

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 самостійного вивчення дисципліни

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

Кам'янець-Подільський
2022

УДК 338.108:37.015

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 самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої
освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти за спеціальністю 073
«Менеджмент» – Кам'янець-Подільський, 2022. – 73 с.

Методичні рекомендації містять основні положення з курсу. 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.

@ ЗВО «ПДУ», 2022

ЗМІСТ

стор.

Мета і завдання навчальної дисципліни	4
Тематика та перелік питань, що виносяться на самостійне опрацювання	5
Тема 1	6
Тема 2.....	11
Тема 3.....	14
Тема 4.....	17
Тема 5.....	23
Тема 6.....	31
Тема 7.....	39
Тема 8.....	42
Питання, які виносяться на поточний контроль.....	50
Розділ 1	50
Розділ 2	51
Рекомендована література	53

МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

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.

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.

ТЕМАТИКА ТА ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ

Самостійна робота проводиться з метою поглибленого вивчення навчального матеріалу з дисципліни, формуванню практичних умінь та навичок, вмінь самостійного опрацювання спеціальної літератури та нормативних джерел. Під час самостійної роботи здобувачі вищої освіти повинні оволодіти лекційним матеріалом, доповнювати його вивченням матеріалу з рекомендованої літератури та нормативних і законодавчих актів, використовувати отримані знання для підготовки окремих питань теми на семінарські та практичні заняття.

Назва	Форми контролю
Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту персоналу підприємства	
Тема 1. Виникнення науки менеджмент персоналу	Р
Тема 2. Класичні теорії менеджменту персоналу	ПК
Тема 3. Розвиток науки менеджмент персоналу в умовах постмодерну	У, Р
Тема 4. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту	ПК, Р
Розділ 2. Формування та використання персоналу	
Тема 5. Методи та технології відбору кандидатів в організацію	У
Тема 6. Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою	ПК
Тема 7. Управління трудовою мотивацією працівників організації	У
Тема 8. Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях	У

Умовні позначення форм контролю:

У – усне опитування; ПК – персональний контроль; Р – реферат

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1

Виникнення науки менеджмент персоналу

1. Розкрийте сутність понять: «менеджмент персоналу», «трудові ресурси», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «кадровий потенціал».
2. Розкрийте зміст системи менеджмент персоналу підприємства.
3. Назвіть та охарактеризуйте методи менеджмент персоналу підприємства.
4. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних підходів в менеджменті персоналу.
5. Назвіть та охарактеризуйте тенденції, які властиві сучасному етапу розвитку менеджменту персоналу.

Література: [12, с.61-83; 14-20; 15, с.7-37; 20, с.7-45; 25, с.9-77; 26, с.4-19; 23; 27] .

Теми рефератів

1. Менеджмент персоналу як наука і навчальна дисципліна: шляхи вдосконалення, тенденції становлення і розвитку
2. Система менеджмент персоналу
3. Розвиток персоналу як необхідна умова досягнення цілей організації.
4. Особливості менеджмент персоналу в Японії

Тести

1. Рівень менеджмент персоналу, який охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу менеджменту персоналу:
 - а) проектний;
 - б) оперативний;
 - в) тактичний;
 - г) стратегічний.
2. Рівень менеджменту персоналу, який підкреслює найважливіші орієнтації менеджменту персоналу на зростання ефективності; забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства:

- а) проектний;
- б) оперативний;
- в) тактичний;
- г) стратегічний.

3. Рівень менеджменту персоналу, який відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом:

- а) проектний;
- б) оперативний;
- в) тактичний;
- г) стратегічний.

4. Сутність техніко-технологічного аспекту менеджменту персоналу полягає в наступному:

- а) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі;
- б) передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом;
- в) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;
- г) відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.

5. Сутність соціально-психологічного аспекту менеджменту персоналу полягає в наступному:

- а) відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін;
- б) відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи;
- в) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;

г) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

6. Сутність організаційно-економічного аспекту менеджменту персоналу полягає в наступному:

а) містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства;

б) передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом;

в) включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі;

г) відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.

7. Фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві – це:

а) робоча сила;

б) трудові ресурси;

в) трудовий потенціал;

г) персонал.

8. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та надання послуг – це:

а) робоча сила;

б) трудові ресурси;

в) трудовий потенціал;

г) трудовий колектив.

9. Сукупність працівників підприємства, що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем – це:

а) трудові ресурси;

б) людські ресурси;

в) персонал;

г) трудовий потенціал.

10. За участю в процесі виробництва персонал поділяється на:

- а) керівників та спеціалістів;
- б) основний та обслуговуючий персонал;
- в) основний, допоміжний та обслуговуючий персонал;
- г) виробничий та управлінський персонал.

11. Що з переліченого нижче не характеризує трудовий потенціал з якісного боку?

- а) фізичний потенціал працівників;
- б) психологічний потенціал працівників;
- в) кількість робочого часу потрібного для якісного виконання роботи;
- г) якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності.

12. Які основні функції включає процес менеджменту персоналу?

- а) аналіз, планування, мотивація контроль;
- б) облік, аудит, планування, прогнозування, контроль;
- в) планування, організація, керівництво, контроль, регулювання;
- г) планування, прогнозування, організація, моніторинг, контроль.

13. За якою ознакою класифікуються наступні методи менеджменту персоналу: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, організації виконання та контролю за виконанням управлінських рішень?

- а) за етапами управлінської діяльності;
- б) за змістом здійснення впливу на виконавців;
- в) за характером впливу на виконавців;
- г) за характером застосування.

14. За змістом здійснення впливу на виконавців методи менеджмент персоналу поділяються на такі групи:

- а) організаційні, економічні, психологічні;
- б) економічні, розпорядницькі, соціальні;
- в) адміністративні, організаційні, соціально-психологічні;
- г) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

15. Які з представлених принципів менеджменту персоналу відносять до загальних:

- а) науковість, безперервність, нормативність, економічність;
- б) комплексність, плановість, зацікавленість, відповідальність;
- в) науковість, системність, безперервність, нормативність;
- г) всі вище перелічені.

16. До часткових принципів менеджмент персоналу не належить:

- а) відповідність функцій управління цілям виробництва;
- б) науковість при прийнятті управлінських рішень;
- в) індивідуалізація та демократизація роботи з кадрами;
- г) підбір кадрів з урахуванням психологічної сумісності.

17. Які з перелічених принципів характеризують вимоги до системи менеджмент персоналу?

