

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

А.Д. Чикуркова, Е.В. Добровольська

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Методичні рекомендації

до семінарських і практичних занять з дисципліни

*для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти за
спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Кам'янець-Подільський
2022

Укладачі:

Алла ЧИКУРКОВА,
професорка, зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
докторка економічних наук

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА,
доцентка кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
кандидатка економічних наук

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол №2 від 22 березня 2022 р.)*

Рецензенти:

Валерій ТКАЧУК,
кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету Кам'янець-Подільського
національного університету імені Івана Огієнка;

Інна ЦВІГУН,
зав. кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу, докторка екон. наук,
професорка, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет».

Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах [Текст] :
Методичні рекомендації до семінарських і практичних занять з дисципліни для
здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти за
спеціальністю 073 «Менеджмент». – Кам'янець-Подільський, 2022. – 62 с.

Методичні рекомендації містять основні положення з курсу «Сучасні концепції
менеджменту персоналу на підприємствах». Призначені для формування базових
знань, необхідних для розуміння широкого кола реальних проблем дисципліни.
Розглядаються найбільш важливі аспекти менеджменту персоналу підприємства,
як: основи менеджменту персоналу підприємства, формування й розвиток
персоналу, управління процесом використання персоналу.

Вступ.....	4
Плани семінарсько-практичних занять.....	6
Тема 1. Виникнення науки менеджмент персоналу.....	7
Тема 2. Класичні теорії менеджменту персоналу	10
Тема 3. Розвиток науки менеджмент персоналу в умовах постмодерну	12
Тема 4. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту	13
Тема 5. Методи та технології відбору кандидатів в організацію	18
Тема 6. Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою	20
Лекція 7. Управління трудовою мотивацією працівників організації	22
Лекція 8. Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях	25
Рекомендована література	29

ВСТУП

Дисципліна «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» є складовою освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

В сучасних умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, людський чинник стає головним фактором суспільного виробництва, а витрати на персонал – першочерговими інвестиціями підприємців. У зв'язку з цим зростають вимоги до менеджерів різних рівнів управління. Пропонована програма вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу підприємства» розроблена для допомоги студентам в опануванні сучасної теорії менеджменту персоналу та формуванні практичних навичок та вмінь керувати підлеглими.

Метою вивчення дисципліни є формування системних знань з теорії та практики менеджменту персоналу різноманітних підприємств, що функціонують в сфері економіки України.

Завданням вивчення дисципліни є вивчення теоретичних засад менеджменту персоналу, кадрової стратегії і політики, методичних підходів щодо розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами і керівниками, методів професійного добору кадрів, мотивації та розвитку персоналу, набуття вмінь самостійно аналізувати складні виробничі ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні рішення в галузі управління персоналом.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент набуває наступні **компетентності**:

Загальні:

Оволодіння загальнонауковими компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду;

Здатність до критичного мислення генерування нових складних ідей, аналізу та синтезу цілісних знань;

Здатність спілкуватись з науковою спільнотою з метою презентації результатів наукових досліджень та їх оприлюднення державною, англійською та/або іншою

іноземною мовою;

Здатність до науково-педагогічної діяльності у галузі управління та адміністрування;

Спеціальні:

Здатність до пошуку, обробки та аналізу та узагальнення інформації для проведення самостійних наукових досліджень у сфері менеджменту;

Здатність обґрунтовано обирати та використовувати методи та інструменти наукових досліджень у сфері менеджменту;

Здобуття глибинних знань з менеджменту, зокрема розуміння теоретичних і практичних проблем, історії розвитку та сучасного стану наукових знань, критичного аналізу основних концепцій, оволодіння науковою термінологією;

Здатність до впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Вид заняття	Тема заняття	Метод проведення	Форми контролю
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА			
Семінарсько-практичне заняття 1	Виникнення науки менеджмент персоналу	бесіда з елементами дискусії	У, Р
Семінарсько-практичне заняття 2	Класичні теорії менеджменту персоналу	«мозкова атака»	У, СР
Семінарсько-практичне заняття 3	Розвиток науки менеджмент персоналу в умовах постмодерну	робота в малих групах	СР, У
Семінарсько-практичне заняття 4	Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту	бесіда, ситуативний підхід	Р, У
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ			
Семінарсько-практичне заняття 5	Методи та технології відбору кандидатів в організацію	розв'язування задач	ПК
Семінарсько-практичне заняття 6	Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою	бесіда за «круглим столом»	У, СР
Семінарсько-практичне заняття 7	Управління трудовою мотивацією працівників організації	бесіда	У, Р
Семінарсько-практичне заняття 8	Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях	рольова гра	ПК
Всього за розділом			КР №2

Умовні позначення форм контролю:

У – усне опитування; ПК – персональний контроль; Р – реферати; СР – самостійна робота; К – складання опорного конспекту теми; Т – складання тесту; КР – контрольна робота

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 1
«ВИНИКНЕННЯ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу з основ кадрового менеджменту для подальшого використання в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- **знати** еволюцію становлення та цикл менеджменту персоналу, зв'язки управління персоналом з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики управління персоналом, зарубіжний досвід управління персоналом;

