

В. А. Рудьєв  
С. О. Гуткевич  
Т. А. Мостенська

---

# Управління персоналом



 **КОНДОР**

---

В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська

# **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ  
  
2013

ББК 65.050.2  
Р 859

**Рецензенти:**

**С.І. Бай** - доктор економічних наук, професор;  
**В.В. Воротін** - доктор економічних наук, професор;  
**О.П. Сологуб** - доктор економічних наук, професор.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
Лист № 1/11-10352 від 09.11.2010 р*

**Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.**

**Р 859 Управління персоналом:** Навчальний посібник. - К.: Кондор-Видавництво, 2013.-310 с.

ISBN 978-966-351-388-1

Комплексно висвітлено відповідно до нормативної програми дисципліни «Управління персоналом» широке коло питань: стратегії та політики, ресурсного забезпечення, планування, управління процесами руху кадрів, регулювання трудової діяльності, управління робочим часом працівників, мотивації і стимулювання їх праці, а також ефективності управління персоналом.

Запропоновані запитання і тести до кожної теми у навчальному посібнику дозволяють забезпечити більш ефективне опрацювання студентами навчального матеріалу у процесі самостійної роботи.

Посібник надасть реальну допомогу студентам, аспірантам, підприємцям та спеціалістам, які займаються проблемами управління персоналом.

ББК65.050.2

ISBN 978-966-351-388-1

© Рульєв В.А., Гуткевич С.О.,  
Мостенська Т.Л., 2011, 2012  
© Кондор-Видавництво, 2011, 2012

## ЗМІСТ

Передмова.....	7
<b>Розділ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність управління персоналом в організації.....	9
1.2. Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище і сфера професійної діяльності.....	11
1.3. Принципи побудови системи управління персоналом.....	13
1.4. Управління персоналом - навчальна дисципліна.....	16
1.5. Управління персоналом як предмет наукових досліджень .....	17
1.6. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту .....	18
1.7. Методи управління персоналом організації.....	18
<b>Розділ 2. СТРАТЕГІЯ І ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>23</b>
2.1. Стратегія і політика в управлінні персоналом .....	23
2.2. Чинники і напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом.....	28
2.3. Основні принципи стратегії та політики управління персоналом .....	30
2.4. Взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією організації.....	31
2.5. Політика управління персоналом залежно від моделі ринку праці .....	34
<b>Розділ 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом.....	38
3.2. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом .....	42
3.3. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом .....	44
3.4. Кадрове забезпечення управління персоналом.....	45
3.5. Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.....	47

<b>Розділ 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	51
4.1. Соціальний розвиток та соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.....	51
4.2. Вплив особистих якостей керівника на ефективність управління персоналом .....	53
4.3. Комунікації в управлінні персоналом.....	56
4.4. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність роботи організації.....	59
<b>Розділ 5. СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ Й КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО</b>	63
5.1. Служба управління персоналом, її цілі та функції.....	63
5.2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб .....	66
5.3. Роль відділу кадрів у формуванні трудових колективів .....	68
5.4. Організація кадрового діловодства .....	73
<b>Розділ 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b>	84
6.1. Цілі й задачі планування та формування персоналу .....	84
6.2. Аналіз наявності чисельності та структури персоналу.....	87
6.3. Планування потреби організації в персоналі та методи її визначення.....	88
6.4. Основні джерела поповнення й оновлення персоналу.....	94
6.5. Методи професійного підбору кадрів.....	97
<b>Розділ 7. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ</b>	102
7.1. Раціональне використання і розвиток персоналу в організації.....	102
7.2. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу .....	104
7.3. Методи і форми навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.....	107
7.4. Планування трудової кар'єри в організації.....	111
7.5. Робота з кадровими резервами на заміщення вакантних посад .....	115
<b>Розділ 8. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ</b>	120
8.1. Види, фактори та показники руху персоналу .....	120
8.2. Відбір персоналу і основні процеси його руху.....	123
8.3. Вивільнення персоналу та пристосування його до економічних змін.....	127
8.4. Оцінка витрат, пов'язаних з рухом персоналу.....	131

<b>Розділ 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	134
9.1. Рациональне використання персоналу і регулювання його трудової діяльності .....	134
9.2. Управління плинністю кадрів в організації.....	138
9.3. Створення умов праці для ефективної діяльності персоналу.....	141
9.4. Підтримання встановленого ритму виробництва .....	144
9.5. Методи управління персоналом .....	146
9.6. Регламентування діяльності структурних підрозділів .....	148
9.7. Регламентування посадових обов'язків і посадових осіб .....	149
<b>Розділ 10. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ</b> .....	154
10.1. Сутність робочого часу як універсальної міри кількості часу.....	154
10.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.....	156
10.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу.....	161
10.4. Режим праці та відпочинку .....	161
10.5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.....	167
<b>Розділ 11. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ</b> .....	171
11.1. Поняття, фактори й елементи умов праці.....	171
11.2. Державне регулювання умов праці.....	174
11.3. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві .....	177
11.4. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.....	181
11.5. Основні напрямки та ефективність поліпшення умов праці на виробництві .....	182
<b>Розділ 12. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	188
12.1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.....	188
12.2. Сутність, цілі, завдання та елементи процесу оцінювання персоналу.....	189
12.3. Система, види та модель комплексної оцінки персоналу.....	191
12.4. Основні методи оцінювання персоналу.....	195
12.5. Атестація персоналу в організації.....	197

<b>Розділ 13. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	201
13.1. Сутність мотивації персоналу та її значення.....	201
13.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності персоналу.....	204
13.3. Організація заробітної плати в ринковій системі господарювання.....	208
13.4. Тарифна система оплати праці .....	212
13.5. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати .....	215
13.6. Системи оплати праці.....	217
13.7. Загальні вимоги до організації преміювання персоналу.....	223
13.8. Основні методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.....	226
<b>Розділ 14. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	231
14.1. Передумова виникнення соціального партнерства, його сутність і функції .....	231
14.2. Система регулювання соціально-трудова відносин в організації.....	235
14.3. Колективний договір - основа соціального партнерства.....	239
14.4. Колективні переговори і укладення колективного договору .....	241
14.5. Основні положення колективного договору та відповідальність за його невиконання .....	245
14.6. Виробнича демократія - складова соціального партнерства.....	248
<b>Розділ 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	253
15.1. Загальні підходи до ефективності в економіці та управлінні.....	253
15.2. Витрати на персонал.....	255
15.3. Організаційна ефективність управління персоналом.....	259
15.4. Економічна ефективність управління персоналом.....	259
15.5. Соціальна ефективність управління персоналом.....	262
<b>Тестові завдання</b> .....	264
<b>Термінологічний словник</b> .....	293
<b>Предметний покажчик</b> .....	304
<b>Іменний покажчик</b> .....	306
<b>Бібліографічний список</b> .....	307