- а) концентрації та спеціалізації;
- б) паралельності та гнучкості;
- в) безперервності та ритмічності;
- г) економічності та прогресивності.

18. Який стиль менеджмент персоналу має такі характеристики: «одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника; формування керівником суворого морально-психологічного клімату в колективі»?

- а) авторитарний;
- б) автономний;
- в) співпричетний;
- г) консультативний.

19. Який з представлених стилів менеджменту персоналу має такі характеристики: «керівник надає повну свободу дій підлеглим в межах їх функціональних обов'язків; керівник неконфліктний, довірливий, невимогливий»?

- а) авторитарний;
- б) бюрократичний;
- в) патріархальний;
- г) співпричетний.

20. Який з представлених стилів менеджменту персоналу має наступні характеристики: «будується на основі ділового та особистого авторитету; керівник надає перевагу активній участі працівників у прийнятті рішень»?

- а) авторитарний;
- б) бюрократичний;
- в) автономний;
- г) співпричетний.

Тема 2

Класичні теорії менеджменту персоналу

1. В яких документах слід зафіксувати зміст концепції, принципів роботи з персоналом?
2. Розкрийте сутність основних принципів роботи з персоналом?
3. Чим відрізняється стратегія менеджменту персоналу від стратегії розвитку організації?

Література: [1-8; 16; 26, с.85-104; 22, с.493-502; 18, с.38-49; 20, с. 90-104; 116-121; 25, с.19-23; 24, с. 77-97; 19, с.64-65]

Теми рефератів

1. Розробка кадрової політики організацій в умовах України
2. Управління персоналом: погляд в майбутнє
3. Формування ефективної кадрової стратегії підприємства
4. «Багатовимірні» стилі управління

Тести

1. Що таке кадрова політика організації в широкому розумінні?
 - а) сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації;
 - б) дотримання статей трудового законодавства та відсутність дискримінації різних категорій персоналу;
 - в) система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність до

стратегії підприємства;

г) аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

2. Що означає поняття кадрова політика у конкретному трактуванні?

а) набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах людей та організації;

б) система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства;

в) система цілей та завдань, що стоять перед кадровою службою організації;

г) аргументована система уявлень про напрями розвитку і майбутній стан персоналу організації.

3. На які типи поділяється кадрова політика за ознакою орієнтації керівників на власний чи зовнішній персонал при наборі кадрів?

а) превентивна та реактивна;

б) активна та пасивна;

в) внутрішня та зовнішня;

г) закрита та відкрита.

4. Які є типи кадрової політики, пов'язані з рівнем усвідомлення працівниками правил і норм кадрової роботи в організації?

а) відкрита, реактивна, превентивна, активна;

б) пасивна, реактивна, превентивна, активна;

в) пасивна, реактивна, превентивна, закрита;

г) активна, раціональна, авантюристська, зовнішня.

5. На які різновиди поділяється активна кадрова політика?

а) раціональна та превентивна;

б) відкрита та закрита;

в) авантюристська та раціональна;

г) раціональна та бюрократична.

6. При якій кадровій політиці керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?

- а) активної;
- б) пасивної;
- в) відкритої;
- г) закритої.

7. При здійсненні якої кадрової політики в організації не проводиться середньострокове кадрове прогнозування?

- а) превентивної;
- б) відкритої;
- в) пасивної;
- г) реактивної.

8. При здійсненні якої кадрової політики в організації немає можливості кар'єрного росту персоналу?

- а) превентивної;
- б) активної;
- в) закритої;
- г) відкритої.

9. Яка з ознак притаманна реалізації пасивної кадрової політики?

- а) керівництво здійснює контроль за причинами негативного стану в роботі з персоналом;
- б) керівництво має обґрунтований кадровий прогноз;
- в) кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків;
- г) розроблені середньострокові плани роботи з персоналом.

10. Яка з ознак притаманна реалізації відкритої кадрової політики?

- а) перевага надається питанням мотивації (задоволенню потреб у стабільності, безпеці);
- б) використовується як стимулювання, так і мотивування праці персоналу;
- в) набір кадрів здійснюється як на низові посади, так і на посади вищого рівня, перевага надається питанням стимулювання персоналу (зовнішній мотивації);
- г) набір кадрів здійснюється лише на низові посади.

11. З яких етапів складається процес розробки кадрової політики?

- а) програмування, нормування та оцінка;
- б) нормування, програмування та моніторинг персоналу;
- в) прогнозування, планування, нормування та відстеження;
- г) аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.

12. Що означає процес моніторингу персоналу?

- а) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом і т.д.;
- б) вивчення процесу плинності кадрів;
- в) відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування;
- г) аналіз ринку робочої сили.

13. Що належить до об'єкта кадрової роботи на підприємстві?

- а) управлінський персонал;
- б) робітники;
- в) всі працівники;
- г) організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

14. Який фактор впливу на кадрову політику належить до зовнішньої сфери підприємства?

- а) якісні характеристики трудового колективу;
- б) цілі підприємства;
- в) технологія виробництва;
- г) джерела комплектування штату персоналу.

15. Який фактор впливу на кадрову політику має внутрішньо-організаційний характер?

- а) національне трудове законодавство;
- б) рівень організаційної культури;
- в) взаємовідносини з профспілкою;

- г) стан економічної кон'юнктури.

Тема 3

Розвиток науки менеджмент персоналу в умовах постмодерну

1. Пояснити призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення менеджмент персоналу
2. Назвати закони, які виступають нормативно-правовою базою менеджмент персоналу
3. Назвати документи, які належать до нормативно-правової бази і розробляються керівництвом підприємства для внутрішнього використання

Література: [1; 2; 3; 12, с.76-79, 79-83]

Теми рефератів

1. Суб'єкти створення організаційно-правових засад управління трудовою діяльністю персоналу
2. Формування науково-методичних основ менеджменту персоналу
3. Інформаційна база менеджменту персоналу та особливості її становлення

Тести

1. Що визначає Кодекс законів про працю України?
 - а) нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю;
 - б) сприяння регулювання трудових відносин;
 - в) правові засади й гарантії громадян розпоряджатися своїми здібностями до праці;
 - г) право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів.
2. Класифікатор професій ДК 003-95 стандартизує:
 - а) назви категорій персоналу;
 - б) професії та посади;
 - в) категорії персоналу та посади;
 - г) назви категорій персоналу, професії та посади.
3. Колективний договір укладається між:
 - а) адміністрацією і працюючими;

