

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до курсової роботи з дисципліни
«Управління персоналом»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Харків ХНАДУ 2022

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до курсової роботи з дисципліни
«Управління персоналом»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено методичною
радою університету
протокол № від

Харків ХНАДУ 2022

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою курсової роботи є закріплення знань, отриманих здобувачами вищої освіти в процесі вивчення дисципліни «Управління персоналом», на основі засвоєння методів, технології, стратегії управління персоналом сучасної організації.

Завдання курсової роботи – придбання практичних навичок щодо формування цілей і стратегії управління персоналом, організаційної структури системи управління персоналом, реалізації технології управління: підбору, оцінки, мотивації і розвитку персоналу.

Вихідні дані до курсової роботи: літературні джерела; інформаційна база, представлені в Додатках А-Ж. Варіанти вихідних даних додатків вибираються за двома цифрами варіанту згідно завдання викладача.

Курсова робота повинна включати такі розділи:

Вступ

1. Стратегія управління персоналом організації
2. Організаційні структури системи управління персоналом.
3. Технологія управління персоналом
 - 3.1. Підбір персоналу
 - 3.2. Ділова оцінка працівників підприємства
 - 3.3. Мотивація персоналу
 - 3.4. Розвиток персоналу

Висновки

Література

2. ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Вступ

У вступі необхідно обґрунтувати актуальність, роль і місце управління персоналом у системі менеджменту організації; коротко висвітлити основні поняття управління персоналом: філософію, концепцію, закономірності, принципи і методи; навести характеристику особливостям управління персоналом у сучасних організаціях. Викласти мету і задачі виконання курсової роботи. Представити можливі методи реалізації технології управління персоналом: підбору, наймання, оцінки, мотивації, розвитку.

1. Стратегія управління персоналом організації

Загальна концепція управління персоналом у довгостроковій перспективі представляється його стратегією. Стратегія управління персоналом (УП) – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Описати процес розробки стратегії УП. При формуванні стратегії УП необхідно розкрити її складові (інструментальні стратегії управління персоналом – ІСУП) – підбір, що включає планування потоків робочої сили; оцінку кваліфікації; винагороди; розвиток персоналу.

Вибір можливих варіантів стратегії УП ґрунтується на загальній стратегії організації з урахуванням типу прийнятої кадрової політики. Дані про типи стратегії організації і кадрової політики представлені в додатку А (табл. А1).

Стратегія УП повинна являти собою досить коротке формулювання курсу дій, що є основою для розробки планів організаційно-технічних заходів. Наприклад, протягом п'яти років оновити на 20 % склад вищих керівників організації за рахунок активного пошуку і залучення працівників у віці до 35 років з вищою фінансовою чи економічною освітою і досвідом роботи в організаціях автомобільного транспорту.

Формування інструментальних стратегій УП слід здійснити за з урахуванням компетенцій працівників (певної категорії), рівень яких необхідно підвищити. Компетенцією працівника є сукупність знань, умінь, навиків, здібностей, досвіду, цінностей і мотивів, моделей поведінки, особистісних якостей працівника в певній галузі. Дані про категорії персоналу підприємства наведено в додатку А (табл. А2).

За обраною категорією працівників визначити відповідні види витрат робочого часу та виділити перелік компетенцій працівників, необхідних для виконання посадових обов'язків (табл. 1).

Таблиця 1 – Виділення компетенцій працівників (_____)
відповідно витратам робочого часу (категорія)

№ з/п	Витрати робочого часу	Компетенції
1		
2		
...		
10		

Сформувати систему компетенцій працівників обраної категорії шляхом розподілу складеного переліку компетенцій працівників за їх групами та підгрупами (табл. 2).