- **вміти** подати схематично структуру курсу, функції та обов'язки менеджера по персоналу, проводити аналіз напрямків діяльності сучасного відділу кадрів підприємства.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: становлення кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту; цикл менеджменту персоналу; менеджер по персоналу: мета діяльності, функції та обов'язки; предмет, завдання і зміст курсу.
2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:
 - предмет, зміст і завдання курсу;
 - сутність діяльності по управлінню персоналом;
 - проведення порівняльного аналіз напрямків діяльності раніше діючого відділу кадрів підприємства і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби;
 - мета кадрового менеджменту та функції менеджера по персоналу;
 - ключові елементи циклу управління персоналом.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:
- управління персоналом як наука;
 - управління персоналом як специфічна функція менеджменту;
 - управління персоналом як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності;
 - системний підхід в управлінні персоналом організації;
 - зв'язки управління персоналом з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
 - зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики управління персоналом;
 - зарубіжний досвід управління персоналом.
4. Проведення тестування на визначення типу працівника в команді. За результатами тестування та визначення ключових найімовірніших ролей у командній роботі (впроваджувач, координатор, формувальник, інноватор, дослідник, спостерігач-оцінювач, член команди, завершувач) проводиться рівномірний розподіл студентів групи на рівноцінні за потенціалом команди.
5. Видача та роз'яснення кожній новоствореній команді студентів завдання для виконання командної роботи «Відкриття компанії» за наступним орієнтовним планом:
- створити віртуальне підприємство для подальшої адаптації в його діяльності отримуваних на заняттях знань та навиків;
 - дайте назву новоствореного Вами підприємства;
 - використовуючи логічну схему наскрізного планування (рис. 1.) визначіть бачення, місію та стратегію підприємства;
 - окресліть мету діяльності та визначіть перелік основних завдань;
 - опишіть основні види діяльності Вашого підприємства;
 - наведіть перелік послуг (видів продукції) підприємства;
 - чітко визначіть організаційну структуру підприємства, обґрунтуйте її та окресліть місце в ній служби по управлінню персоналом;
 - складіть штатний розпис, обґрунтуйте із зазначенням кількості працівників на кожній посаді;
 - підкресліть та поясніть індивідуальність та унікальність підприємства;

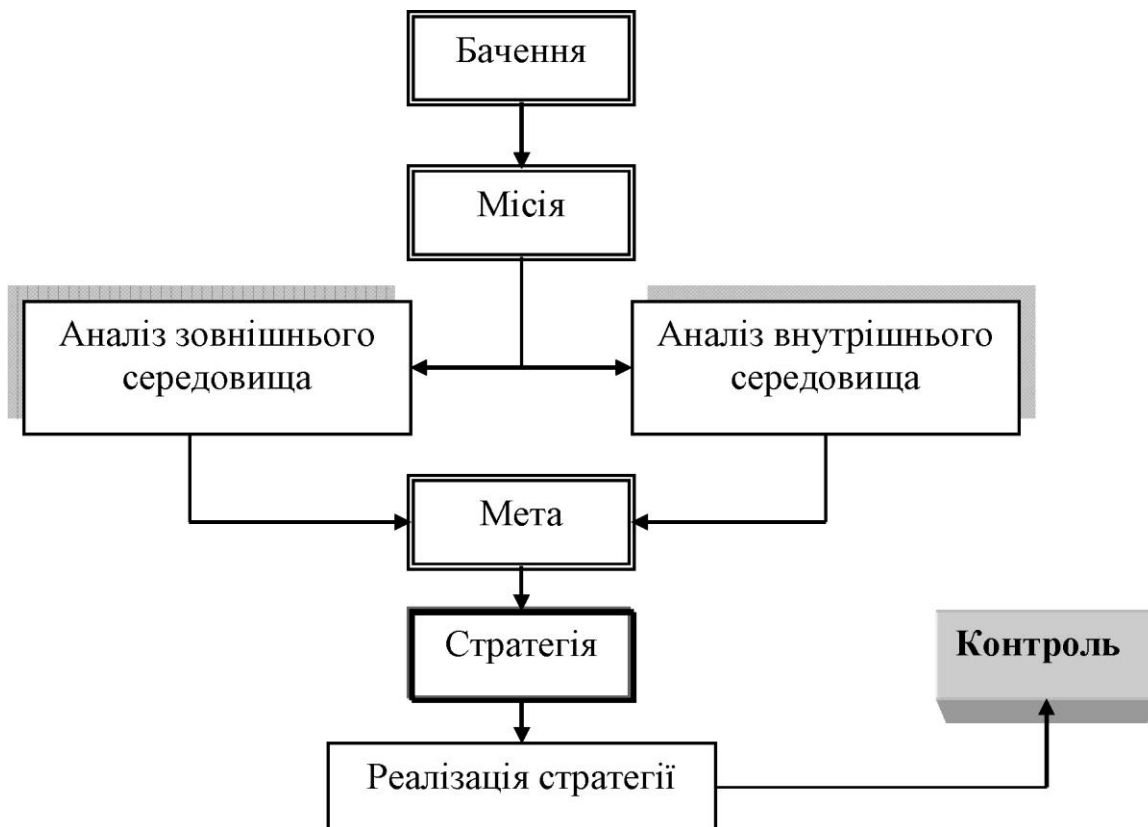


Рисунок 1. - Наскрізна схема планування і постановка мети діяльності підприємства

- дайте коротку характеристику внутрішнього середовища та потенціалу підприємства;
- опишіть елементи зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємство (споживачі, посередники, постачальники та конкуренти);
- проведіть СВОТ-аналіз та оцінку конкурентоспроможності на ринку вибраного Вами товару (послуги);
- опишіть можливі фінансові затрати на створення та функціонування підприємства, передбачений період окупності.