- б) працюючими і спеціалістами;
 - в) спеціалістами і профспілковим органом;
 - г) адміністрацією (власником) і профспілковим органом.
4. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом створює умови для:
- а) ведення нормативного господарства в системі управління;
 - б) правового забезпечення управлінського процесу;
 - в) ефективної підготовки, прийняття і реалізації рішень;
 - г) підготовки кваліфікаційних характеристик професій.
5. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України містить:
- а) надання соціальних послуг безробітним;
 - б) надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям;
 - в) надання соціальних послуг роботодавцям;
 - г) надання соціальних послуг непрацевдатним.
6. Основними вимогами до якості інформації є:
- а) комплексність, оперативність, систематичність, достовірність;
 - б) комплексність, оперативність, системність, своєчасність;
 - в) оперативність, системність, достовірність;
 - г) системність, комплексність, обґрунтованість, достовірність.
7. В основі інформаційної системи управління персоналом міститься інформація про:
- а) трудовий колектив;
 - б) структурні підрозділи організації;
 - в) кожного працівника;
 - г) спеціалістів організації.
8. Кількісний склад служби управління персоналом визначається:
- а) структурою організації;
 - б) Статутом та якісним складом організації;

- в) Статутом та кількістю лінійних керівників;
 - г) структурою та Статутом організації.
9. Об'єктом управління в діяльності керівників і спеціалістів служби персоналу є:
- а) робота лінійних спеціалістів;
 - б) персонал;
 - в) ротація кадрів;
 - г) відповідальність керівників.
10. Основу технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає:
- а) засоби оргтехніки;
 - б) засоби управлінського зв'язку;
 - в) комплекс технічних засобів;
 - г) засоби оброблення документів.

Тема 4

Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту

1. Поясніть сутність функції та ролей, які виконує керівник
2. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що впливають на ефективне функціонування групи.
3. Розкрийте сутність та рівні корпоративної культури підприємства.
4. Як співвідносяться поняття «посадовий статус» і «авторитет керівника»
5. Які риси характеризують діяльність ефективного менеджера
6. Що таке конфліктна ситуація і конфлікт
7. Які бувають конфлікти та причини їх виникнення
8. В чому виявляється вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності

Література: [1; 5; 6; 14; 12, с.78-83, 33-39; 162-165; 18, с.21-33; 27; 22, с.318-337; 387-400; 21; 27; 24, с.206-214]

Теми рефератів

1. Особистість як об'єкт управління
2. Поведінкові аспекти управління персоналом
3. Соціально-економічні основи управління персоналом в умовах формування ринку
4. Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації з її людськими ресурсами

Тести

1. Які блоки характеристик виділяють в структурі особистості?
 - а) психологічний, соціальний, культурний, мотиваційний;
 - б) біологічний, психологічний, педагогічний, соціально-психологічний;
 - в) екологічний, економічний, соціальний, моральний;
 - г) культурний, духовний, моральний, педагогічний.
2. Процес удосконалення моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей особистості в їх єдності – це:
 - а) духовний розвиток особистості;
 - б) моральний розвиток особистості;
 - в) гармонійний розвиток особистості;
 - г) професійний розвиток особистості.
3. До якої групи особистісних якостей працівника входять: чесність, освіченість, відповідальність, порядність, повага до людей?
 - а) особистісна;
 - б) соціальна;
 - в) адаптаційна;
 - г) культурна.
4. До якої групи особистісних якостей працівника входять: лояльність, безконфліктність, здатність до компромісів, схильність до інтриг, прагнення до лідерства?
 - а) особистісна;
 - б) соціальна;
 - в) адаптаційна;

г) культурна.

5. До якої групи особистісних якостей працівника входять: кмітливість, здатність до швидкої адаптації, стійкість до стресів, здатність до навчання?

а) особистісна;

б) соціальна;

в) адаптаційна;

г) культурна.

6. Які з представлених чинників формування організаційної поведінки особистості визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини?

а) культурологічні;

б) соціально-психологічні;

в) біопсихологічні;

г) демографічні.

7. Які з представлених чинників формування організаційної поведінки особистості визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів?

а) культурологічні;

б) соціально-психологічні;

в) біопсихологічні;

г) демографічні.

8. Сутність особливості поведінки, за якої людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення носить назву:

а) авторитаризм;

б) екстерналізм;

в) інтерналізм;

г) макіавеллізм.

9. Що з представленого нижче характеризує соціальна структура персоналу?

а) сукупність груп, класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;

б) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної

плати працівників;

в) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

г) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

10. Що з представленого нижче визначає штатна структура персоналу?

а) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

б) сукупність груп класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;

в) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників;

г) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій.

11. Що з представленого нижче визначає рольова структура персоналу?

а) класифікацію працівників залежно від виконуваних функцій;

б) склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками;

в) сукупність груп класифікованих за рівнем освіти, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації тощо;

г) кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

12. Яка група працівників спрямовує, координує і стимулює діяльність підприємства, розпоряджається його ресурсами, несе повну відповідальність за досягнення цілей підприємства?

а) лінійні керівники;

б) функціональні керівники;

в) спеціалісти;

г) виробничий персонал.

13. Працівники, які зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і

управлінських проблем – це:

- а) лінійні керівники;
- б) функціональні керівники;
- в) спеціалісти;
- г) виробничий персонал.

14. Максимально можливою чисельністю персоналу, розрахованою для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників є:

- а) планова;
- б) нормативна;
- в) штатна;
- г) облікова.

15. Чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства – це:

- а) планова;
- б) нормативна;
- в) штатна;
- г) облікова.

16. Творча роль персоналу, зміст якої полягає в наступному: «носій енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогоденні», носить назву:

- а) ентузіаст;
- б) ерудит;
- в) експерт;
- г) критик.

17. Яка поведінкова роль персоналу має таку характеристику: «дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи»?

- а) громадський працівник;
- б) «собі на розумі»;
- в) нігіліст;

г) конформіст.

18. Сутність якої комунікаційної ролі персоналу полягає в наступному: «здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером»?

а) провідник;

б) діловод;

в) координатор;

г) зв'язковий.

19. Професія – це:

а) певний вид трудової діяльності;

б) рівень спеціальних знань певної роботи;

в) рівень практичних навичок певної роботи;

г) теоретичні знання та практичні навички певної роботи.

20. Яке з представлених визначень є сутністю кваліфікації персоналу?

а) певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві;

б) ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи;

в) рівень практичних навичок та умінь працівника;

г) спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної посади на роботі.

