

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

**ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА БІЛОРУС**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
*800+*  
ЗАПИТАНЬ ТА ВІДПОВІДЕЙ**

*Навчальний посібник*

Київ  
Видавництво Ліра-К  
2021

УДК 331.1  
Б61

*Рекомендовано Вченою Радою економічного факультету  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
( протокол №16 від 24.06.2021 р.*

**Рецензенти:**

**Касич А.О.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування Київського національного університету технологій та дизайну

**Грішнова О.А.** – д.е.н., професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Білорус Т.В.**

**Б61**      **Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей :**  
навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.  
ISBN 978-617-520-149-7

Навчальний посібник розроблений у формі запитань та відповідей за загальними темами, які входять до освітніх стандартів з навчальної дисципліни «Управління персоналом». Головна увага у посібнику приділяється розкриттю теоретичних та практичних питань управління персоналом. Окремі розділи посібника сфокусовані на локальних функціональних сферах управління персоналом, орієнтовані на вивчення методологічних засад та технології їх реалізації. Посібник має логічно обґрунтовану структуру, яка відображає основні напрями підготовки фахівців у галузі управління персоналом.

Навчальний посібник розрахований на студентів, які навчаються за освітніми програмами підготовки бакалаврів та магістрів економічних фахових спрямувань, а також для тих, хто вивчає економічні дисципліни на неекономічних спеціальностях. Посібник буде корисним також слухачам системи перекваліфікації та перепідготовки кадрів, аспірантам, менеджерам всіх рівнів управління, керівникам та спеціалістам служб управління персоналом.

**УДК 331.1**

**ISBN 978-617-520-149-7**

© Білорус Т.В., 2021

© Видавництво Ліра-К, 2021

## ЗМІСТ

<b>Передмова .....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1: Управління персоналом в системі менеджменту організації</b>	
1.1. Роль та значення управління персоналом як науки .....	7
1.2. Цілі, принципи та методи управління персоналом .....	9
1.3. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту .....	17
1.4. Сучасні концепції управління персоналом .....	21
1.5. Призначення і роль сучасних служб персоналу в організації. Вимоги до забезпечення їх роботи .....	26
<b>Тема 2: Управління персоналом як соціальна система</b>	
2.1. Персонал як суб'єкт та об'єкт управління.....	31
2.2. Структура персоналу організації: підходи до класифікації .....	33
2.3. Класифікація персоналу за категоріями посад в організації. Поняття професії, кваліфікації та посади: відмінності між категоріями .....	36
<b>Тема 3: Формування колективу організації.</b>	
3.1. Поняття та різновиди соціальних груп .....	40
3.2. Колектив як соціальна група. Класифікація колективів .....	44
3.3. Етапи розвитку колективу.....	49
3.4. Структура характеристик колективу .....	52
3.5. Суть та значення соціального розвитку колективу .....	57
<b>Тема 4: Кадрова політика організації</b>	
4.1. Суть кадрової політики та вимоги, що висуваються до неї.....	60
4.2. Типи кадрової політики та їх класифікація.....	62
4.3. Процес формування кадрової політики: умови та етапи .....	67
4.4. Система стратегічного управління персоналом організації .....	70
<b>Тема 5: Кадрове планування в організаціях</b>	
5.1. Суть та принципи кадрового планування.....	76
5.2. Рівні та етапи кадрового планування.....	77
5.3. Методи планування потреби у персоналі .....	83

## **Тема 6: Задоволення потреб організації у персоналі**

6.1. Сутність та необхідність задоволення потреб організації у персоналі.....	86
6.2. Сутність, призначення та етапи аналізу робіт .....	88
6.3. Добір персоналу. Характеристика джерел та методів привернення кандидатів .....	91
6.4. Організація процесу відбору кадрів. Зміст трудового контракту. Нетрадиційні (прогресивні) методи відбору персоналу.....	97
6.5. Підбір та розміщення персоналу .....	108
6.6. Введення в посаду. Трудова адаптація, її види та цілі .....	110
6.7. Інноваційні форми задоволення потреби у персоналі .....	115