Дискусійні питання

1. Значення стратегії та політики менеджмент персоналу для розвитку організації.
2. Вплив держави на розробку стратегії та політики менеджмент персоналу.
3. Ринкова трансформація та політика менеджмент персоналу.

Основні поняття теми:

бачення, внутрішнє середовище підприємства, діяльність по управлінню

персоналом, зовнішнє середовище підприємства, кадровий менеджмент, кадри, конкурентоспроможність, менеджер по персоналу, мета діяльності підприємства, мета і функції кадрового менеджменту, місія, персонал, СВОТ-аналіз, стратегія підприємства, цикл управління персоналом.



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 2 «КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу щодо основних підходів до управління персоналом: економічний, органічний та гуманістичний підхід, розвитку основних концепцій: використання трудових ресурсів, використання людських ресурсів, управління персоналом та управління людиною для подальшого використання досвіду та помилок минулого в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- *знати* еволюцію розвитку підходів до управління персоналом, принципи та засоби управління персоналом в рамках різних концепцій, сучасні теорії в управлінні персоналом;

- *вміти* вирізняти основні риси та відмінності кожного історичного підходу та кожної концепції управління персоналом, визначати вплив існуючих сучасних теорій на роботу відділу кадрів, подавати схематично взаємозв'язки організаційної й корпоративної культури та поведінки й продуктивності роботи персоналу підприємства.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: основні підходи до управління персоналом: економічний, органічний та гуманістичний підхід; сутність концепції використання трудових ресурсів; концепція управління персоналом і управління людськими ресурсами; зміст і напрямки діяльності по управлінню персоналом в межах названих концепцій.
2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:
 - історична хронологія існування підходів до управління персоналом;
 - економічний підхід та основні його риси;

- органічна парадигма та концепції, що розвиваються в її межах;
- гуманістичний підхід та його основні метафори;
- відмінності та спільні риси поняття «організація» в межах органічного, економічного і гуманістичного підходу;
- основні принципи концепції використання трудових ресурсів;
- основні завдання діяльності по управлінню персоналом в межах концепції управління людськими ресурсами;
- сутність концепції управління людиною;
- американський підхід до управління персоналом;
- японський підхід до управління персоналом;
- відмінності існуючих підходів до управління персоналом;
- позитивні риси і недоліки властиві існуючим підходам до управління персоналом.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:

- дослідження еволюції розвитку підходів до управління персоналом;
- принципи та засоби управління персоналом в рамках різних концепцій;
- розвиток вітчизняних підходів до управління персоналом;
- сучасні теорії в управлінні персоналом;
- організаційна та корпоративна культури в сучасних концепціях управління персоналом.

4. Представлення з використанням наглядних матеріалів та оцінювання командної роботи студентів по створенню віртуального підприємства, з обов'язковим врахуванням унікальності ідеї, креативності у виконанні, згуртованості та активності всіх членів команди, повноти та якості наданої інформації та проведеного аналізу.

Основні поняття теми:

американський підхід до управління персоналом, гуманістичний підхід, економічний підхід, концепція управління людиною, концепції управління персоналом, концепція використання трудових ресурсів, корпоративна культура, організаційна культура, органічна парадигма, управління людськими ресурсами, управління персоналом, японський підхід.



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 3 «РОЗВИТОК НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОСТМОДЕРНУ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу щодо концепції «людського капіталу» та «аналізу людських ресурсів».

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- **знати** основні положення концепції «людського капіталу» та «аналізу людських ресурсів», класифікацію витрат на персонал, теорію індивідуальної вартості працівника, позиційної вартості та модель її обрахунку;
- **вміти** чітко вирізняти групи витрат на персонал та розмежовувати їх щодо класифікації, визначати позиційну вартість, знати механізм розрахунку очікуваної умовної вартості та очікуваної реалізуємої вартості працівника, побудови моделі індивідуальної вартості та стохастичної позиційної моделі.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: людський капітал як економічна категорія; сутність концепції «аналіз людських ресурсів»; витрати на персонал: види, складові елементи, порядок визначення; модель індивідуальної вартості працівника та її математичне представлення; визначення очікуваної умовної вартості та очікуваної реалізуємої вартості працівника; етапи побудови стохастичної позиційної моделі; методи визначення позиційної вартості; матриця переходів.
2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:
 - визначення поняття «людський капітал»;
 - структура інвестицій в людський капітал;
 - сутність та принципові положення концепції «аналізу людських ресурсів»;
 - етапи роботи з персоналом та підкреслити можливості АЛР при виконанні кожної функції;
 - коротка характеристика елементів первісних витрат на персонал;
 - структура відновних витрат на персонал;
 - очікувана умовна та реалізуєма вартість працівника: сутність та основні елементи;

- модель індивідуальної вартості працівника;
- етапи побудови стохастичної позиційної моделі.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:

- методика та переваги стохастичної позиційної моделі;
- переваги та недоліки використання аналізу людських ресурсів.

