

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до проведення семінарських та практичних занять  
з дисципліни «Управління персоналом»  
для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»  
ОС «Бакалавр»

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування» ОС «Бакалавр» / Укл.: Л.С.Кутідзе. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. – 34 с.

Укладач: Л.С.Кутідзе, доцент, канд. екон. наук

Рецензент: Томарева-Патлахова В.В., д-р екон. наук, доц., зав. каф. менеджменту Класичного приватного університету

Відповідальний  
за випуск: О.Б. Корякіна

Затверджено  
на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол від 30серпня 2021 року №1

Рекомендовано  
до видання НМК факультету економіки  
та управління  
Протокол від 0серпня 2021 року № 34

## ЗМІСТ

Вступ	4
1. Структура навчальної дисципліни	6
2. Плани семінарських та практичних занять	8
2.1. Семінарське заняття на тему: «Управління персоналом в системі менеджменту організації»	8
2.2. Практичне заняття на тему: «Управління персоналом як соціальною системою»	9
2.3. Семінарське заняття на тему: «Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації»	11
2.4. Практичне заняття на тему: «Кадрове планування в організації»	12
2.5. Семінарське заняття на тему: «Організація набору та відбору персоналу»	14
2.6. Семінарське заняття на тему: «Організування діяльності та функції служб персоналу»	16
2.7. Семінарське заняття на тему: «Формування колективу організації»	18
2.8. Семінарське заняття на тему: «Згуртованість та соціальний розвиток колективу»	20
2.9. Семінарське заняття на тему: «Оцінювання та атестація персоналу»	21
2.10. Семінарське заняття на тему: «Управління процесом розвитку та рухом персоналу»	23
2.11. Практичне заняття на тему: «Управління процесом вивільнення персоналу»	25
2.12. Семінарське заняття на тему: «Соціальне партнерство в організації»	26
2.13. Практичне заняття на тему: «Ефективність управління персоналом»	27
3. Контрольні питання для перевірки рівня засвоєння матеріалу з дисципліни	28
4. Рекомендована література	33

## ВСТУП

Формування України як демократичної, правової і рівноправної європейської держави висуває нові вимоги до якості управління людськими ресурсами на макро- та мікрорівні. Вони зростатимуть по мірі того, як в Україні розширюватиметься і поглиблюватиметься процес реформування системи управління людськими ресурсами, конкретизуватимуться завдання перед керівниками усіх рівнів управління. Ефективність кадрової роботи підвищуватиметься разом із докорінним поліпшенням правового та наукового осмислення сучасної державно-кадрової політики, її постійного розвитку, тобто, насамперед, по мірі наповнення змісту кадрової політики науковими теоретичними положеннями і практичними здобутками, новими завданнями і акцентами в кадровій стратегії та політиці.

**Мета викладання дисципліни «Управління персоналом»** - формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

**Завданнями** викладання дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування ефективної системи управління персоналом в організації;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналізу стану кадрової політики організації;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу в організації;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;
- управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку;

- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати

**Загальні компетентності:**

**ЗК3.**Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

**ЗК8.** Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

**ЗК11.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК15.**Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

**Фахові компетентності:**

**СК4.** Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

**СК5.** Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

**СК7.** Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

**СК8.** Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

**СК11.** Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

**СК13.** Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

**СК15.** Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

**Очікувані програмні результати навчання:**

**ПР9.** Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**ПР10.** Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

**ПР11.** Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

**ПР14.** Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

## 1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		лек.	сем.	лаб.	інд.	сам. раб.		лек.	сем.	лаб.	інд.	сам. раб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовний модуль 1. Організаційні засади управління персоналом в організації</b>												
Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації	10	2	1			7	10	0,5				9,5
Тема 2. Управління персоналом як соціальною системою	10	2	1			7	10	0,5	0,5			9
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	12	4	1			7	12	0,5				11,5
Тема 4. Кадрове планування в організації	10	2	1			7	10	0,5	0,5			9
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу	10	2	1			7	10	0,5				9,5
Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу	10	2	1			7	10	0,5				9,5
Разом за змістовим	62	14	6			42	62	3	1			58