## **Тема 7: Оцінювання та атестація персоналу**

7.1. Необхідність та суть оцінювання персоналу.....	128
7.2. Види оцінювання персоналу.....	132
7.3. Процес оцінювання персоналу: характеристика основних елементів (етапів).....	136
7.4. Методи оцінювання персоналу .....	139
7.5. Суть, цілі, види та етапи проведення атестації.....	144
7.6. Сертифікація персоналу .....	148

## **Тема 8: Управління процесом розвитку персоналу**

8.1. Сутність та необхідність професійного розвитку персоналу .....	151
8.2. Професійне навчання персоналу, його види та методи.....	154
8.3. Характеристика сучасних методів навчання.....	162
8.4. Службово-професійне просування. Сутність та види ділової кар'єри .....	167
8.5. Планування ділової кар'єри та етапи її розвитку. Кар'єрні орієнтири та якоря .....	175
8.6. Кар'єрне плато та кар'єрні кризи (переривання професійної кар'єри). Дауншифтинг.....	184
8.7. Формування кадрового резерву .....	193

## **Тема 9: Мотивація персоналу**

9.1. Сутність та перешкоди на шляху до формування ефективної системи мотивації персоналу.....	195
9.2. Види мотивації персоналу.....	197
9.3. Формування компенсаційного пакета .....	200
9.4. Методи задоволення основних потреб персоналу.....	209

**Тема 10: Управління процесами руху персоналу**

10.1. Види, фактори та показники руху персоналу.....	215
10.2. Абсентеїзм персоналу та методи боротьби з ним .....	220
10.3. Поняття та види вивільнення персоналу .....	223
10.4. Аутплейсмент, як інструмент «красивого звільнення» .....	227

**Тема 11: Сучасні технології управління персоналом**

11.1. HR-бренд компанії (бренд роботодавця): сутність, типологія, особливості управління.....	231
11.2. Корпоративна соціально відповідальність та корпоративна культура в системі управління персоналом організації .....	243
11.3. Концепція компетентнісного підходу в роботі з персоналом ...	257
11.4. Управління талантами в системі менеджменту персоналу .....	268
11.5. Кадровий консалтинг, аудит персоналу та HR-аналітика .....	277
11.6. Управління кадровими ризиками .....	294
11.7. Гейміфікація як сучасний інструмент управління персоналом .....	306

<b>Література.....</b>	<b>310</b>
------------------------	------------

## ПЕРЕДМОВА

Ефективність застосування конкретної моделі управління персоналом залежить і буде залежати від керівників організації та фахівців кадрової служби.

В даний час стиль роботи служб управління персоналом потребує нових форм, методів, інструментів та технологій роботи з персоналом, яка в свою чергу покликана сприяти отриманню максимальної віддачі від працівників організації.

Сенс побудови ефективної системи управління персоналом організації полягає в тому, щоб люди, які працюють в ній, були готові довгі роки з задоволенням і повною віддачею працювати в інтересах роботодавця.

Для цього в межах кожного напрямку кадрової роботи (задоволення потреби в персоналі, розвиток та навчання, оцінювання та атестація, мотивація тощо) необхідно встановити чіткі цілі та алгоритми дій.

Пропонований навчальний посібник підготовлений відповідно до програми одного з основних курсів нормативних дисциплін «Управління персоналом», який викладається у вищих навчальних закладах. Логічно побудована структура посібника допоможе читачам розібратися в теорії та практиці кадрової роботи, а також дозволить їм отримати знання, вміння, навички та компетенції щодо сучасного механізму управління персоналом організації.

Навчальний посібник у формі запитань та відповідей допоможе не лише засвоїти ключові моменти з кожної теми, але й забезпечити перевірку знань та ступінь засвоєння нового матеріалу.