Основні поняття теми:

аналіз людських ресурсів, відновні витрати, географічна мобільність, індивідуальна вартість працівника, людський капітал, моніторинг персоналу, первісні витрати, позиційна вартість, реалізуєма вартість, умовна вартість.



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 4 «ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу щодо типів кадрової політики та кадрової стратегії підприємства, структури та діяльності кадрової служби для подальшого використання в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- *знати* сутність та типи кадрової політики, умови й етапи її побудови на підприємстві;
- *вміти* розрізняти типи кадрової політики, розробляти кадрову стратегію підприємства, визначати необхідні кадрові заходи для підвищення ефективності управління персоналом організації.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: поняття кадрової політики і кадрової стратегії; класифікація типів кадрової політики; характерні риси пасивної, реактивної, превентивної, активної кадрових політик; відкрита і закрита кадрова політика; етапи побудови кадрової політики на підприємстві: нормування, програмування, моніторинг персоналу; умови розробки кадрової політики; кадрові заходи та їх взаємозв'язок із типом

стратегії організації; функції та типова структура кадрової служби; вимоги до професійно - кваліфікаційного рівня працівників кадрових служб.

2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:

- кадрова служба підприємства: структура, мета функціонування та функції;
- поняття «кадрова політика» і «кадрова стратегія»;
- типи кадрової політики;
- сутність та основні риси пасивної кадрової політики;
- сутність та основні риси реактивної кадрової політики;
- сутність та основні риси превентивної кадрової політики;
- сутність та основні риси активної кадрової політики;
- порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики;
- умови та етапи проектування кадрової політики;
- сутність нормування та програмування як початкові етапи кадрової політики підприємства;
- фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на формування кадрової політики;
- взаємозв'язок кадрових заходів і типу стратегії організації;
- моніторинг персоналу та процес його здійснення на підприємстві.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:

- зміст і завдання кадрової стратегії та політики організації;
- залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації;
- взаємозв'язок кадрових заходів із стратегією розвитку підприємства;
- характеристика активної політики управління персоналом;
- характеристика пасивної політики управління персоналом;
- відмінності відкритої та закритої політики управління персоналом;
- сучасні тенденції в процесі перебудови кадрових служб вітчизняних підприємствах;
- ключові фактори ефективності функціонування кадрової служби;
- професійно-кваліфікаційні вимоги до керівника служби персоналу.

4. Розгляд та обговорення мікроситуації «Кадрова політика підприємства»

СИТУАЦІЯ:

Політика управління персоналом організації «К+» має таке формулювання:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів: набір кадрів здійснюється з фахівців, які мають профільну освіту, здобуту у вищих навчальних закладах; відбір кадрів здійснюється за діловими якостями; розстановка кадрів здійснюється з резерву кадрів на просування по службі;

- політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів: підвищення кваліфікації кожного працівника здійснюється в плановому порядку, не рідше одного разу на п'ять років за рахунок працівника;

- політика зайнятості: організація надає перевагу молодим працівникам; працівники звільняються з роботи при досягненні ними пенсійного віку, незалежно від займаних посад;

- політика управління службовим зростанням: у разі появи вакансій перевагу в просуванні надається працівникам організації; на просування по службі не можуть розраховувати особи, які мали раніше адміністративні покарання;

- політика стимулювання: розміри оплати праці окремих працівників та їх груп є комерційною таємницею організації;

- соціальна політика: постійне вдосконалення соціальної інфраструктури; формування позитивного соціально-психологічного клімату в первинних трудових колективах.

ПРОАНАЛІЗУЙТЕ КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТАКИМИ КРИТЕРІЯМИ:

- а) повнота охоплення змісту роботи з персоналом;
- б) зміст окремих розділів кадрової політики;
- в) мотиваційна сила впливу кадрової політики на працівників організації й тих, хто міг би в ній працевлаштуватися;
- г) відповідність кадрової політики чинному трудовому законодавству України.

5. Представлення з використанням наглядних матеріалів командної роботи «Кадрова політика підприємства» студентами за наступним орієнтовним планом:

- кадрова служба підприємства як носій кадрової політики (її місце в оргструктурі, функції та штат);
- кадрові документи в роботі підприємства;
- сутність та тип кадрової політики Вашого підприємства;
- кадрова стратегія Вашого підприємства;