Здійснити попарне порівняння компетенцій працівників обраної категорії за допомогою матриці та встановити їх значущість (табл. 3). Для цього заповнити матрицю їх оцінки та порівняння за умови:

$$X_{ij} = \begin{cases} 1,5, & \text{якщо компетенція } A_i \text{ більш важлива, ніж } A_j; \\ 1, & \text{якщо компетенція } A_i \text{ рівнозначна за важливістю з } A_j; \\ 0,5, & \text{якщо компетенція } A_i \text{ менш важлива, ніж } A_j. \end{cases} \quad (1)$$

У результаті формується система парних порівнянь компетенцій працівників по заданій ознаці – їх важливості (значущості).

Провести ранжування компетенцій працівників обраної категорії в порядку убутання їх значущості (табл. 4).

Таблиця 4 - Ранжування компетенцій працівників

Ранг	№ з/п	Значущість компетенцій працівників
1		
2		
...		
<i>n</i>		

З загального переліку визначити базові компетенції працівників обраної категорії. З цією метою виділити 3 зони: базові компетенції, важливі компетенції, бажані компетенції.

Крайні точки меж вказаних зон розрахувати наступним чином:
 - зона базових компетенцій (рівень значущості високий):

$$\{X_{\max}^{\text{серА}} ; X_{\max}^{\text{серА}} - [(X_{\max}^{\text{серА}} - X_{\min}^{\text{серА}}) / 3]\} \quad (2)$$

- зона важливих компетенцій (рівень значущості середній):

$$\{X_{\max}^{\text{серА}} - [(X_{\max}^{\text{серА}} - X_{\min}^{\text{серА}}) / 3]; X_{\max}^{\text{серА}} - 2[(X_{\max}^{\text{серА}} - X_{\min}^{\text{серА}}) / 3]\} \quad (3)$$

- зона бажаних компетенцій (рівень значущості нижче за середній):

$$\{X_{\min}^{\text{серА}} + [(X_{\max}^{\text{серА}} - X_{\min}^{\text{серА}}) / 3]; X_{\min}^{\text{серА}}\} \quad (4)$$

де $X_{\max}^{\text{серА}}$, $X_{\min}^{\text{серА}}$ – відповідно максимальне та мінімальне значення значущості компетенцій працівників, відн. од.;

3 – кількість зон значущості, од.

Безпосередньо розрахунки та їх результати навести у табл. 5.

Таблиця 5 - Визначення крайніх меж зон значущості компетенцій

Назва зони	Розрахунок крайніх меж зони		Значення значущості компетенцій	
	від	до	від	до
Базових компетенцій				
Важливих компетенцій				
Бажаних компетенцій				

Поділ компетенцій працівників обраної категорії здійснити за допомогою діаграми (рис. 1).