модулем 1												
<b>Модуль 2</b>												
<b>Змістовний модуль 2. Технології та методи управління персоналом</b>												
Тема 7. Формування колективу організації	8	2	1			5	8	0,5				7,5
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	8	2	1			5	8	0,5				7,5
Тема 9. Оцінювання персоналу організації	8	2	1			5	8	0,5				7,5
Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації	8	2	1			5	8	0,5	0,5			7
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	8	2	1			5	8	0,5				7,5
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	8	2	1			5	8	0,5				7,5
Тема 13. Ефективність управління персоналом	10	4	2			4	10		0,5			9,5
Разом за змістовим модулем 2	58	16	8			34	58	3	1			54
<b>Усього годин</b>	120	30	14			76	120	6	2			120

## **2. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### **2.1. Семінарське заняття на тему: «Управління персоналом в системі менеджменту організації»**

(1 год.)

**Мета:** розкрити сутність, значення та зміст управління персоналом як специфічної функції організації; проаналізувати основні складові системи управління персоналом в організації; висвітлити основні концепції управління персоналом.

#### **Ключові програмні питання**

1. Людина як об'єкт управління персоналом.
2. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
3. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
4. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
5. Системний підхід до управління персоналом організації.
6. Загальна модель управління персоналом.
7. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.

#### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Питання для обговорення.

1. Розкрийте актуальність науки управління персоналом.
2. Назвіть відзнаки основних концепцій управління персоналом.
3. Назвіть головну ціль та підцілі функціонування системи управління персоналом.
4. Охарактеризуйте основних суб'єктів системи управління персоналом.
5. Назвіть класифікаційні ознаки і розкрийте зміст принципів управління персоналом.
6. Надайте характеристику методів аналізу та побудови системи управління персоналом.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

#### **Завдання для самостійної роботи до теми 1.**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями теми.



**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті такого проблемного запитання:

– Які еволюційні зміни в економіці України вимагають використання наукового підходу до управління персоналом?

**Завдання 4.** Наведіть приклади світових та вітчизняних підприємств (організацій), які надають перевагу будь-якій з нижченаведених концепцій управління персоналом: використання людських ресурсів (labor resources use); управління персоналом (personnel management); управління людськими ресурсами (human resource management); управління людиною (human being management).

**Завдання 5.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання тощо) за темами:

- особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості і використання досвіду українськими компаніями;
  - етапи історичного розвитку управління персоналом.
- За результатами аналізу підготуйте стислий реферат.

## **2.2. Практичне заняття на тему: «Управління персоналом як соціальною системою»**

(1 година)

**Мета:** засвоєння здобувачами вищої освіти характеристик та класифікаційних ознак персоналу за категоріями; ідентифікувати вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

### **Ключові програмні питання**

1. Персонал як суб'єкт та об'єкт управління.
2. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.
3. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.
4. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти.
5. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників.
6. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

7. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.

8. Компетентність працівника. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **План проведення.**

Тестове опитування за матеріалами теми.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Питання для обговорення.

1. Розкрийте актуальність визначення персоналу як суб'єкта управління організацією.
2. Розкрийте актуальність визначення персоналу як об'єкта управління організацією.
3. Дайте характеристику соціальної структури персоналу підприємства.
4. Назвіть вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня менеджерів підприємства.
5. Дайте характеристику компетентності функціонального (лінійного) менеджера підприємства.

Розв'язання задач з визначення та аналізу показників:

- організаційної структури персоналу;
- функціональної структури персоналу;
- професійно-кваліфікаційної структури персоналу;
- рольової та соціальної структури;
- чисельності персоналу.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 2**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями теми.

**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

- чому проблема особистості є однією з найважливіших у психології управління персоналом?

- розкрийте сутність понять "людина", "індивід", "індивідуальність", "особистість". Чи всі люди є особистостями? Доведіть свою думку.
- проаналізуйте теорії особистості і розкрийте особливості їх використання в управлінській праці.

**Завдання 4.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання тощо) за темою «Можливість використання партисипативного підходу до управління персоналом в українських компаніях». За результатами аналізу підготуйте стислий реферат.