21. Рівень кваліфікації працівника визначається:

а) при прийманні на роботу в ході співбесіди;

б) адміністрацією підприємства;

в) за тарифно-кваліфікаційним довідником;

г) кваліфікаційною комісією.

22. Передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення:

а) функціональна компетентність;

- б) інтелектуальна компетентність;
- в) соціальна компетентність;
- г) ситуативна компетентність.

23. Виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків:

- а) функціональна компетентність;
- б) інтелектуальна компетентність;
- в) соціальна компетентність;
- г) ситуативна компетентність.

24. Які з представлених категорій працівників відносяться до працівників необлікового складу?

- а) зовнішні сумісники;
- б) особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;
- в) робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства;
- г) усі перераховані.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Тема 5

Методи та технології відбору кандидатів в організацію

1. Оптимізація персоналу: досвід закордонного компаній
2. Планування персоналу підприємства
3. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі
4. З яких етапів складається процес добору кадрів в організацію
5. Проаналізуйте переваги і недоліки, пов'язані із залученням кандидатів на посаду із внутрішнього та зовнішнього ринків праці
6. Які види тестів застосовуються при доборі працівників в організацію
7. Деякі аспекти адаптації працівників, закріплені законодавством України

Література: [15, с.72-89; 26, с.85-104; 16; 24, с.97-106, 124-143; 20, с.46-53]

Теми рефератів

1. Оптимізація персоналу: досвід закордонного компаній
2. Планування персоналу підприємства
3. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі
4. Особливості відбору менеджерів в умовах України
5. Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу
6. Сутність процесу добору персоналу, його етапи та методи збору інформації

Тести

1. За допомогою кадрового планування визначається:
 - а) скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
 - б) які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників;
 - в) яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
 - г) всі відповіді вірні.
2. Що з переліченого не є елементом кадрової стратегії?
 - а) розробка основ майбутньої кадрової політики підприємства;
 - б) створення можливостей посадового і професійного просування працівників;
 - в) забезпечення розвитку кадрів для виконання робіт нової кваліфікації і адаптації їх знань до змін виробничих умов;
 - г) все перераховане є елементами кадрової стратегії.
3. Сутність якого принципу кадрового планування полягає в можливості постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляді відповідно до обставин, що змінюються?
 - а) безперервність;
 - б) гнучкість;
 - в) точність;
 - г) економічність.
4. Сутність якого принципу кадрового планування вимагає дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних

характеристик персоналу?

- а) безперервність;
- б) гнучкість;
- в) точність;
- г) економічність.

5. Комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік – це:

- а) стратегічний план роботи з персоналом;
- б) тактичний план роботи з персоналом;
- в) оперативний план роботи з персоналом;
- г) бізнес-план.

6. Який з представлених нижче планів включає програми по впровадженню сучасних принципів і методів управління, зміні організаційної структури, освоєнню нових технологій?

- а) план з питань комплектування та використання персоналу;
- б) план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу;
- в) планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення;
- г) план заходів з удосконалення структури зайнятості.

7. До внутрішніх чинників, що впливають на стратегію розвитку підприємства, яка обумовлює потребу в персоналі відносять:

- а) джерела робочої сили;
- б) розвиток техніки і технологій;
- в) внутрішньоорганізаційну динаміку робочої сили;
- г) структурні зміни в економіці.

8. Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

- а) основну та додаткову;
- б) загальну та додаткову;
- в) загальну та часткову;

г) основну та часткову.

9. Загальна потреба в персоналі визначається як:

а) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої продуктивності праці;

б) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої трудомісткості;

в) добуток запланованого обсягу товарообігу та запланованої продуктивності праці;

г) відношення запланованого обсягу валового прибутку до запланованої трудомісткості.

10. Сутність якого методу прогнозування потреби в персоналі полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє?

а) економетричного;

б) екстраполяції;

в) нормативного;

г) балансового.

11. Який метод прогнозування потреби в персоналі ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі?

а) лінійного програмування;

б) нормативний;

в) експертних оцінок;

г) екстраполяції.

12. Вид управлінської діяльності, спрямований на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу:

а) кадровий аудит;

б) облік персоналу;

в) відбір персоналу;

г) маркетинг персоналу.

13. На якому етапі персонал-маркетингу визначається потреба в персоналі та обираються шляхи її покриття, визначається комплекс процедур щодо розвитку персоналу?

- а) вибору і аналізу джерел інформації з маркетингової діяльності;
- б) маркетингових досліджень;
- в) розробки заходів щодо напрямків персонал-маркетингу;
- г) формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

14. На якому етапі персонал-маркетингу обирається стратегія управління персоналом та реалізується стратегічний план?

- а) вибору і аналізу джерел інформації з маркетингової діяльності;
- б) маркетингових досліджень;
- в) розробки заходів щодо напрямків персонал-маркетингу;
- г) формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

15. Процес залучення персоналу у підприємство проходить в такій послідовності:

- а) розробка стратегії залучення, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, вибір джерела залучення, здійснення практичних дій щодо залучення;
- б) визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерела залучення, здійснення практичних дій щодо залучення;
- в) розробка стратегії залучення, визначення вимог до кандидатів, аналіз змісту роботи, вибір джерела залучення, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, здійснення практичних дій щодо залучення;
- г) розробка стратегії залучення, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерела залучення, здійснення практичних дій щодо залучення.

16. Цей принцип залучення персоналу застосовується роботодавцями, які вважають, що наймання вже підготовлених працівників є виправданим з економічної точки зору (з метою зниження витрат на навчання і підготовку):

- а) принцип «нової крові»;

- б) принцип «сьогоденних вимог»;
- в) принцип «пристосованості до змін»;
- г) принцип залучення підготовлених працівників.

17. Цей принцип залучення персоналу застосовується, коли керівник вважає за необхідне, щоб потенційний працівник вніс «кардинальну різноманітність» у вже функціонуючу команду:

- а) принцип «нової крові»;
- б) принцип «сьогоденних вимог»;
- в) принцип «пристосованості до змін»;
- г) принцип залучення підготовлених працівників.

18. Який набір характеристик застосовують при описі вимог до кандидата?

- а) фізичні дані, кваліфікація, інтелект;
- б) кваліфікація, здібності, інтереси;
- в) характер, мотивація, умови роботи;
- г) усі перелічені.

19. Опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини – це:

- а) кваліфікаційна картка;
- б) психограма;
- в) професіограма;
- г) карта компетенції.

20. Усі джерела набору кадрів в організацію поділяються на:

- а) зовнішні та спеціальні;
- б) внутрішні та зовнішні;
- в) активні та пасивні;
- г) приховані та явні.