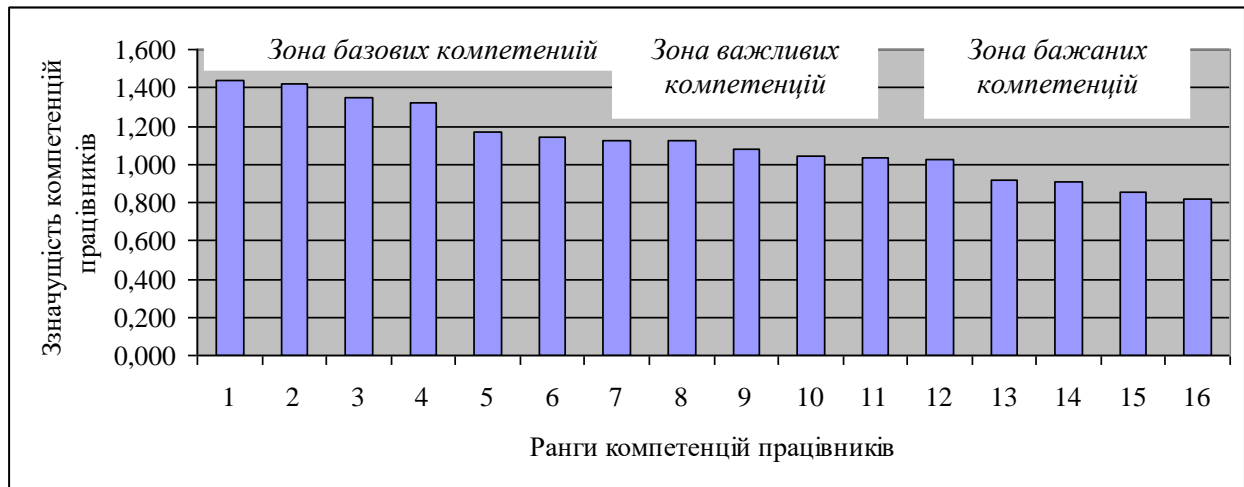


Рисунок 1 - Поділ компетенцій працівників за зонами

Для компетенцій, що потрапили до зони базових компетенцій, встановити потрібні їх значення за формулою (табл. 6):

$$K_{\text{потр}}^{\text{базі}} = (X_{ij}^{\text{серА}} \cdot O^{\text{max}}) / O^{\text{max}}, \quad (5)$$

де $K_{\text{потр}}^{\text{базі}}$ - потрібне значення базових компетенцій, відн. од.;

O^{max} – максимальне значення оцінки компетенції працівників, балів.

Таблиця 6 - Розрахунок потрібних значень базових компетенцій

№ з/п	Базові компетенції				
	Назва	№ з/п	Значущість	Максимальне можливе значення	Потрібне значення
1				1,5	
...					
n					

Примітка: максимальне значення =1,5 бала
(1,5-високий; 1,0-достатній; 0,5 – низький рівень)

Наявні значення базових компетенцій працівників обраної категорії наведено у додатку А, табл. А3.

Розрахувати відхилення наявних компетенцій працівників від потрібних їх значень шляхом обчислення абсолютних різниць (табл. 7).

Таблиця 7 - Розрахунок відхилень базових компетенцій працівників

№ з/п	Базові компетенції	Значення		Відхилення	Тип відхилення
		потрібне	наявне		

Визначити тип розрахованих відхилень: у випадку, коли величина відхилення наявних компетенцій працівників від потрібних їх значень перевищує значення 0,1 відн. од. - його вважають суттєвим; коли не перевищує 0,1 відн. од. - несуттєвим відхиленням.

На підставі виявлених суттєвих відхилень компетенцій працівників обраної категорії сформувані альтернативні варіанти реалізації стратегії УП за елементами (ІСУП) - добір, оцінка, винагороди, розвиток персоналу, що дозволять привести у відповідність наявні та потрібні значення базових компетенцій працівників (рис. 2).

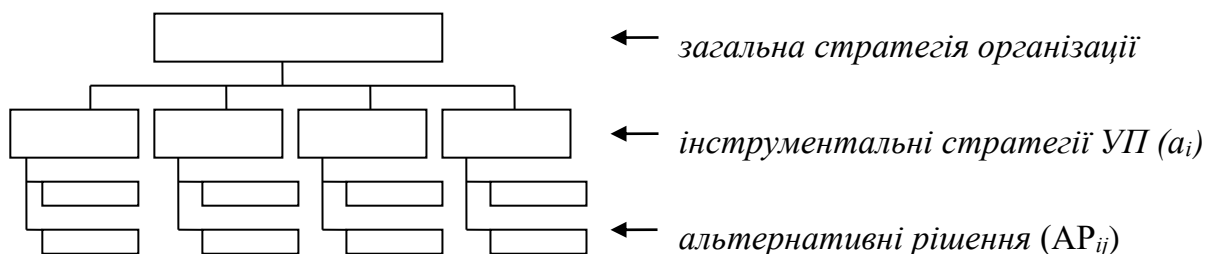


Рисунок 2 - Ієрархія стратегій управління персоналом

Оцінити самостійно важливість інструментальних стратегій (a_i):

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (6)$$

Скласти матрицю взаємодії АР зі стратегічного УП за допомогою лінгвістичних формулювань і представити у табл. 8.