**Завдання 5.** Прокоментуйте наступний вислів П.Друкера: «Людьми не треба управляти. Завдання – направляти людей. Мета – зробити максимально продуктивними специфічні навички та знання кожного окремого працівника» [ Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с. – С.40]. Чи згодні Ви з ним? Відповідь обґрунтуйте. За результатами напишіть есе.

### **2.3. Семінарське заняття на тему: «Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації»** (1 година)

**Мета:** вивчення основних чинників, які впливають на формування стратегії управління персоналом та кадрової політики, їхніх характеристик за сукупністю ознак, формування навичок розробляти основні контури кадрової політики та стратегії.

#### **Ключові програмні питання**

1. Поняття та значення сучасної кадрової політики організації.
2. Основні структурні складові кадрової політики.
3. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.
4. Стратегія управління персоналом.
5. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.
6. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
7. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.

#### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.  
Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Питання для обговорення.

1. Дайте визначення поняття кадрової політики організації.
2. Назвіть і охарактеризуйте типи кадрової політики організації.
3. Розкрийте сутність основних принципів роботи з персоналом.
4. Дайте визначення стратегії управління персоналом підприємства.
5. Чим відрізняється стратегія управління персоналом від стратегії розвитку організації.
6. Охарактеризуйте основні етапи проектування кадрової політики.

Розгляд ситуаційних вправ із визначення типу кадрової політики організації та її відповідності стратегії розвитку організації.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 3.**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями теми.

**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** За даними періодики та інших засобів масової інформації наведіть приклади сучасних світових та українських організацій, що реалізують певний тип кадрової політики (пасивну, реактивну, превентивну, активну, авантюристичну, відкриту, закриту). Відповідь обґрунтуйте. За результатами аналізу підготувати стислу усну доповідь.

**Завдання 4.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання, нормативно-правової документації тощо) за темами «Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя)», «Роль держави у здійсненні кадрової політики», «Вплив стилю керівництва на кадрову політику». За результатами огляду підготуйте реферат.

## **2.4. Практичне заняття на тему: «Кадрове планування в організації»** (1 година)

**Мета:** розкрити сутність, зміст та особливості процесу визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі; надати узагальнений перелік факторів, що впливають на цей процес.

### **Ключові програмні питання**

1. Поняття про кадрове планування, його мета та завдання.
2. Фактори, що впливають на визначення потреби у персоналі.
3. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.
4. Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність.
5. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
6. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.
7. Ключові компетенції персоналу.

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Питання для обговорення.

1. Необхідність, цілі та завдання кадрового планування в організації.
2. Охарактеризуйте основні фази кадрового планування.
3. Основні принципи кадрового планування.
4. Послідовність процедури проведення аналізу персоналу організації.
5. Методи визначення кількісної та якісної потреби в кадрах.
6. Методи нормування праці ІТП і спеціалістів.
7. Як визначаються витрати для забезпечення організації робочою силою?

Розв'язання задач з визначення:

- загальної потреби організації в кадрах;
- перспективної потреби організації у спеціалістах та службовцях;
- чисельності управлінського персоналу;
- чисельності персоналу з використанням норм обслуговування;
- планової чисельності працівників підприємства;
- планової чисельності робітників-відрядників;
- планової чисельності допоміжних робітників.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 4.**

**Завдання 1.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 2.** Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

- Чому важливо планомірно розподіляти кадровий потенціал організації в часі та просторі?
- Яка існує залежність між прибутковістю організації та планомірністю використання кадрового ресурсу?
- Дія яких чинників зумовлює потребу організації в кадрах?

**Завдання 3.** Складіть 2 задачі на визначення:

- загальної потреби організації в кадрах;
- перспективної потреби організації у спеціалістах та службовцях;
- чисельності управлінського персоналу;
- чисельності персоналу з використанням норм обслуговування;
- планової чисельності працівників підприємства;
- планової чисельності робітників-відрядників;
- планової чисельності допоміжних робітників.

Наведіть їх рішення. Будьте готові запропонувати Ваші задачі для розгляду на практичному занятті та до роз'яснення алгоритму їх рішення. Сформулюйте критерії оцінки рішення задач.

**Завдання 4.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання тощо) за темою «Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі», «Сутність та принципи маркетингу персоналу». За результатами аналізу підготуйте стислий реферат.