21. До зовнішніх джерел набору персоналу не відносять:

- а) засоби масової інформації;
- б) колишніх працівників підприємства;

в) освітні організації;

г) професійні клуби та асоціації.

22. До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу не належать:

а) формування ідеології «просування»;

б) більші можливості оцінки;

в) низькі витрати з пошуку персоналу;

г) необхідність комплексної програми розвитку персоналу.

23. До недоліків зовнішніх джерел наймання персоналу не належать:

а) впровадження нових ідей, форм і методів роботи;

б) можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків;

в) висока ймовірність несумісності працівників;

г) зниження мотивації персоналу підприємства.

24. Попередній відбір претендентів здійснюється:

а) безпосереднім керівником;

б) менеджером з персоналу;

в) спеціальною комісією;

г) керівником підприємства.

25. У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:

а) структуроване та неструктуроване;

б) хронологічне, рольове, функціональне;

в) хронологічне, функціональне, професійне;

г) стисле та повне.

26. Тип інтерв'ю за якого заздалегідь готуються основні питання, що забезпечують схематичність бесіди:

а) панельне;

б) структуроване;

в) напівструктуроване;

г) неструктуроване.

27. Інтерв'ю, що проводиться спеціально створеною комісією носить назву:

- а) групове;
- б) панельне;
- в) структуроване;
- г) неструктуроване.

28. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли велика частина кандидатів оцінюється середнім балом:

- а) помилка високої вимогливості;
- б) помилка поблажливості;
- в) помилка контрасту;
- г) помилка центральної тенденції.

29. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли «середній» кандидат одержує високу оцінку, якщо він проходить інтерв'ю після декількох «слабких» кандидатів, або низьку, якщо він йде після декількох «сильних» кандидатів:

- а) ефект ореолу;
- б) помилка поблажливості;
- в) помилка контрасту;
- г) стереотипізація.

30. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли інтерв'юер оцінює кандидата як гарного чи поганого, орієнтуючись на якусь одну характеристику, яка в його очах переважає всі інші:

- а) ефект ореолу;
- б) помилка поблажливості;
- в) помилка контрасту;
- г) помилка центральної тенденції.

31. Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу:

- а) ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності;
- б) уміння працювати з людьми, уміння працювати з документами та інформацією;
- в) уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення, здатність розробляти і

впроваджувати інновації, морально-етичні риси характеру;

г) всі наведені якості.

32. За допомогою якого документа здійснюється структурована оцінка кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівнюються кандидати між собою?

а) карта компетенції;

б) кваліфікаційна карта;

в) професіограма;

г) психограма.

Тема 6

Організація розвитку колективу та управління професійною кар'єрою

1. Роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників
2. Сутність професійно-технічної та вищої освіти
3. Планування та стадії здійснення кар'єри
4. Сутність поняття «динамічність кар'єри»
5. Сутність та типи кадрового резерву
6. Методи індивідуального та групового навчання
7. Планування і підготовка кадрового резерву

Література: [1; 2; 3; 4; 7; 8; 15, с.72-106; 20, с.53-89, 116-221; 228-229; 26, с.105-139; 24, с.144-199; 19, с.71-91, 123-129, 244-245; 22, с. 479-502]

Теми рефератів

1. Зміст теорії вибору кар'єри Дж. Холланда
2. Планування та стадії здійснення кар'єри
3. Особливості навчання персоналу в різних країнах (Німеччині, Японії, Україні та ін.)
4. Етапи ділової активності людини, що визначають її здатність до навчання

Тести

1. Процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою

персоналу, планування і підготовка кадрового резерву – це:

- а) ділова кар'єра;
- б) професійне навчання;
- в) оцінювання персоналу;
- г) розвиток персоналу.

2. Індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній дробині робочих місць, посад – це:

- а) трудова кар'єра;
- б) ділова кар'єра;
- в) професійна кар'єра;
- г) професійно-кваліфікаційне просування.

3. Переміщення в іншу функціональну сферу передбачає:

- а) професійне зростання;
- б) професійна кар'єра;
- в) горизонтальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри;
- г) вертикальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри.

4. Переміщення на інший щабель структурної ієрархії передбачає:

- а) професійне зростання;
- б) професійна кар'єра;
- в) горизонтальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри;
- г) вертикальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри.

5. Наближення працівника до керівництва підприємства передбачає:

- а) вертикальна кар'єра;
- б) горизонтальна кар'єра;
- в) доцентрова кар'єра;
- г) ступінчаста кар'єра.

6. Який вид кар'єри характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу,

професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію?

- а) професійна кар'єра;
- б) ситуаційна кар'єра;
- в) системна кар'єра;
- г) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

7. Про яку модель кар'єри йде мова: «цілеспрямоване професійне зростання за попередньо складним планом»?

- а) професійна кар'єра;
- б) ситуаційна кар'єра;
- в) системна кар'єра;
- г) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

8. Існують такі типові моделі ділової кар'єри:

- а) «трамплін», «сходи», «дерево», «перетин шляхів»;
- б) «сходи», «спуск», «змія», «павутиння»;
- в) «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;
- г) «вертикальна», «горизонтальна», «ступінчаста», «місткова».

9. Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:

- а) виключно горизонтальне переміщення;
- б) виключно вертикальне переміщення;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення;
- г) відцентрове переміщення.

10. Плавна вертикальна кар'єра до досягнення найвищої посади з наступним виходом на пенсію – це:

- а) «сходи»;
- б) «змія»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «трамплін».

11. Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому

терміну перебування на кожній – це:

- а) «сходи»;
- б) «змія»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «трамплін».

12. Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації – це:

- а) «сходи»;
- б) «змія»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «трамплін».

13. Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом перебування на кожній посаді – це:

- а) «сходи»;
- б) «змія»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «трамплін».

14. Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи:

- а) початковий, становлення, консолідації, завершення;
- б) становлення, збереження, завершення, пенсійний, заключний;
- в) попередній, становлення, просування, збереження, завершення, пенсійний;
- г) первинний, вторинний, етап консолідації, пенсійний.

15. Мотив ділової кар'єри, при якому людина прагне незалежності, бажає мати можливість робити все по своєму носить назву:

- а) потреба в першості;
- б) автономія;
- в) управлінська компетентність;
- г) підприємницька креативність.

16. За якого мотиву ділової кар'єри людьми керує прагнення створювати або

організувати щось нове, займатися творчістю?