- оформіть документально заявлену Вами кадрову політику підприємства;
- корпоративна та організаційна культура як елементи кадрової політики;
- кадрові заходи:
 - а) джерела набору персоналу, заява на пошук та підбір, анкетування та оцінка нових співробітників;
 - б) робота з новими співробітниками (підготовчий етап, перший робочий день, ввідний етап та випробування, стажування, адаптація в колективі);
 - в) подайте опис робочого місця профільної посади вашого підприємства та карту робочого місця;
 - г) атестація на робочому місці (терміни, процедура, зразок анкети перевірки на робочому місці) приклад для менеджера вищої ланки та ключової посади з основного профілю роботи Вашого підприємства;
 - д) використання посадових інструкцій та приклад перевірки відповідності її вимогам працівника;
- опишіть стандарти професійної діяльності працівників Вашого підприємства та подайте модель компетенції (відповідна підготовка, знання, досвід і навички для виконання посадових обов'язків) менеджера вищої ланки;
- на основі описів та карти робочого місця наведіть узагальнений портрет успішного менеджера або модель «ідеального» працівника профільної посади Вашої компанії;
- опишіть типові для організації заходи по підтримці психологічного здоров'я персоналу;
- окресліть основні заповіді ділового етикету компанії;
- практичні рекомендації по управлінню персоналом в складних ситуаціях, що широко використовуються на підприємстві.

Алгоритм опису робочого місця

1. Ідентифікація робочого місця:

- 1.1. Назва робочого місця.
- 1.2. Відділ (структурний підрозділ).
- 1.3. Дата складання опису.
- 1.4. Ідентифікаційний код.

2. Резюме

3. Службове підпорядкування:

- 3.1. Вищий керівник.
- 3.2. Безпосередній керівник.
- 3.3. Співпрацює:
 - із зовнішнім середовищем підприємства;

— із внутрішнім середовищем підприємства.

4. Обов'язки і коло відповідальності:

- 4.1. Головні обов'язки.
- 4.2. Другорядні обов'язки.

5. Кваліфікаційні вимоги:

- 5.1. Освіта (необхідна/бажана).
- 5.2. Досвід (необхідний/бажаний).
- 5.3. Схильність (необхідна/бажана).
- 5.4. Спеціальна підготовка (необхідна /бажана).
- 5.5. Якості особистості (необхідні/бажані).

6. Фізичні вимоги

7. Умови праці

8. Відносини з іншими робочими місцями

Карта опису робочого місця

I. Назва робочого місця _____

II. Характеристика виконуваної на робочому місці діяльності (операції)

III. Детальний опис праці на робочому місці

Критерії	Словесний опис	Кількість балів
A1. Необхідний рівень виробничої підготовки		
A2. Необхідний досвід		
A3. Творче мислення		
A4. Уміння		
A5. Співпраця		
B1. Відповідальність за перебіг і наслідки праці		
B2. Відповідальність за рішення		
B3. Відповідальність за керівництво людьми		
B4. Відповідальність за зовнішні контакти		
B5. Відповідальність за засоби і предмети праці		
B6. Відповідальність за безпеку інших осіб		
V1. Фізичні зусилля		
V2. Психонервові зусилля		
V3. Розумові зусилля		
V4. Монотонність		
V5. Психічне навантаження з приводу низького престижу праці		
G1. Матеріальне середовище праці		
G2. Ступінь можливого травматизму		
Загальна кількість балів		

Основні поняття теми:

адміністратор, активна кадрова політика, відкрита і закрита кадрова політика, етапи проектування кадрової політики, кадрова політика, кадрова служба, кадрові

заходи, керівник, менеджер по персоналу, організатор, пасивна кадрова політика, превентивна кадрова політика, реактивна кадрова політика, стратегія управління персоналом, структура кадрової служби, управлінець, функції та завдання кадрової служби.



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 5 «МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ В ОРГАНІЗАЦІЮ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу з основ кадрового планування та формування кадрового складу підприємства для подальшого використання в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- **знати** складові елементи та основні етапи кадрового планування на підприємстві, основи набору та відбору персоналу, методики оцінки кандидатів на вакантні посади;
- **вміти** визначати необхідну чисельність персоналу та потребу в додатковому наборі, розробляти кадрові програми, проводити анкетування, співбесіду та оцінку кандидатів на посаду.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: сутність та складові елементи процесу планування персоналу; етапи оцінювання трудових ресурсів; використання результатів оцінки в процесі розробки та реалізації кадрових програм; оцінка діяльності працівника методом професіографічного аналізу; залучення кандидатів на роботу; джерела комплектування підприємства кадрами; характеристика методів набору персоналу за рахунок внутрішніх джерел; зовнішні джерела підбору персоналу: переваги і недоліки; використання на підприємстві засобів альтернативи найму працівників; мета та етапи відбору персоналу.
2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:
 - основні етапи процесу планування трудових ресурсів підприємства;

- елементи процесу планування персоналу;
- охарактеризуйте методи оцінки потреби в персоналі;
- мета проведення оцінки діяльності на підприємстві;
- професіограма та порядок проведення професіографічного аналізу;
- методи набору персоналу за рахунок внутрішніх джерел;
- переваги і недоліки зовнішнього набору персоналу;
- лізинг персоналу та шляхи його використання на вітчизняних підприємствах;
- етапи відбору персоналу.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:

- професіограма: модель співробітника і модель посади;
- аналіз діяльності працівників за професіограмою;
- методи визначення необхідної чисельності робітників;
- нормативний метод визначення потреб організації у персоналі;
- штатно-номенклатурний та балансовий методи визначення потреб у персоналі;
- ефективність процесу добору і відбору працівників;
- типові помилки при доборі кадрів;
- графологічна експертиза як метод оцінювання кандидатів на вакантні робочі місця;
- тестові випробовування як метод оцінювання кандидатів на вакантні робочі місця;
- види адаптації нових працівників та чинники, що на неї впливають;
- професійна орієнтація і трудова адаптація працівників;
- абсентеїзм, його причини, наслідки та методи регулювання.