## **2.5. Семінарське заняття на тему: «Організація набору та відбору персоналу»**

(1 година)

**Мета:** засвоєння студентами основ процесу добору кадрів, формування знань щодо правил, процедур, засобів та методів, за допомогою яких здійснюється формування потрібного для організації складу персоналу.

### **Ключові програмні питання**

1. Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії.
2. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

3. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.
4. Характеристика джерел залучення кандидатів.
5. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.
6. Етапи відбору кадрів.
7. Трудова адаптація: первинна та вторинна.

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Контрольні питання.

1. З яких етапів складається процес добору кадрів в організації.
2. Переваги та недоліки зовнішніх та внутрішніх джерел залучення персоналу.
3. Дайте характеристику методів залучення кандидатів на посаду в організації.
4. Зміст і значення конкурсного відбору персоналу.
5. Охарактеризуйте основні методи відбору персоналу.
6. Особливості відбору кадрів на державну службу.

Розгляд ситуаційних вправ щодо процесу відбору кадрів в організації.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 5**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями теми.

**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання тощо) за темами: «Методи та форми професійної орієнтації», «Методи управління професійною орієнтацією працівників: Зарубіжний досвід», «Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють». За результатами аналізу підготуйте стислий реферат.

**Завдання 4.** Огляд сайтів з пошуку вакансій. Написання особистого резюме.

## **2.6. Семінарське заняття на тему: «Організування діяльності та функції служб персоналу»**

(1 година)

**Мета:** формування знань з теорії та практики організації діяльності служби управління персоналом, її нормативно-правової, інформаційної, науково-методичної, матеріально-технічної, фінансової бази та ведення кадрового діловодства.

### **Ключові програмні питання**

1. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
  2. Різновиди служб персоналу.
  3. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
  4. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.
- Реорганізація роботи кадрової служби.
5. Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом.
  6. Регламентация правового забезпечення.
  7. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу.

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Контрольні питання

1. Дайте характеристику кадровій службі як одному з провідних функціональних підрозділів організації.
2. Основні функції та завдання кадрової служби організації.
3. Охарактеризуйте основні критерії формування організаційної структури відділу кадрів.
4. Назвіть функціональні підсистеми управління персоналом організації.
5. Дати характеристику номенклатурі справ з кадрового діловодства.
6. Охарактеризувати основні групи комплексу документів за функціями управління кадрами.
7. Назвати основні вимоги до ведення особових справ та заповнення, ведення та зберігання трудових книжок працівників організації.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

Екскурсія до відділу кадрів університету. Ознайомлення з його структурою, функціями, завданнями, організацією обліку та звітності по персоналу.



### **Завдання для самостійної роботи до теми 6**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями теми.

**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** За результатами опрацювання рекомендованої літератури заповнити таблицю такої форми:

Модель управління персоналом	Переваги моделі	Недоліки моделі
Традиційна		
Функціональна		
Дивізійна		
Інтегрована		

**Завдання 4.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання, нормативно-правової документації тощо) за темами «Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб», «Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби». За результатами підготуйте реферат.

**Завдання 5.** Сформулюйте основні завдання у сфері роботи з персоналом:

- а) вищого керівництва (власників) організації;
- б) менеджера з персоналу;
- в) працівника кадрової служби;
- г) зовнішніх консультантів;
- д) профспілкової організації;
- е) лінійного менеджера.

**Завдання 6.** Навести перелік нормативно-правових документів (закони, укази, постанови, положення, інструкції, правила тощо), які використовуються в організації у практиці управління персоналом. Заповнити таблицю.

### **Використання нормативно-правових документів**

№ п.п.	Назва нормативно-правового документа	Назва завдань управління персоналом, для виконання яких використовується документ
1. 2. ...		

**Завдання 7.** За результатами вивчення рекомендованої літератури за темою та аналізу документації реального запорізького підприємства (організації) (Положення про службу персоналу, посадової інструкції керівника служби персоналу або менеджера (інспектора) з кадрової роботи тощо) навести і прокоментувати штатний розклад служби персоналу даного підприємства (організації).