- а) потреба в першості;
- б) автономія;
- в) управлінська компетентність;
- г) підприємницька креативність.

17. Мотив ділової кар'єри, при якому людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості і родини, одержати цікаву, досить високооплачувану роботу, що надає право переміщення, розпорядження своїм часом – це:

- а) стиль життя;
- б) безпека і стабільність;
- в) матеріальний добробут;
- г) підприємницька креативність.

18. Суб'єктивним чинником кар'єрного просування є:

- а) вища точка кар'єри;
- б) показник рівня позиції;
- в) внутрішня мотивація;
- г) показник потенційної мобільності.

19. Об'єктивним чинником кар'єрного просування є:

- а) наполегливість;
- б) ставлення до роботи;
- в) вміння подати себе;
- г) тривалість кар'єри.

20. Про який тип кар'єри йде мова, якщо людина рухається вперед завдяки обставинам, що склалися в організації й суспільстві?

- а) традиційна;
- б) суперавантюрна;
- в) авантюрна;
- г) перетворююча.

21. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина переміщується в межах одного і того ж рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів»:
- а) прагматична;
 - б) традиційна;
 - в) випадкова;
 - г) сумісна.
22. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина постійно пристосовується до змін»:
- а) послідовно-кризова;
 - б) суперавантюрна;
 - в) традиційна;
 - г) прагматична.
23. Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути:
- а) вертикальною або горизонтальною;
 - б) висхідною або нисхідною;
 - в) швидкою або повільною;
 - г) перспективною або тупиковою.
24. Динамічність кар'єри керівника визначають такі параметри:
- а) освіта, кваліфікація, вік;
 - б) максимально можлива в організації позиція кар'єри, кваліфікація;
 - в) внутрішня мотивація, наполегливість;
 - г) потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.
25. Позиція кар'єри при високому потенціалі просування та низькому рівні поточної професійної компетенції:
- а) «сухостій»;
 - б) «новачки»;
 - в) «зірки»;
 - г) «тверді середняки».
26. Позиція кар'єри при низькому потенціалі просування та низькому рівні поточної

професійної компетенції:

- а) «сухостій»;
- б) «новачки»;
- в) «зірки»;
- г) «тверді середняки».

27. Позиція кар'єри при низькому потенціалі просування та високому рівні поточної професійної компетенції:

- а) «сухостій»;
- б) «новачки»;
- в) «зірки»;
- г) «тверді середняки».

28. Позиція кар'єри при високому потенціалі просування та високому рівні поточної професійної компетенції:

- а) «сухостій»;
- б) «новачки»;
- в) «зірки»;
- г) «тверді середняки».

29. Комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства – це:

- а) управління персоналом;
- б) управління розвитком персоналу;
- в) управління трудовою адаптацією;
- г) управління кар'єрою персоналу.

30. Систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та професійних навичок, необхідних для виконання роботи – це:

- а) професійне навчання;

- б) професійний розвиток;
- в) професійна освіта;
- г) ротація.

31. Безпосередню відповідальність за процес навчання працівників несуть:

- а) вище керівництво;
- б) менеджери середньої ланки;
- в) лінійні керівники;
- г) функціональні керівники.

32. Здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

33. Навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадовими переміщеннями – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

34. Професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або інших навчальних закладах – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;

в) підвищення кваліфікації;

г) дистанційне навчання.

35. До методів професійного навчання, які здійснюються безпосередньо на робочому місці відносять:

а) лекції;

б) консультування;

в) тренінги;

г) рольові ігри.

35. До методів професійного навчання, які здійснюються поза робочим місцем відносять:

а) дискусії та обговорення;

б) наставництво;

в) ротацію;

г) навчальне заміщення.

36. Модель внутрішньоорганізаційної кар'єри, що здійснюється у формі ротації і збагачення праці:

а) вертикальна кар'єра;

б) горизонтальна кар'єра;

в) ступінчаста кар'єра;

г) доцентрова кар'єра.

Тема 7

Управління трудовою мотивацією працівників організації

1. Розкрити взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви»

2. Викласти сутність понять «внутрішньої» та «зовнішньої» мотивації, співвідношення і відмінності між ними

3. Обґрунтувати взаємозв'язок між мотивацією персоналу й кінцевими результатами діяльності

4. Окреслити основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації

трудової діяльності

5. Обґрунтувати взаємозв'язок заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників

6. Розкрити вплив структури доходів працівників на мотивацію трудової діяльності та дати сучасне розгорнуте визначення сутності заробітної плати

7. Назвати чинники, що зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності.

8. Організація мотивації праці на підприємстві

9. Пояснити сутність гуманізації праці та її роль у мотивації персоналу.

10. З'ясувати, у чому виявляється мотиваційна роль вільного часу та сприятливого режиму робочого часу.

11. Розкрити сутність моделей гнучкої організації робочого часу.

12. Пояснити взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.

Література: [1; 5; 6; 14; 12, с.78-83, 33-39; 162-165; 18, с.21-33; 27; 22, с.318-337; 387-400; 21; 27; 24, с.206-214]

Теми рефератів

1. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників

2. Механізм реалізації основних функцій заробітної плати

3. Найпоширеніші різновиди простих і складних систем оплати праці

4. Сутність заохочувальних, гарантуючих та примусових систем оплати праці

Тести

1. Визначте головні чинники мотивації, які змушують людину активно діяти:

а) інтереси, мотиви, стимули, поведінка;

б) потреби, мотиви, стимули, результати;

в) потреби, інтереси, мотиви, стимули;

г) мотиви, стимули, мета, результати.

2. В структуру мотиву входять:

- а) потреба, благо, трудова дія, ціна;
 - б) благо, трудова дія, ціна, інтерес;
 - в) потреба, трудова дія, ціна, результат;
 - г) благо, трудова дія, ціна, результат.
3. Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від прямого зв'язку між:
- а) займаною посадою і рівнем зарплати;
 - б) трудовим внеском і винагородою за послуги праці;
 - в) займаною посадою та інтересами працюючого;
 - г) інтенсивністю праці і результативністю роботи.
4. На рівень трудової активності негативно впливає:
- а) рівень кваліфікації працюючих;
 - б) тарифна система;
 - в) інтереси людини;
 - г) диференціація доходів.
5. Визначте основні функції заробітної плати:
- а) відтворювальна, мотивувальна, регулювальна, обмежуюча, продуктивна;
 - б) відтворювальна, мотивувальна, регулювальна, соціальна, оптимізаційна;
 - в) відтворювальна, мотивувальна, ефективна, регулювальна, соціальна;
 - г) відтворювальна, регулювальна, мотивувальна, продуктивна, соціальна.
6. Організація заробітної плати включає:
- а) генеральну та галузеву угоду, ринкове регулювання;
 - б) регіональну угоду і колективний договір підприємства;
 - в) ринкове і державне регулювання, договірне регулювання, регулювання на рівні підприємства;
 - г) державне регулювання, генеральну та галузеву угоду.
7. Тарифна сітка включає:
- а) сукупність кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів;
 - б) сукупність нормативних матеріалів;