Сподіваємося, навчальний посібник стане у нагоді як викладачам, так і студентам, сприятиме ефективній організації навчального процесу, розвитку професійних компетенцій студента та допоможе зробити навчання теоретичним та практичним засадам управління персоналом цікавим і результативним.

**ТЕМА 1:**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Цілі, принципи та методи управління персоналом.
3. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
4. Сучасні концепції управління персоналом.
5. Призначення і роль сучасних служб персоналу в організації. Вимоги до забезпечення їх роботи.

**1.1. Роль та значення управління персоналом як науки**

**Запитання:** Що є метою вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом»?

**Відповідь:** Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

**Запитання:** Що є основними задачами курсу «Управління персоналом»?

**Відповідь:** Основні задачі курсу «Управління персоналом»: озброїти студентів сучасною науковою методологією управління і засобами впливу на колектив, оволодіти найбільш ефективними, прогресивними формами управління персоналом і засобами

забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин.

**Запитання:** Що є предметом вивчення дисципліни «Управління персоналом»?

**Відповідь:** Предметом дисципліни «Управління персоналом» виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

**Запитання:** Що слід розуміти під терміном «управлінням персоналом як наука»?

**Відповідь:** Управління персоналом як наука вивчає явища, що згруповані в різноманітні теорії, намагається на системній основі дослідити, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними.

**Запитання:** Коли виникло управління персоналом як наука?

**Відповідь:** Управління персоналом – відносно молода наука. Хоча велика кількість її ідей і теорій виникли на початку ХХ ст. і навіть раніше. Довгий час вони розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю, головним чином, комерційних, а також некомерційних, насамперед, державних організацій. Залежно від того, у межах яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося, в основному, у межах біхевіористських, поведінкових наук, що безпосередньо вплинуло на назву цієї дисципліни. Там, незважаючи на те, що процес виділення управління персоналом у самостійну науку завершився у 60-70-х роках ХХ ст., вона і сьогодні називається по-різному: "організаційна поведінка" або "управління людськими ресурсами" (іноді ці терміни характеризують відносно самостійні науки, до того ж "організаційна поведінка" трактується як ядро, найважливіша складова частина "управління людськими ресурсами"). У Німеччині і деяких інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом була традиційно пов'язана, в першу чергу, з економікою підприємства, що знайшло



відображення у назві цієї дисципліни – "економіка персоналу" або "менеджмент персоналу". У СРСР спеціальної науки управління персоналом не існувало і була відсутня найважливіша база її предмета – ринкове середовище, проте управління кадрами досліджувалося у межах економічних, соціологічних і психологічних наук

**Запитання:** В чому полягає філософія управління персоналом?

**Відповідь:** Філософія управління персоналом – це філософсько-понятійне усвідомлення суті управління персоналом, його виникнення, зв'язку з іншими науками про управління, розуміння його ідей та цілей.

**Запитання:** В чому полягає суть категорії «управління персоналом»?

**Відповідь:** Управління персоналом – це комплексний цілеспрямований вплив на колектив та окремих працівників, спрямований на ефективне їх використання та досягнення цілей працівників та підприємства в цілому.

**Запитання:** Що є суб'єктом управління персоналом?

**Відповідь:** Суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом.

**Запитання:** Що є об'єктом управління персоналом?

**Відповідь:** Об'єктами управління персоналом є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування персоналом.

## 1.2. Цілі, принципи та методи управління персоналом

**Запитання:** На що мають бути направлені рішення у сфері управління персоналом?

**Відповідь:** Специфічною особливістю прийняття рішень у сфері управління персоналом є те, що вони повинні бути

направленні одночасно на досягнення економічних та соціальних цілей (економічної та соціальної ефективності).

**Запитання:** Що передбачає економічна ефективність у сфері управління персоналом?

**Відповідь:** Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічного споживання обмежених ресурсів. Показники: витрати на персонал; обіг персоналу; матеріальні затрати тощо.