## **2.7. Семінарське заняття на тему: «Формування колективу організації»**

(1 година)

**Мета:** формування уявлення про колектив як соціальну групу, засвоєння студентами принципів та етапів формування колективу

### **Ключові програмні питання**

1. Принципи та етапи формування колективу, його ознаки.
2. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.
3. Формальні та неформальні групи.
4. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
5. Корпоративні культура в системі управління персоналом.
6. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

### **План проведення.**

Опитування з контрольних питань теми.

Контрольні питання.

1. Дайте визначення трудового колективу.
2. Назвіть етапи розвитку трудового колективу.
3. Дайте визначення понять «формальної» та «неформальної» групи у трудовому колективі.
4. Дайте визначення понять «корпоративна культура»,

«корпоративний клімат».

5. Охарактеризуйте основні ознаки різних типів корпоративної культури.

Розгляд ситуаційних вправ з корпоративної культури організації.

Обговорення виступів студентів з проблемних питань.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 7**

**Завдання 1.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 2.** Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

- як співвідносяться поняття «посадовий статус» і «авторитет» керівника?
- які фактори зумовлюють трудову поведінку персоналу?
- що таке ціннісні орієнтації і чим зумовлюються їхні відмінності в різних працівників?
- чому емоційні стани працівників мають бути предметом уваги керівника?
- чим зумовлюється значення соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації?
- які ознаки та критерії характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат?
- у чому виявляється вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності?
- чому виникають міжособистісні стосунки та в яких формах вони виявляються?

**Завдання 3.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання тощо) за темами «Специфіка жіночих колективів», «Специфіка чоловічих колективів», «Лідерські якості керівника в управлінні». За результатами аналізу підготуйте стислий реферат.

## **2.8. Семінарське заняття на тему: «Згуртованість та соціальний розвиток колективу»**

(1 година)

**Мета:** висвітлення соціально-психологічних механізмів, які зумовлюють трудову поведінку персоналу; надати студентам необхідні знання з питань психологічного забезпечення процесу управління персоналом.

### **Ключові програмні питання**

1. Суть та стадії згуртованості колективу.
2. Особливості управління персоналом на різних етапах розвитку колективу.
3. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
4. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях.
5. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
6. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань тем 7-8.

Контрольні питання.

1. Дайте визначення поняття «згуртованість» трудового колективу.
2. Якими параметрами характеризується ступінь згуртованості трудового колективу на різних стадіях його розвитку?
3. У чому полягає психологічна сумісність працівників організації?
4. Як визначається психологічна сумісність працівників організації?
5. У чому полягають основні функціональні обов'язки менеджера як учасника міжособистісних відносин у колективі?
6. Розкрийте сутність поняття соціальний розвиток трудового колективу.

Доповіді за результатами аналізу відповідності «Плану соціального розвитку колективу ...» реального запорізького підприємства основним вимогам щодо його структури та змісту. Формулювання рекомендацій щодо його вдосконалення.

Побудова соціограми та заповнення матриці взаємних переваг

студентської групи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 8**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями тем 7-8

**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** Провести аналіз відповідності «Плану соціального розвитку колективу ...» реального запорізького підприємства основним вимогам щодо його структури та змісту. За результатами аналізу підготувати стислу доповідь.

**Завдання 4.** Проведіть огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, наукові видання тощо) за темами «Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій», «Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера», «Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях». За результатами огляду підготуйте реферат.

**Завдання 5.** Провести вивчення спеціальної літератури з методики побудови соціограми та матриці взаємних переваг. Підготувати бланки для застосування цих методів для оцінки згуртованості студентської групи на семінарському занятті.

## **2.9. Семінарське заняття на тему: «Оцінювання та атестація персоналу».**

(1 година)

**Мета:** вивчення студентами сутності, цілей та завдань, принципів, методів системи оцінювання персоналу, опанування практичних вмінь з технології оцінювання персоналу; формування навичок, які потрібні в роботі з людьми в процесі оцінювання їхніх якостей та результатів їхньої діяльності

### **Ключові програмні питання.**

1. Сутність та види оцінки персоналу.
2. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.
3. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
4. Оцінювання робітників і службовців.