Таблиця 8 - Матриця взаємодії АР зі стратегічного УП

Альтернативні рішення	Важливість інструментальних стратегій УП			
	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄
АР ₁₁				
АР ₁₂				
...				

Для оцінки взаємодії альтернативних рішень використовувати наступну шкалу:

Лінгвістична шкала оцінки взаємодій цілей	Числова шкала
Відсутність взаємодії	0 (порожня клітка)
Дуже слабка	0,1
Слабка	0,3
Середня	0,5
Сильна	0,7
Дуже сильна	0,9
Абсолютна	1,0

Відібрати пріоритетні напрями зі стратегічного УП (табл. 9).

Таблиця 9 - Відбір пріоритетних напрямів стратегії УП

Альтернативи	Загальна оцінка альтернатив				Інтегральна оцінка	Відібрані альтернативи
	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄		
АР ₁₁						
АР ₁₂						
...						

Інтегральну оцінку альтернативних стратегічних рішень щодо управління персоналом визначити за формулою:

$$U_j = \sum_{i=1}^n (a_i \cdot x_{ij}), \quad (7)$$

де a_i – важливість i – ої інструментальної стратегії;

x_{ij} - оцінка j – го альтернативного рішення в реалізації i – ої інструментальної стратегії з урахуванням знаку взаємодії.

Зробити відповідні висновки за відібраними альтернативними варіантами реалізації стратегії УП.

2. Організаційна структура системи управління персоналом

Реалізація обраної стратегії вимагає формування кадрової служби (відділу з УП). Формування структури системи управління персоналом здійснюється в наступному порядку.

1. Визначається рівень, на якому передбачається реалізувати управління персоналом.

Потрібно розглянути різні варіанти місця розташування кадрової служби в системі управління організацією (структурне підпорядкування керівнику по адмініструванню (варіант 1); загальному керівництву (варіант 2); вищому керівництву (варіант 3); організаційне включення служби УП у керівництво організацією (варіант 4)) і обґрунтувати вибір одного з них. При цьому врахувати тип обраної стратегії організації, що відповідає визначеній стадії її життєвого циклу (табл. 10).

Таблиця 10 - Співвідношення стадій життєвого циклу, типів стратегії і структурного підпорядкування служби управління персоналом

Стадія (Мета)	Тип стратегії (Короткий опис)	Підпорядкування служби УП
Формування «Заявка» на ринку товарів (послуг)	Підприємницька Забезпечити увагу до товару, знайти споживача, організувати продаж і сервіс	Варіант 2
Інтенсивний ріст «Розмноження систем»	Динамічний ріст Наростаючий ріст обсягів і якості послуг і відповідно числа структур	Варіант 3 або варіант 4
Стабілізація Закріплення на ринку, досягнення максимального рівня рентабельності	Прибутковість Підтримка системи у рівновазі	Варіант 1 або варіант 4
Спад Припинення нерентабельного, затратного виробництва	Ліквідація Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною фінансовою і психологічною вигодою	Варіант 1
	Різка зміна курсу Зниження обсягів, пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності	Варіант 2 або варіант 1

Показати обраний варіант місця розташування служби УП у системі управління організацією схематично на рисунку.

2. Розрахувати штат служби управління персоналом.

Кількість працівників служби (відділу) управління персоналом (N) розрахувати за формулою:

$$N = \frac{T \cdot K}{\Phi_k}, \quad (8)$$

де T – загальна трудомісткість всіх управлінських функцій, виконуваних у підрозділі, за рік, люд-год;

K – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості усіх функцій ($K=1,15$);

Φ_k – корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, год. ($\Phi_k=1800$ год.).

Склад функцій з управління персоналом і витрати часу на їхнє виконання представлені в додатку Б (табл. Б1).