**Запитання:** Що передбачає соціальна ефективність у сфері управління персоналом?

**Відповідь:** Соціальна ефективність у сфері управління персоналом реалізується у вигляді виконання очікувань, задоволення потреб та інтересів працівників. Показники: навантаження; зайнятість; абсентеїзм; плинність; задоволення роботою тощо.

**Запитання:** Яким чином взаємопов'язані між собою економічні та соціальні цілі у сфері управління персоналом?

**Відповідь:** Економічні і соціальні цілі у сфері управління персоналом взаємодоповнюються, що пояснюється такими причинами:

- ✓ Соціальну ефективність як стимул для працівників можна забезпечити тільки тоді, коли діяльність організації є стабільною і вона отримує прибуток, який дає можливість надавати ці стимули.
- ✓ Економічної ефективності можна досягти тільки в тому випадку, якщо працівники будуть надавати організації свою робочу силу, що вони готові зробити тільки за наявності відповідного рівня соціальної ефективності.

Отже, існує взаємозв'язок між економічною і соціальною ефективністю. Тому роботодавці підтримують соціальну ефективність, а працівники – економічну.

**Запитання:** В чому полягає «баланс інтересів» у досягненні цілей роботодавців та працівників?

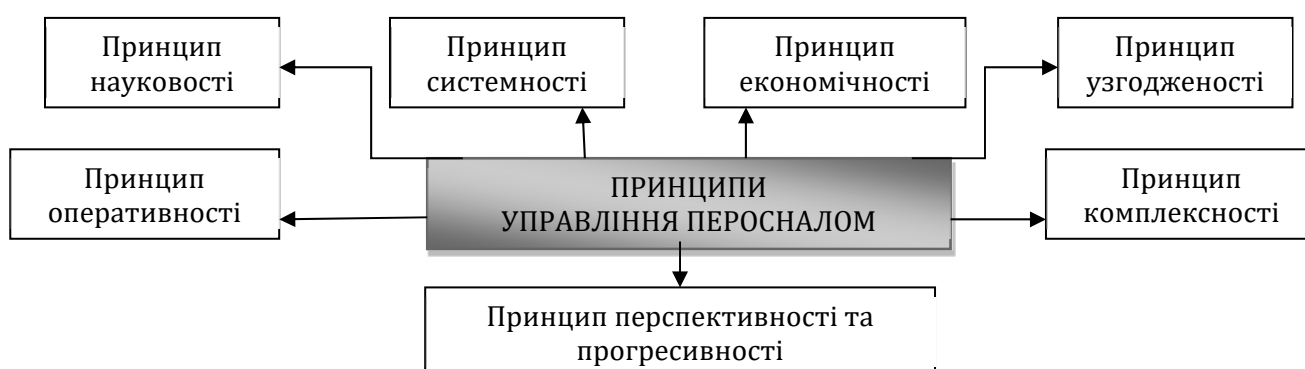
**Відповідь:** Баланс інтересів роботодавців і працівників забезпечується за умови досягнення економічної і соціальної ефективності, тобто такого рівня соціальної ефективності, при якому економічність досягає оптимального значення.

**Запитання:** Що таке принципи управління персоналом?

**Відповідь:** Принципи управління персоналом – це об'єктивні правила управлінської поведінки, основні положення і норми, фундаментальні засади, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом задля досягнення поточних та перспективних цілей організації, забезпечення необхідної результативності в роботі працівників.

**Запитання:** Які загальні принципи роботи з персоналом виділяють в сучасній практиці управління персоналом?

**Відповідь:**



**Запитання:** Що передбачає принцип науковості в управління персоналом?

**Відповідь:** Принцип науковості передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління персоналом об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і працівників.

**Запитання:** Що передбачає принцип системності в управління персоналом?

**Відповідь:** Принцип системності передбачає необхідність реалізації системного підходу в управлінні персоналом, структурними підрозділами та виконавцями.

**Запитання:** Що передбачає принцип економічності в управлінні персоналом?

**Відповідь:** Принцип економічності передбачає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на управління персоналом перекриватимуться ефектом в операційній діяльності, отриманим від їх впровадження.