5. Оцінювання спеціалістів.
6. Оцінювання керівників.
7. Види атестацій персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу.
8. Організація проведення атестації персоналу.

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Контрольні питання.

1. Охарактеризуйте зміст функцій оцінювання персоналу.
2. Назвіть методи оцінки роботи персоналу організації.
3. З'ясуйте основні переваги і недоліки основних методів оцінки персоналу.
4. Розкрити логічність послідовність процесу оцінки персоналу.
5. Типи управлінських рішень за результатами оцінки персоналу.
6. Порядок проведення атестації персоналу.
7. Атестація на державній службі.

Розгляд ситуаційних вправ щодо процесу оцінки кадрів в організації.

Обговорення проблемних питань з теми.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **Завдання для самостійної роботи до теми 9.**

**Завдання 1.** Підготуйтеся до тестового опитування за ключовими програмними питаннями теми.

**Завдання 2.** Опрацюйте контрольні питання теми. Підготуйте стислі доповіді.

**Завдання 3.** Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

- основні помилки в оцінюванні працівників;
- зворотній зв'язок в процесі оцінки персоналу;
- можливості використання самооцінки персоналу;
- вплив процесу оцінювання на соціальну та економічну ефективність менеджменту персоналу.

**Завдання 4.** Написання есе за темою «Визначення індивідуальної вартості працівника для компанії».

## 2.10. Семінарське заняття на тему: «Управління процесом розвитку та рухом персоналу»

(1 година)

**Мета:** сприяти студентам у виробленні вмій та практичних навичок з планування та організації розвитку персоналу

### Ключові програмні питання

1. Професійний розвиток персоналу.
2. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
3. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
4. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
5. Методи соціального та морального впливу на персонал.
6. Навчання персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування.
7. Мобільність та рух персоналу.
8. Ротація кадрів та збагачення праці як форми руху і підвищення кваліфікації працівників.
9. Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву.

### План проведення.

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Контрольні питання.

1. Основні завдання розвитку персоналу організації.
2. Які форми професійного навчання використовуються для розвитку персоналу.
3. Розкрийте чинники, які зумовлюють вибір форми підвищення кваліфікації для кожного конкретного працівника.
4. Розкрити етапи формування резерву керівників у організації.
5. Назвіть основні форми підготовки резерву керівників організації.
6. Сформулюйте сутність поняття «кар'єра», назвіть основні її типи.
7. Назвати види руху персоналу фірми, типи переміщення.

**Завдання.** Розробити модель службової кар'єри для себе особисто.

**Методичні вказівки до виконання завдання.** Планування службової кар'єри здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу та індивідуального вкладу, віку робітника, виробничого стажу, кваліфікації та наявності вакантних робочих місць. Планування службової кар'єри

передбачає наукове обґрунтування раціонального віку та нормативних термінів заняття посади з врахуванням побажань та особистості робітника. Таким чином, при плануванні кар'єри окрім бажання людини принципове значення має два питання: «Який оптимальний вік повинен бути у керівника (службовця)?», «Скільки років можна займати одну керівну посаду?». При виконанні завдання врахувати, що усе різноманіття варіантів кар'єри отримується за рахунок сполучення чотирьох основних моделей, а саме:

– «трамплін». Її суть – життєвий шлях робітника складається з тривалого підйому службовими сходами з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються і займаємі ним посади на більш складні та такі, що краще оплачуються. На певному етапі робітник займає найвищу для нього посаду і намагається втриматися на ній якнайдовше. А потім – «стрибок з трампліна», тобто вихід на пенсію;

– «сходи». Ця модель передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри є певною посадою, яку робітник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого терміну достатньо для того, щоб «увійти» в нову посаду та проробити з повною віддачею. Зі зростанням кваліфікації, творчого потенціалу та виробничого досвіду керівник або ж спеціаліст підіймається службовими сходами. Кожну нову посаду робітник займає після підвищення кваліфікації. Верхньої сходинки службової кар'єри робітник досягає в період максимального потенціалу, коли накопичено досвід та є достатня кваліфікація, широта світогляду, професійні знання та вміння. Після зайняття верхньої щабліни, тобто посади, починається планомірний спуск службовими сходами з виконанням менш інтенсивної роботи, що не потребує прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом. Проте внесок керівника або ж спеціаліста у якості консультанта є цінним для підприємства;