3. Розподілити чисельність служби УП за підрозділами (функціями):

- найм і звільнення;
- планування і оцінка;
- мотивація і розвиток персоналу.

На основі розподілу чисельності сформувати організаційну структуру служби (відділу) УП (представити графічно). Скоригувати функціональний поділ праці в процесі виконання функцій УП за допомогою побудови схеми функціональних взаємозв'язків (ФВ). Приклад схеми ФВ представлений у вигляді табл. 11, з лівого боку якої вказуються функції управління, а вгорі по горизонталі – підрозділи служби УП або конкретні фахівці. Для розподілу ступеню участі у виконанні функцій застосовувати такі символи:

B – відповідає за виконання цієї функції, організовує її виконання, готує і оформлює остаточний документ;

P – представляє вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання цієї функції;

BU – бере участь у виконанні цієї функції;

ПД – погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

У – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Таблиця 11 - Схеми функціональних взаємозв'язків працівників служби (відділу) УП з іншими підрозділами організації

Найменування функцій	Функціональні підрозділи і посадовці						
	1	2	3	4	...	11	12
1. Підбір і розташування кадрів	У	ПД	В	П, БУ			Б У
...							
12. Удосконалювання стилю і методів роботи з персоналом							

Умовні позначення:

- 1 – керівник організації;
- 2 – начальник служби (відділу) управління персоналом;
- 3 – група (фахівець) з найму і звільнення;
- 4 – група (фахівець) з планування персоналу;
- 5 – група (фахівець) з розвитку персоналу;
- 6 – група (фахівець) з мотивації персоналу;
- 7 – бухгалтерія;
- 8 – планово-економічний відділ;
- 9 – служба експлуатації;
- 10 – виробничо-технічний відділ;
- 11 – відділ матеріально-технічного забезпечення;
- 12 – юридичний відділ.

3. Технологія управління персоналом

3.1. Підбір персоналу

Навести загальні положення процесу підбору (скорочення) персоналу, розкрити особливості процесу підбору (скорочення) відповідно до сформованої стратегії УП. Процес підбору (скорочення) персоналу представити у вигляді схеми (рисунок). Описати основні методи підбору і добору персоналу і зробити висновки про найбільш прийнятні за певних умов.

З метою заміщення вакантної посади сформулювати професійні вимоги до працівника і підібрати найбільш придатну кандидатуру. При цьому необхідно врахувати обмеження з фінансових ресурсів.

Вихідні дані про вакантну посаду в організації, претендентів на посаду і ліміт фінансових засобів представлені в додатку В (табл. В1-В4).

Для розробки професійної моделі робочого місця використовувати форму, представлену в табл. 12.

Таблиця 12 - Професійна модель робочого місця _____
(вказати посаду)

Елементи моделі	Ваговий коефіцієнт	Характеристики (вказати знаком «+»)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Кадрові дані	0,5	
1.1. Стать:		
чоловіча		
жіноча		
не має значення		
1.2. Вік:		
до 20 років		
від 20 до 30		
від 30 до 40		
від 40 до 50		
від 50 до 60		
понад 60 років		
1.3. Сімейний стан:		
неодружений, незаміжня		
одружений, заміжня		
розлучений (на)		
не має значення		
1.4. Соціальний стан		
із робочих		
із службовців		
із селян		
не має значення		
1.5. Зовнішність працівника:		
красива		

Продовження таблиці 12

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
приємна		
приваблива		
нормальна		
відштовхуюча		
2. Досвід працівника	1,0	
2.1. Виробничий стаж:		
до 1 року		
1-5 років		
5-10 років		
понад 10 років		
2.2. Суспільний досвід:	1,0	
обов'язковий		
необов'язковий		
3. Професійні знання у сфері	1,5	
соціології		
економіки		
управління		
права		
дизайну		
організації		
комерції		
іноземної мови		
маркетингу		
... (вказати необхідні)		
4. Професійні навички у сфері:	1,5	
роботи з людьми		
машинопису		
розробки програм		
презентаційної роботи		
реклами		
маркетингових досліджень		
... (вказати необхідні)		
5. Особистості якості		
5.1. Моральні:	0,5	
доброзичливість		
чуйність		
увага		