4. Використовуючи опрацьовану теоретичну базу та матеріал по темі, складіть власне резюме кандидата на роботу, спробувавши уникнути та врахувати всі можливі помилки та недоліки та використавши орієнтовну схему:

- прізвище, ім'я, по батькові, контактна інформація;
- особисті дані;
- цільова позиція (вакансія/кандидатура на посаду);
- освіта;
- трудова діяльність;
- членство у професійних, громадських, благодійних організаціях;
- нагороди і відзнаки;

- іноземні мови;
- публікації;
- міжнародний досвід;
- навички;
- інтереси;
- інші дані, які ви бажаєте повідомити про себе потенційному працедавцю.

Основні поняття теми:

відбір персоналу, джерела залучення персоналу, лізинг персоналу, лінійні менеджери, методи набору персоналу, оцінка діяльності, оцінка потреби в персоналі, планування трудових ресурсів, професіограма, професіографічний аналіз, ротація персоналу, фактори формування потреби в персоналі, штабні менеджери.



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 6 «ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу щодо методологічних та організаційних основ планування кар'єри для подальшого використання його в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- **знати** типи кар'єри та етапи її побудови, принципи та форми просування працівників, теоретичні основи планування, формування та організації роботи з кадровим резервом;
- **вміти** поетапно планувати кар'єру, визначати можливості професійно-кваліфікаційного просування та визначати потребу та методи формування кадрового резерву.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: типи

кар'єри та етапи її побудови; методологічні та організаційні основи планування кар'єри; принципи і форми професійно-кваліфікаційного просування робітників; організація службово-кваліфікаційного просування керівників, спеціалістів і службовців; методи формування кадрового резерву; планування та організація роботи з кадровим резервом на підприємстві.

2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:

- визначення поняття «кар'єра», основні типи кар'єри;
- етапи кар'єри, розгляньте зміст і склад потреб працівника на кожному із етапів;
- характеристика фаз розвитку професіонала;
- планування кар'єри, основні складові елементи процесу планування та розвитку;
- мета, завдання та етапи формування кадрового резерву;
- планування та організація роботи з кадровим резервом на підприємстві.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:

- механізм реалізації стратегії та політики управління персоналом;
- оперативний план роботи з персоналом;
- система неперервного навчання персоналу;
- тренінг персоналу;
- характеристика типів кар'єри та етапів її побудови;
- сутність, значення та організація планування трудової кар'єри;
- показники обороту, плинності та стабільності персоналу. Позитивні та негативні наслідки плинності персоналу.

4. Використовуючи опрацьовану теоретичну базу та матеріал по темі, опишіть фази вашого власного пройденого та запланованого росту як професіонала (рисунок), вказавши рік, Ваш вік на місце навчання чи роботи у кожний наведений період професійного розвитку.

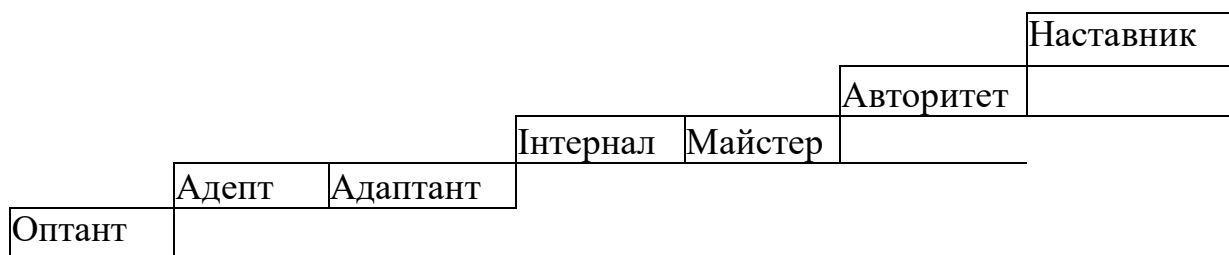


Рисунок. Фази розвитку професіонала

Основні поняття теми:

авторитет, адаптант, адепт, внутрішньо-організаційна кар'єра, етапи кар'єри, інтернал, кадровий резерв, кар'єра, кар'єрограма, майстер, наставник, оптант, планування кар'єри, професійна кар'єра, суб'єкт планування кар'єри, транс професіоналізація, фази розвитку професіонала



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 7 «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу щодо стимулювання роботи персоналу підприємства для подальшого використання в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- **знати** еволюцію теорій мотивації працівника, їх класифікацію та основні положення, категоріальний апарат процесу стимулювання, класифікацію й пріоритети цінностей працівника та їх поділ за ними, процес організації оплати праці, структуру заробітної плати;