– «змія». Модель передбачає горизонтальне пересування робітника з однієї посади на іншу з зайняттям кожної нетривалий час (1-2 роки). Наприклад, майстер працює послідовно диспетчером, технологом, економістом, а потім призначається на посади заступника начальника цеху і врешті начальника цеху. Або ж керівник до того як стати директором підприємства, працює заступником директора по кадрах, комерції, корпоративних правах тощо;

– «перехрестя». Дана модель передбачає після певного фіксованого або ж змінного терміну роботи проходження фахівцем або ж керівником комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення щодо підвищення, ротації або ж зниження в посаді.

При розробці моделі кар'єри слід також враховувати родинний, психологічний, соціальний, фізичний, економічний стан людини, адже для перспективи просування неабияке значення має особистісний життєвий план.



Доповіді за результатами самостійної роботи.

## **2.11. Практичне заняття на тему: «Управління процесом звільнення персоналу».**

(1 година)

**Мета:** дослідити причини, фактори та види звільнення персоналу, вивчити методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення персоналу.

### **Ключові програмні питання.**

1. Причини та фактори звільнення персоналу. Процедура звільнення.
2. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням.
3. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.
4. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
5. Управління плинністю кадрів.
6. Розробка заходів з регулювання плинності
7. Управління безпекою персоналу.

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Контрольні питання

1. Причини, фактори і форми звільнення персоналу.
2. Охарактеризуйте складові процесу звільнення персоналу.
3. Які заходи охоплює програма аутсорсингу, основні заходи аутплейсменту?
4. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника.
5. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації організації.
6. Правові підстави звільнення персоналу.
7. Розкажіть про умови роботи за сумісництвом.

Розв'язання задач з визначення показників мобільності персоналу.

Обговорення проблемних питань з теми.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

## **2.12. Семінарське заняття на тему: «Соціальне партнерство в організації».**

(1 година)

**Мета:** розкрити сутність, форми соціального партнерства в організації та його роль у формуванні досконаліх соціально-трудових відносин як передумови ефективного використання персоналу.

### **Ключові програмні питання**

1. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники.
2. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів
3. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
4. Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.
5. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Контрольні питання.

1. Розкрити об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства.
2. Дати оцінку ролі Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства.
3. Назвати основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.
4. Розкрити сутність і роль, зміст форм та принципи соціального партнерства.
5. Дати характеристику сторін соціального партнерства.
6. Розкрити зміст функцій, які має виконувати колективний договір.
7. Описати приблизну структуру колективного договору, законодавчі вимоги до його розробки.

Розгляд ситуаційних вправ щодо конфліктів та узгодження інтересів роботодавця і працівників. Обговорення проблемних питань з теми.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### **2.13. Практичне заняття на тему: «Ефективність управління персоналом»**

(2 години)

**Мета:** сприяти засвоєнню здобувачами вищої освіти сутності та значення соціальної, організаційної та економічної ефективності управління персоналом, методик їх визначення.

#### **Ключові програмні питання**

1. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.
2. Методика оцінки ефективності. Методика оцінки за якістю та результатами праці.
3. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.
4. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.
5. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.
6. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність розрахунок, переваги та недоліки в застосуванні.

#### **План проведення.**

Тестове опитування з ключових програмних питань теми.

Контрольні питання.

1. Що являє собою ефективність менеджменту персоналу, які чинники її визначають, основні її види?
2. Основні складові витрат на персонал.
3. Проаналізуйте основні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом.
4. Які джерела інформації використовуються при оцінці ефективності управління персоналом?
5. Назвіть основні якісні та кількісні показники діяльності персоналу.
6. Основні показники економічної, соціальної та організаційної ефективності менеджменту персоналу.

Розв'язання задач з визначення кількісних показників оцінки ефективності діяльності служби персоналу.

Обговорення проблемних питань з теми.

Доповіді за результатами самостійної роботи.