**Запитання:** Що передбачає принцип узгодженості в управлінні персоналом

**Відповідь:** Принцип узгодженості – впорядкованість взаємодій між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі системи управління персоналом повинна бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

**Запитання:** Що передбачає принцип перспективності та прогресивності в управлінні персоналом?

**Відповідь:** Принцип перспективності та прогресивності – відповідність системи управління персоналом перспективам розвитку організації, передовим інноваційним вітчизняним та зарубіжним підходам.

**Запитання:** Що передбачає принцип комплексності в управлінні персоналом?

**Відповідь:** Принцип комплексності передбачає необхідність врахування всіх факторів, що здійснюють вплив на систему управління персоналом, та охоплення всіх сфер роботи з персоналом.

**Запитання:** Що передбачає принцип оперативності в управлінні персоналом?

**Відповідь:** Принцип оперативності передбачає своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають та оперативно усувають відхилення.

**Запитання:** В чому різниця між принципами та методами управління персоналом?

**Відповідь:** На відміну від принципів, що визначають загальний підхід до розв'язання проблем в управлінні персоналом, методи – це варіанти можливого конкретного вирішення завдань управлінської діяльності, практичної реалізації принципів управління персоналом.

**Запитання:** В чому полягає сутність категорії «методи управління персоналом»?

**Відповідь:** Методи управління персоналом – способи здійснення управлінських дій на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності та досягнення цілей організації.

**Запитання:** Які виділяють основні методи управління персоналом?

**Відповідь:** Відповідно до мотиваційної характеристики та залежно від міри примусовості методи управління персоналом можна поділити на: адміністративні (силові), економічні та соціально-психологічні.

**Запитання:** На чому базують адміністративні методи управління персоналом?

**Відповідь:** Адміністративні (силові) методи базуються на владі, дисципліні, відповідальності та стягненнях і здійснюються у формі організаційної та розпорядчої дії, відомі в історії як «метод батога».

**Запитання:** Які способи адміністративної дії виділяють в системі управління персоналом?

**Відповідь:** Розрізняють 5 основних способів адміністративної дії: організаційні, розпорядчі, матеріальна відповідальність та стягнення, дисциплінарна відповідальність та стягнення, карна відповідальність.

**Запитання:** На чому базується організаційний вплив?

**Відповідь:** Організаційний вплив базується на підготовці та затвердженні внутрішніх нормативних документів, які регламентують діяльність персоналу конкретного підприємства.

До них відносяться устав підприємства, колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом, правила внутрішнього трудового розпорядку, організаційна структура управління, штатний розклад, посадові інструкції тощо.

**Запитання:** На що направлені розпорядчі методи впливу на персонал?

**Відповідь:** Розпорядчі методи направлені на досягнення поставлених цілей управління, додержання внутрішніх нормативних документів шляхом адміністративного регулювання. До них слід віднести накази, розпорядження, вказівки, інструкції, цільове планування, нормування праці, координацію робіт та контроль виконання.

**Запитання:** Коли настає матеріальна відповідальність працівника?

**Відповідь:** Матеріальна відповідальність та стягнення, полягає в тому, що працівник зобов'язаний відшкодувати збиток, який він спричинив підприємству на якому працює. Умовами настання матеріальної відповідальності є: наявність прямого збитку; протиправність дій або бездіяльності працівника, які спричинили виникнення збитку; наявність вини працівника.

**Запитання:** Коли настає дисциплінарна відповідальність працівника?

**Відповідь:** Дисциплінарна відповідальність та стягнення, застосовуються у випадку порушень трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне невиконання обов'язків працівником, доведена його особиста провина і він діяв навмисно або необережно.

**Запитання:** Коли настає карна відповідальність працівника?

**Відповідь:** Карна відповідальність настає у випадку здійснення злочину, який характеризується як суспільно небезпечний.