- в) державну, галузеву й регіональну гарантії мінімальної заробітної плати;
 - г) фінансові можливості підприємства із заробітної плати.
8. Яка головна перевага запровадження єдиної тарифної сітки?
- а) запровадження єдиної гнучкої тарифної системи;
 - б) єдиний уніфікований підхід до оцінки складності робіт;
 - в) визначення конкретного рівня тарифної ставки (окладу);
 - г) опрацювання системи показників, які характеризують якість і термін виконання робіт.
9. Заробітна плата за формами поділяється на:
- а) індивідуальну й колективну;
 - б) просту почасову й акордну;
 - в) акордну й відрядно-преміальну;
 - г) почасову й відрядну.
10. Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи є:
- а) показники та умови преміювання; розміри премій; категорії персоналу; порядок виплати премій;
 - б) показники преміювання; розміри премій та їх джерела; категорії персоналу; порядок виплати премій;
 - в) показники та умови преміювання; розміри премій та їх джерела; категорії персоналу; періодичність преміювання; порядок виплати премій;
 - г) умови преміювання; розміри премій та їх джерела; категорії персоналу; періодичність преміювання, порядок виплати премій.

Тема 8

Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях

1. Які вимоги ставляться до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства?
2. Назвіть види ділового оцінювання персоналу. Розкрийте зміст оцінювання кандидатів на вакантну посаду і поточного періодичного оцінювання працівників

підприємства.

3. Розкрийте зміст оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві.
4. Охарактеризуйте процедуру проведення атестації персоналу підприємства.
5. Нетрадиційні методи оцінки персоналу
6. Сутність та методи атестації
7. Оцінка трудової діяльності, орієнтована на результати праці
8. Атестація персоналу: призначення, види та зміст

Література: [15, с.211-241; 20, с.230-232; 24, с.173-188; 27; 22, с.503-506]

Теми рефератів

1. Нетрадиційні методи оцінки персоналу
2. Сутність та методи атестації
3. Оцінка трудової діяльності, орієнтована на результати праці

Тести

1. Які категорії працівників організацій підлягають атестації?
 - а) Спеціалісти.
 - б) Керівники підрозділів.
 - в) Менеджери.
 - г) Технічні виконавці.
2. Прогулом вважається відсутність працівника на роботі:
 - а) Більше трьох годин одночасно або сумарно.
 - б) Протягом робочого дня
 - в) Більше 2 годин одночасно або сумарно.
 - г) Більше 4 годин одночасно або сумарно.
3. Які приклади ілюструють прогностичні методи оцінювання кадрів?
 - а) Вивчення документів (трудової книжки, анкети, характеристики, дипломів) і особисті бесіди, психологічне тестування.
 - б) Тимчасові доручення за посадою, стажування, дублювання.
 - в) Ділові ігри, конкретні ситуації.
 - г) Замісництво, психологічне тестування, ділові ігри.

4. Яку категорію ілюструє перелік: відповідний, рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я?

- а) Основні критерії добору кадрів.
- б) Банк даних для планування резерву кадрів.
- в) Вторинна адаптація.
- г) Причини плинності кадрів.

5. Поточна оцінка якостей та навичок персоналу — це:

- а) Сертифікація.
- б) Тестування.
- в) Атестація.
- г) Всі відповіді вірні.

6. Атестація працівників буває таких видів:

- а) Підсумкова, проміжна, спеціальна.
- б) Узагальнююча, проміжна, професійна.
- в) Підсумкова, професійна, узагальнююча.
- г) Проміжна, кінцева, попередня.

7. Критеріями оцінки персоналу є:

- а) Професійні знання, вміння, організаторські якості, самовпевненість працівників.
- б) Цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників.
- в) Професійні знання та навички, моральні якості, ділові та організаторські здібності.
- г) Індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці.

8. Ділова оцінка персоналу — це:

- а) Встановлення рівня кваліфікації працівника.
- б) Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам

посади чи робочого місця.

- в) Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації.
- г) Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

9. Атестація персоналу — це:

- а) Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації.
- б) Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв.
- в) Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації.
- г) Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

10. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:

- а) Відмінно, добре, задовільно, незадовільно.
- б) Добре, задовільно, незадовільно.
- в) Відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді.
- г) Підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад, здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу.

11. Засідання атестаційної комісії проводиться:

- а) Не менше 2 разів на рік.
- б) 1 раз на рік.
- в) 1 раз на 5 років.
- г) У разі виникнення необхідності.

12. Чи можна за допомогою атестації провести оцінку ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків?

- а) Так, це головне призначення процесу атестації.
- б) Категорично, ні.
- в) Це залежить від конкретних обов'язків.

г) Це необов'язково.

13. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?

а) Атестація.

б) Ротація.

в) Планування.

г) Конкурс.

14. а допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?

а) Атестація.

б) Визначення потреб у профрозвитку.

в) Співбесіда.

г) Тестування.

15. Чи повинні бути конфіденційними результатами атестаційної оцінки співробітників підприємства?

а) Так.

б) Ні.

в) Інколи.

г) Це залежить від функціональних обов'язків співробітника.

16. Чи можна за допомогою атестації провести оцінку ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків?

а) Так.

б) Ні.

в) Це залежить від конкретних обов'язків.

г) Це необов'язково.

17. Чи сприяє атестація співробітників їх професійному розвитку і кар'єрі?

а) Так,

б) Ні.

в) Іноді.

г) Це залежить від порядку і умов проведення атестації.

18. Про який етап управління персоналом організації йде мова: «Процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і рішення нових задач»?

а) Професійний розвиток.

б) Професійне навчання.

в) Професійна освіта.

г) Атестація.

19. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?

а) Атестація.

б) Визначення потреб у профрозвитку.

в) Співбесіда.

г) Тестування.

20. Атестаційна комісія має право давати рекомендації про пониження або підвищення в посаді, встановлення персональної надбавки до посадового окладу:

а) Так

б) Ні.

в) Це залежить від форми оцінки.

г) Це залежить від посади яку займає співробітник.