Продовження таблиці 12

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
чесність		
принциповість		
справедливість		
... (вказати необхідні)		
5.2. Ділові:	1,0	
діловитість		
організованість		
комунікабельність		
... (вказати необхідні)		

Для вибору претенденту необхідно визначити їх рейтинг за формулою:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n \beta \cdot O}{n}, \quad (9)$$

де P – рейтинг претендента на посаду;

β - ваговий коефіцієнт показника (елемента) моделі робочого місця;

O – оцінка претендента;

n – кількість показників оцінки.

За показниками, що представлені якісними оцінками (стать, вік, родинний стан, зовнішність, виробничий стаж) прийняти:

- відповідність вимозі моделі робочого місця – 3;
- невідповідність вимозі моделі робочого місця – 2.

Для розрахунку рейтингів претендентів побудувати табл. 13.

Таблиця 13 - Розрахунок рейтингу претендентів

Показник	Ваговий коефіцієнт β	Претендент А		Претендент Б		Претендент В	
		оцінка O	βO	оцінка O	βO	оцінка O	βO
1. ...							
2. ...							
...							
Сумарна оцінка	-	-		-		-	

Далі систематизувати дані про витрати на придбання і використання персоналу (табл. 14); зіставити загальні рейтинги претендентів з фінансовими витратами і прийняти рішення про перевагу на посаду одного з кандидатів.

Таблиця 14 - **Обсяги витрат на придбання і використання персоналу, грн.**

Види витрат	Джерела покриття потреби			
	Біржа праці	Вільний ринок праці	Внутрішній ринок праці	Навчальний заклад
1. Договірні відносини	-	-	-	
2. Маркетингові дослідження		-	-	
3. Проведення відбору				
4. Найм персоналу				
5. Введення в посаду				
6. Оплата праці				
7. Ліміт фінансових засобів				

3.2. Ділова оцінка працівників підприємства

Виконати оцінку діяльності й особистісних якостей працівників підрозділу.

У ході вивчення характеристик і анкетних даних працівників підприємства були отримані оцінки показників, що характеризують професійні і ділові якості працівника, складність робіт і результат роботи. На підставі даних варіанта (додаток Г) виконати атестацію працівників підприємства, використовуючи комплексну оцінку якості роботи.

Комплексна оцінка якості роботи здійснюються на основі оцінки ознак, властивостей працівника і виконуваної ним роботи. Ознаками, що характеризують працівника, є його професійно-кваліфікаційний рівень (K_1) і ділові якості (L_1), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних обов'язків. Ознаками, що характеризують роботу, є її складність (K_2) і конкретно досягнутий результат (L_2).

Комплексна оцінка якості роботи (L) виражається формулою:

$$L = K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 \quad (10)$$

1) Визначається коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника (K_1):

$$K_1 = \frac{O + S + R}{4,3}, \quad (11)$$

де O - оцінка освіти ($O=1;2;3$);

S - оцінка стажу роботи за фахом ($S=0,25;0,5;0,75;1$);

R - оцінка винахідництва та раціоналізаторської діяльності ($R=0,1; 0,2; 0,3$);

4,3 - постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок за освітою, стажем, раціоналізаторською діяльністю і винахідництвом.

За освітою всі працівники розподіляються на 3 групи: 1- загальна середня (повна чи незакінчена); 2-середня спеціальна; 3- вища чи незакінчена вища освіта. Номер групи, в яку потрапляє працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою.

В залежності від стажу роботи за спеціальністю працівники, що атестуються, розподіляються на 4 групи, сформовані з урахуванням освіти (табл. 15).