### 3. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
3. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
4. Системний підхід до управління персоналом організації.
5. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.
6. Загальна модель управління персоналом.
7. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.
8. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».
9. Персонал як суб'єкт та об'єкт управління. Характеристика персоналу організації.
10. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями.
11. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.
12. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників.
13. Категорії працівників у складі спискової чисельності.
14. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.
15. Компетентність працівника, види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.
16. Колектив як соціальна група.
17. Принципи формування колективу.
18. Етапи розвитку колективу.
19. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
20. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.
21. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.

22. Корпоративні культура в системі управління персоналом.
23. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.
24. Особливості управління персоналом та етапах розвитку колективу.
25. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
26. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
27. Психологічна сумісність працівників в організаціях.
28. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.
29. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
30. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку.
31. Функції та повноваження трудових колективів.
32. Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій.
33. Основні структурні складові кадрової політики.
34. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.
35. Стратегія управління персоналом.
36. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.
37. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
38. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.
39. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики.
40. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
41. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.
42. Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
43. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.
44. Роль менеджера в роботі з персоналом.

45. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації.
46. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби.
47. Інформаційне забезпечення служби персоналу.
48. Організація обліку та звітності по персоналу.
49. Робота з документами по особовому складу.
50. Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу.
51. Фактори, що впливають на визначення потреби у персоналі.
52. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.
53. Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність.
54. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
55. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.
56. Ключові компетенції персоналу.
57. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць.
58. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.
59. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.
60. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору.
61. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.
62. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації.
63. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників.
64. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників.
65. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.
66. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів.
67. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід.

68. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення.
69. Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція.
70. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.
71. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації.
72. Сутність та види оцінки персоналу.
73. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.
74. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
75. Оцінка індивідуального вкладу.
76. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікацій, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.
77. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.
78. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності.
79. Атестація персоналу. Види атестацій.
80. Призначення та зміст атестаційної комісії.
81. Зміст атестації для різних категорій персоналу.
82. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу.
83. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.
84. Професійний розвиток персоналу.
85. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
86. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
87. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
88. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу.
89. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.
90. Управління мобільністю кадрів.

91. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу.
92. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.
93. Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву
94. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
95. Причини та фактори звільнення персоналу. Процедура звільнення.
96. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням.
97. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.
98. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.
99. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що її зумовлюють.
100. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
101. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу.
102. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники.
103. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів
104. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
105. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.
106. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
107. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору.
108. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.
109. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремими працівниками.
110. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.



111. Методика оцінки ефективності роботи персоналу.

112. Методика оцінки ефективності роботи персоналу за якістю та результатами праці.

113. Взаємозалежність ефективної роботи організації від робіт персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

114. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

115. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність розрахунок, переваги та недоліки в застосуванні.

#### 4. Рекомендована література

##### Базова

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В.. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

3. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник Київ: КНТЕУ, 2008. 283с.

4. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк та ін. За ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – Київ:КНЕУ, 2006. 398с.

5. Петюх В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.

6. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

8. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

##### Допоміжна

9. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник /С.П. Качан та ін. За заг. ред. М.З. Згуровського. Київ: Юридична книга, 2005. 358 с.

10. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Кондор. 224 с.

11. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002.

12. Кутідзе Л.С., К.О. Єськов К.О. Оцінка тенденцій та визначення факторів розвитку регіонального ринку праці. *Молодий вчений*. 2018. №6 (58). С. 416-420.

13. КутідзеЛ.С. Методика застосування бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом торговельних підприємств.

*Приазовський економічний вісник*. Випуск 6 (23). 2020. С. 97-102.

14. Одогов Ю. Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: учебное пособие для вузов. Москва: Экзамен, 2004. 256 с.

15. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник [з грифом МОН]. Київ: ЦУЛ, 2007. – 248 с.

16. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С.90-95

### **Інформаційні ресурси**

1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> - Кодекс законів про працю України

2. <http://www.dk003.com/> - Класифікатор професій ДК 003:2010.

3. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Державна служба статистики України

2. <http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.

4. <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> – бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні».

5. <http://www.hrliga.com/> – спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «MeНеджеR по персоналу».