21. До задач ділового оцінювання персоналу не належать:

а) Вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі робітника, що оцінюється

б) Розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей робітника.

в) Встановлення зворотного зв'язку зі співробітниками по професійних, організаційних і інших питаннях.

г) Розробка політики і стратегії підприємства і способів їхньої реалізації.

22. Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з наступних

етапів:

- а) Анкетування, перевірочні іспити, співбесіда.
- б) Аналіз анкетних даних, наведення довідки про працівника, перевірочні іспити, співбесіда.
- в) Оцінювання знань, аналіз властивостей характеру.
- г) Оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану факторів, що впливають на досягнення результатів.

23. Який вид атестації проводиться раз у 3-5 років?

- а) Розгорнута.
- б) Регулярна.
- в) Орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи.
- г) Основна.

24. Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу є:

- а) Об'єктивність, оперативність, гласність, результативність.
- б) Демократизм, єдність вимог оцінювання для усіх робітників однорідної посади, простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, максимально можлива механізація і автоматизація процедури оцінювання.
- в) Нормування, ефективність, об'єктивність, демократизм.
- г) Ваш варіант відповіді.

25. Розрізняють наступні види ділового оцінювання персоналу:

- а) Оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання працівників організації, у
- б) Перевірочні іспити, співбесіда.
- в) Атестація, оцінювання особистісних якостей працівника.
- г) Оцінювання знань, оцінювання умінь працівників.

26. Організаційна процедура підготовки ділового оцінювання не передбачає:

- а) Розробку методики ділового оцінювання.
- б) Формування оцінювальної комісії.

- в) Аналіз динаміки результативності праці за певний період.
 - г) Визначення часу і місця проведення ділового оцінювання.
27. Чим відзначається ефективність діяльності організації?
- а) якісним складом персоналу;
 - б) ступенем відповідальності всіх працюючих;
 - в) якісним складом керівників підрозділів;
 - г) оптимальною чисельністю апарату управління.
28. Поточна діяльність кожного працівника організації визначається:
- а) результатами праці відповідно до вимог посадових обов'язків;
 - б) сильними та слабкими сторонами їх діяльності;
 - в) витраченими інтелектуальними зусиллями;
 - г) витраченими трудовими зусиллями.
29. Які цілі оцінювання персоналу за Дугласом Макгрегором?
- а) трудова, інформативна, мотиваційна;
 - б) трудова, мотиваційна, адміністративна;
 - в) інформативна, мотиваційна, адміністративна;
 - г) мотиваційна, адміністративна, оптимізована.
30. Оцінювання персоналу сприяє виявленню відповідності:
- а) використання працюючих в організації і підвищенню ефективності виробництва;
 - б) потенційних здібностей працівників вимогам часу;
 - в) кваліфікації співробітників вимогам організації;
 - г) якостей, результатів праці та поведінки працівника вимогам організації.

ПИТАННЯ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту персоналу підприємства

1. Менеджмент персоналу як специфічна функція менеджменту.
2. Етапи історичного розвитку менеджмент персоналу.
3. Мета, завдання та функції менеджмент персоналу.
4. Основні поняття теорії менеджмент персоналу.
5. Фактори впливу на людей в системі менеджмент персоналу.
6. Класифікація та зміст принципів менеджмент персоналу.
7. Зарубіжний досвід менеджмент персоналу.
8. Персонал організації як суб'єкт та об'єкт управління. Структура персоналу організації.
9. Компетентність працівника: сутність та види.
10. Виробничий колектив як соціальна група.
11. Етапи створення і розвитку трудового колективу.
12. Формальні і неформальні групи, їхня роль у діяльності організації.
13. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.
14. Корпоративна культура в системі менеджмент персоналу.
15. Суть та стадії згуртованості колективу організації. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
16. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
17. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість.
18. Зміст та етапи розробки і реалізації плану соціального розвитку персоналу.
19. Взаємозв'язок стратегії менеджмент персоналу і кадрової політики.
20. Поняття та типи кадрової політики. Етапи розробки кадрової політики організації.
21. Стратегічне менеджмент персоналу організації.
22. Роль і призначення сучасних служб персоналу в організації.
23. Організаційне проектування кадрових служб.
24. Функції, права та відповідальність сучасних служб менеджмент персоналу.
25. Інформаційне забезпечення служб персоналу.
26. Нормативно-правове забезпечення кадрових служб.
27. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.

28. Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.
29. Планування та прогнозування чисельної потреби у персоналі організації.
30. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації робочою силою.

Розділ 2. Формування й використання персоналу

1. Мета і завдання кадрового планування
2. Чинники впливу на кадрове забезпечення підприємства
3. Переваги і недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел набору
4. Методи розрахунку потреби в кадрах
5. Організація наймання персоналу в організацію.
6. Методи залучення кандидатів на вакантну посаду.
7. Оцінювання кандидатів при прийомі на роботу.
8. Профорієнтація персоналу.
9. Трудова адаптація персоналу.
10. Ефективність процесу відбору та добору працівників.
11. Порядок прийому на роботу.
12. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності
13. Методи і форми навчання персонал на підприємстві
14. Типи, етапи та цілі кар'єри персоналу
15. Планування трудової кар'єри на підприємстві
16. Основні завдання роботи з кадровим резервом
17. Поняття руху персоналу, позитивні і негативні його наслідки
18. Основні причини руху персоналу
19. Сутність адаптації та її види
20. Етапи кар'єри та етапи життя працівника.
21. Підвищення кваліфікації кадрів.
22. Переміщення, переведення на іншу посаду.
23. Формування кадрового резерву.
24. Фактори успіху розвитку кар'єри.
25. Причини, фактори та форми вивільнення персоналу.
26. Процедура звільнення працівників.
27. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.

28. Управління плинністю кадрів на підприємстві.
29. Трудова дисципліна, дисциплінарний вплив.
30. Сутність мотивації персоналу та стимулювання персоналу, їх значення
31. Матеріальна мотивація трудової діяльності
32. Основні методи нематеріальної мотивації
33. Теорії мотивації
34. Зміст, завдання та основні підходи до оцінки роботи персоналу.
35. Сутність, цілі, завдання та елементи процесу оцінювання персоналу
36. Система, види та модель комплексної оцінки персоналу.
37. Основні методи оцінки персоналу
38. Організація та проведення атестації персоналу.

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/semj.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 самостійного вивчення 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. 2,5.
Обл.-вид. арк. 1,7. Ум.д.а. 2,5. Тираж 20 прим. Зам. ____.

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