- **вміти** розрізняти цінності, зовнішні стимули та внутрішні мотиви діяльності працівника, вдало підбирати варіанти матеріальних чи нематеріальних методів стимулювання діяльності, розробляти програми стимулювання та комплексні компенсаційні пакети для працівників.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: організація оплати праці на підприємстві; розробка програм стимулювання праці; дієві форми і системи оплати праці; структура заробітної плати; соціальні програми; нетрадиційні способи мотивації.
2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:
 - стимулювання праці: поняття та основні форми;
 - заробітна плата: сутність, форми і системи;

- переважні форми додаткових виплат на сучасному підприємстві;
 - наведіть порівняльну характеристику відомих Вам систем участі у прибутках підприємства;
 - умови, за яких система участі працівників у прибутках буде ефективною на вітчизняних підприємствах;
 - роль соціальних пільг і виплат у процесі стимулювання працівників.
3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:
- потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація;
 - потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки;
 - сутність, значення і взаємозв'язок категорій «мотив», «інтерес», «стимул» і «стимулювання»;
 - стимули і важелі як основа економічних методів управління;
 - принципи соціального партнерства у діяльності підприємства;
 - соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу;
 - стресові фактори й управління ними;
 - типи та основні причини конфліктів в організації;
 - управління конфліктною ситуацією;
 - засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці;
 - псевдоавторитети, їх види причини виникнення;
 - емоційно-вольовий вплив менеджера на підлеглих;
 - формування позитивного соціально-психологічного клімату;
 - соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління;
 - критерії стабільності трудового колективу;
 - групова диференціація: статус, соціальні ролі, групові норми і цінності.
4. Представлення з використанням наглядних матеріалів командної роботи з «Компенсаційний пакет» студентами за наступним орієнтовним планом:
- організація оплати праці на підприємстві: відділ та відповідальні за прийняття рішень;
 - форми і системи оплати праці, що використовуються на Вашому підприємстві;
 - структура заробітної плати менеджера вищої ланки та одного з працівників профільної професії вашого підприємства;
 - програма стимулювання праці на Вашому підприємстві;

- соціальні програми;
- нетрадиційні способи мотивації;
- існуючий компенсаційний пакет (орієнтовні складові компенсаційного пакету сучасного підприємства наведено на рисунку 7);
- ключові фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Елементи структури компенсаційного пакета	Зміст
Пільги, які визначені законодавством	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне не страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок

Рисунок 7. - Орієнтовна структура компенсаційного пакету сучасного підприємства

Основні поняття теми:

винагорода, грошові стимули, додаткові виплати, інтерес, негрошові стимули, моральні стимули, мотив, мотивація, премії, система участі у прибутку, соціальні пільги і виплати, соціальні стимули, стимул, стимулювання праці, творчі стимули, форми і системи заробітної плати, форми, методи, системи стимулювання, цінності.



СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 8 «ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУР ОЦІНКИ ТА АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ»

Метою проведення практичного заняття є опрацювання зі студентом теоретичного матеріалу по темі та засвоєння матеріалу щодо оцінювання персоналу для подальшого використання в практичній роботі.

В результаті проведення практичного заняття студент повинен:

- *знати* існуючі підходи до оцінки персоналу та основні існуючі методи, види, критерії, способи виміру показників, види, елементи та етапи атестації персоналу;

- *вміти* підбирати ефективний метод оцінки персоналу, розраховувати показники діяльності персоналу та виконувати процедуру атестації й аналізувати її результати.

План заняття

1. Опрацювання теоретичних основ, прослуханого лекційного матеріалу: основні підходи до оцінки праці: оцінка результату, оцінка поведінки, рейтинги успішності; методи оцінки праці: сумарний та аналітичний; персональна оцінка: види, критерії, способи виміру показників, методи здійснення; характеристика методу критичних випадків та порівняння заданих величин; структура комплексної оцінки працівника; атестація персоналу; види та елементи атестації; етапи проведення атестації; аналіз результатів атестації персоналу.
2. Виступи студентів на практичному занятті з проблемних питань:
 - мета оцінювання персоналу на підприємстві;
 - основні підходи до оцінювання діяльності персоналу;
 - позитивні та негативні риси відомих Вам методів і способів оцінювання персоналу;
 - види персональних оцінок на підприємствах;
 - процедура проведення оцінювання персоналу;

- види, завдання та основні атестації персоналу;
- виконання функцій проведення атестації персоналу на підприємстві.

3. Висвітлення окремих питань, що передбачені для самостійного опрацювання:

- об'єктивна необхідність, значення та основні підходи до оцінювання персоналу;
- модель комплексної оцінки персоналу;
- соціально-економічний аналіз використання персоналу підприємства;
- сутність і переваги оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей;
- помилки оцінювання персоналу і способи їх мінімізації;
- оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців управління.

4. Аудиторне, колективне складання посадової інструкції менеджера середньої та вищої ланки (з довільним вибором конкретної професії та посади), з використанням опрацьованої теоретичної бази (лекційного матеріалу по темі та питань, що передбачені на самостійне опрацювання), орієнтуючись на наступну типову структуру посадової інструкції: загальні положення; обов'язки, функції, права, відповідальність та взаємовідносини (зв'язки за посадою).

