової кількості (СО) персоналу, осіб

Період	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
Січень	620	–	420	–	67
Лютий	640	–	397	712	63
Березень	690	134	408	744	56
СО кількість за 1-й квартал					
Квітень	630	122	409	726	52
Травень	601	144	415	739	57
Червень	632	148	444	752	45
СО кількість за півріччя					
Липень	600	153	440	763	32
Серпень	605	153	433	758	32
Вересень	620	144	419	709	–
СО кількість за 9 місяців					
Жовтень	642	138	421	712	28
Листопад	649	–	420	735	25
Грудень	638	–	420	744	25
СО кількість за рік					

#### Методичні рекомендації

Відповідно до наказу від 28 вересня 2005 року № 286 розрахунок здійснюється на підставі Інструкції зі статистики кількості працівників, яка набула чинності 1 січня 2006 року.

Витяг з Інструкції.

Середньооблікова кількість штатних працівників за період з початку року (у тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової кількості штатних працівників

за всі місяці роботи підприємства, що минули за період від початку року до звітнього місяця включно, та діленням одержаної суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4,... 12.

Підприємство, що працювало неповний рік (сезонний характер виробництва або створення після січня, за винятком тих підприємств, які вимушено зупиняли виробництво з ініціативи адміністрації), середньо-облікову кількість штатних працівників за рік визначає також шляхом підсумовування зазначеної кількості працівників за всі місяці роботи підприємства і ділення одержаної суми на 12.

### **Завдання 9**

Ви – менеджер з персоналу великого торговельного ПрАТ "Крок", середньооблікова чисельність працівників у поточному році – 720 осіб, у т. ч. керівників – 18 %, спеціалістів – 36 %, службовців – 5 %, решта – робітники. Запланований обсяг реалізації продукції підприємства на наступний рік становить 150 млн грн, обсяг реалізації продукції у розрахунку на одного працівника в поточному році – 200 тис грн, коефіцієнт вибуття спеціалістів на рік становить – 0,02, а загальна потреба у спеціалістах на наступний рік – 25 осіб. Економічно доцільним буду збільшення продуктивності праці робітників на 10 %.

Плинність кадрів на підприємстві – 12 % на рік, у т. ч. робітників – 10 %. У неформальній бесіді з працівником відділу кадрів з'ясувалося, що основними причинами звільнення є важкі умови праці, а також низька заробітна плата, виснажливий графік роботи. Всього на підприємстві працює 78 % жінок, а третина працівників не мають навіть неповної вищої, з них 65 % – чоловіки.

Оскільки підприємство збільшує обсяги своєї діяльності, то виникає, в першу чергу, проблема удосконалення системи управління персоналом.

1. Розрахуйте загальну потребу підприємства в кадрах на наступний рік.

2. Здійсніть всі необхідні розрахунки та аналіз стану руху кадрів (зведіть у таблицю).

### **Методичні рекомендації**

Коефіцієнт обігу по прийому персоналу ( $K_{оп}$ ):

$$K_{оп} = Ч_n / Ч, \quad (6)$$

де  $Ч_n$  – кількість прийнятих працівників протягом року, осіб;  
 $Ч$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Коефіцієнт обігу по вибуттю персоналу ( $K_{об}$ ):

$$K_{об} = Ч_в / Ч, \quad (7)$$

де  $Ч_в$  – кількість вивільнених працівників протягом року, осіб;  
 $Ч$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Коефіцієнт плинності персоналу ( $K_{пл}$ ):

$$K_{пл} = Ч_{пл} / Ч, \quad (8)$$

де  $Ч_{пл}$  – кількість вивільнених працівників протягом року за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб;  
 $Ч$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Коефіцієнт постійності персоналу ( $K_{ст}$ ):

$$K_{ст} = Ч_{ст} / Ч, \quad (9)$$

де  $Ч_{ст}$  – кількість осіб, які мають стаж роботи на підприємстві п'ять або більше років, осіб;  
 $Ч$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Даний показник також можна розрахувати як різницю між одиницею та коефіцієнтом плинності персоналу.

Коефіцієнт загального обороту персоналу ( $K_{об}$ ):

$$K_{об} = (Ч_n + Ч_в) / Ч. \quad (10)$$

## Завдання 10

Керуючись витягом з посадової інструкції менеджера відділу збуту та асистента відділу збуту розробити програму адаптації для новоприйнятих працівників на конкретну посаду, визначаючи перелік необхідних заходів, відповідальну особу, дату й час виконання.

*Витяг з посадової інструкції менеджера відділу збуту*

Менеджер відділу збуту повинен:

забезпечувати реалізацію товарів в умовах торгово-виставкового салону підприємства;

забезпечувати наочну та ефективну експозицію товарів і рекламне оформлення залу;

консультувати клієнтів;

брати участь у розробці рекламних матеріалів;

оформлювати рахунки, договори, пропозиції на поставку продукції;

здійснювати відпуск товарів за безготівковий розрахунок та після-продажну підготовку;

здійснювати контроль за рухом фінансової документації.

*Витяг з посадової інструкції асистента відділу збуту*

Асистент відділу збуту повинен:

демонструвати та здійснювати тестування комп'ютерної техніки;

здійснювати відпуск товарів за безготівковим розрахунком та після-продажну підготовку;

консультувати клієнтів в умовах торгово-виставкового салону підприємства;

здійснювати технічну підготовку товарів, організовувати оформлення стендових матеріалів;

оформлювати необхідну фінансову і супроводжувальну документацію на товари.

## Рекомендована література

1. Бутенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Бутенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2005. – 231 с.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2012. – 360 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
5. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
6. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : монографія / В. Р. Сердюк, І. В. Заков. – Вінниця : УПІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 117 с.
9. Торрингтон Дерек. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор ; пер. 5-го англ. издания ; науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров. – М. : Изд. "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
10. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=322-08>.
11. Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 9.04.2002 р. № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.
12. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету Міністрів

України від 28 червня 1997 р. № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

13. Про загальну середню освіту від 13.05.1999 № 651-XIV : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 28. – Ст. 230. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

14. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

15. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

16. Про професійно-технічну освіту від 10.02.1998 № 103/98-ВР : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 32. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до виконання контрольної роботи  
з навчальної дисципліни  
"РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ"  
для студентів спеціальності  
8.03050501 "Управління персоналом  
та економіка праці"  
заочної форми навчання**

Укладач **Маркова** Наталя Сергіївна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *О. Г. Лященко*

Коректор *О. Г. Лященко*

План 2016 р. Поз. № 183 ЕВ. Обсяг 32 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*