5. Аудиторне, колективне проведення умовного процесу атестації вищенаведених в пункті 4 працівників на їх посадах із заповненням відповідних атестаційних листів (рисунок 8 (а, б)) та виконання поетапного аналізу результатів проведеної атестації персоналу, робота над типовими помилками й недоліками.

ЗАТВЕРДЖУЮ

(підпис керівника організації)

ПОГОДЖЕНО

(підпис голови профкому)

**План-графік
тестування співробітників**

_____ (назва організації)

на 20__ рік

Назва структурного підрозділу	№ Пор.	Прізвище та ініціали працівника, який підлягає	Посада	Вид атестування	Термін проведення атестування	Примітка

Атестаційний лист

1. Загальні відомості

1.1. Прізвище, ім'я, по батькові _____

1.2. Дата народження _____

1.3. Посада, яку обіймає працівник _____

1.4. Освіта _____

(найменування навчального закладу і рік закінчення)

1.5. Спеціальність за освітою _____

1.6. Науковий ступінь, вчене звання _____

1.7. Загальний трудовий стаж ____ років, у т. ч. у даній організації __ років

1.8. Підвищення кваліфікації за атестаційний період _____

1.9. Нагороди і відзнаки за атестаційний період _____

1.10. Стягнення за атестаційний період _____

2. Оцінка атестованого працівника

2.1. Ділові якості працівника

Оцінювані якості	Бали
Сумарний показник складності виконуваних робіт	
Комплексна оцінка якості праці	
Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника	
Оцінка сукупності ділових якостей	
Оцінка результатів праці	

Рисунок 8а. - Зразок першої сторінки атестаційного листа

2.2. Особистісні якості працівника

Види якостей особистості	Високі	Середні	Низькі
<i>Моральні якості</i>			
Працелюбність			
Принциповість			
Чесність			
Обов'язковість			
Самокритичність			
<i>Вольові якості</i>			
Енергійність			
Наполегливість			
Твердість			
Працездатність			
Комунікабельність (дружелюбність, контактність, авторитет)			
<i>Організаторські якості</i>			
Цілеспрямованість			
Ініціативність			
Самостійність			
Зібраність			
Дисциплінованість			
Задатки лідера			
Потенційні здібності, які можуть розкритися у майбутньому (перерахувати)			

Рішення попередньої атестаційної комісії: _____

Посада та підпис безпосереднього керівника

« ____ » _____ 20 __ р.

3. Результати атестування

Запитання, поставлені працівнику, і відповіді на них: _____

Зауваження і пропозиції, висловлені членами комісії: _____

Зауваження і пропозиції, висловлені працівником: _____

За підсумками голосування комісії:

— відповідає обійманій посаді (за ____, проти __);

— відповідає обійманій посаді за умови _____

(за ____, проти _____).

Рішення атестаційної комісії _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

(за ____, проти _____).

Голова атестаційної комісії _____ (підпис)

Члени атестаційної комісії: _____

(підписи)

« ____ » _____ 20 __ р.

З результатами атестування ознайомлений _____

(підпис працівника, якого атестують)

Рисунок 8б. - Зразок другої сторінки атестаційного листа

Основні поняття теми:

атестаційний лист, атестація персоналу, види атестації, види персонального оцінювання, етапи проведення атестації, критерії оцінювання, методи, способи і прийоми оцінювання персоналу, оцінювання персоналу, посадова інструкція.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Войтко, Сергій Васильович, автор. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування" / Войтко С.В., Мельниченко А.А. ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 С.
3. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. - Київ : ЛАТ & К, 2020. - 71 с.
4. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
4. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
5. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с. 191
7. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі : Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.
8. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.
9. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. - Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. – 156 с.

10. Управління персоналом сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с. - Бібліогр.: с. 330-333. - ISBN 978-966-622-416-6

11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с

Допоміжна

12. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).

13. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 179–187.

14. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

15. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21

16. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A., Lopushynska, O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects [Text]. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3). pp. 114–135. DOI [10.7206/cemj.2658-0845.56](https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.56)

17. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18.

18. Chykurkova A., Didukh S. Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130.

19. Chykurkova A., Kurylo Yu. Situational management at the enterprises of the agrarian sector of economy. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130.

20. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах [Текст]. *Подільський Вісник*. 2020. Вип. 32. С. 155-165.

21. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством [Текст]. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>

Інформаційні ресурси

1. Класифікатор професій ДК 003:2010. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.dk003.com>
2. Вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті : <http://www.management.com.ua/hrm>
3. Бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/>
4. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Менеджер по персоналу» <http://www.hrliga.com>
5. Менеджмент персоналу: навч.посібник / В.М. Данюк, В.М.Петюх. – Н.:КНЕУ, 2006. – 398с. https://www.studmed.ru/danyuk-vm-petyuh-vm-menedzhment-personalu_13bab3c4a43.html

Навчальне видання

**Чикуркова Алла Дмитрівна
Добровольська Елла Володимирівна**

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Методичні рекомендації
до семінарських і практичних занять з дисципліни
для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти за
спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Редактор Е.В. Добровольська

Підписано до друку _____ р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 1,5.
Обл.-вид. арк. 1,2. Ум.д.а. 1,5. Тираж 20 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13