Таблиця 15 - Оцінка стажу працівників

Номер групи	Оцінка стажу	Стаж роботи за спеціальністю працівників, років		
		1 група – загальна середня	2 група – середня спеціальна	3 група – вища чи незакінчена вища
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,50	5-13	9-13, понад 29	9-17, понад 29
3	0,75	13-17, 21-29, понад 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	17-21	26-29

Показник R враховує кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій та ін. Якщо винахід був один, то $R=0,1$; якщо два – $0,2$; а якщо три і більше, то $R=0,3$.

2) Виконується оцінка ділових якостей фахівця (L_1).

Оцінку ділових якостей фахівців варто проводити на основі

ознак, представлених у табл. 16 з урахуванням їх питомої ваги.

Таблиця 16 - Оцінка ділових якостей

Ознаки ділових якостей	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Компетентність	0,33		
2. Здібність чітко організувати свою роботу	0,07		
3. Свідомість відповідальності за виконувану роботу	0,25		
4. Самостійність і ініціатива	0,14		
5. Здібність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	0,08		
6. Працездатність	0,08		
7. Здібність підтримувати контакти з іншими працівниками.	0,05		
Загальна оцінка, L_1	-	-	

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву й оцінюється в балах: низький - 1, середній - 2, вище за середній - 3, високий - 4.

3) Визначається коефіцієнт складності виконуваних функцій (K_2).

Для оцінки складності виконуваних функцій використовують показники, представлені в табл. 17.

Таблиця 17 - Оцінка складності виконуваних робіт

Ознаки складності виконуваних функцій	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Характер робіт, що становлять зміст праці (технологічна складність)	0,30		
2. Різноманітність, комплексність робіт	0,15		
3. Самостійність виконання	0,25		
4. Масштаб і складність керівництва	0,15		
5. Додаткова відповідальність	0,15		
Загальна сума оцінок, ΣK_2^i	-	-	
Коефіцієнт складності виконуваних функцій, K_2	-	-	

Коефіцієнт K_2 одержують діленням суми оцінок K_2^i на постійну величину, рівну максимальній оцінці за усіма ознаками складності).

4) Виконати оцінку результатів роботи (L_2).

Оцінка результатів роботи здійснюється за ознаками (за 4-х бальною шкалою), представленими в табл. 18.

Таблиця 18 - Оцінка результатів роботи

Найменування ознаки	Питома значимість	Оцінка	Результат
1. Кількість виконуваних планових і позапланових робіт	0,29		
2. Якість виконуваних робіт	0,39		
3. Дотримання термінів виконання робіт	0,32		
Результат роботи, L_2	-	-	

5) На основі комплексної оцінки якості роботи L за шкалою (додаток Г, табл. Г3) необхідно визначити розмір посадового окладу і кваліфікаційну ступінь атестації працівника (табл. 19).

Таблиця 19 – Комплексна оцінка якості роботи працівника

Значення показників					Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
K_1	L_1	K_2	L_2	L		

3.3. Мотивація персоналу

Представити сучасне розуміння мотивації персоналу і мотиваційного процесу, розкрити основні положення. Коротко охарактеризувати теорії мотивації: первісні (теорії «Х», «Y» і «Z») і сучасні (змістовні, процесуальні і комплексні).

Використовуючи процесуальну теорію мотивації – очікування В. Врума, обґрунтувати вибір найбільш прийнятної для виконання завдання працівника з позицій мотиваційної сили і розробити відповідний вид найбільш значущої винагороди.

Вихідні дані для вибору кращого працівника представлені в додатку Д (табл. Д1).

Мотиваційна сила (M) кожного працівника розраховується за формулою:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i \cdot P_i , \quad (12)$$

де V_i – імовірність досягнення результатів з позицій підприємства, відн. од.;

P_i – значимість досягнення результатів для підприємства, відн. од.;
 $i=1,2,\dots,n$, n – кількість результатів для підприємства.

$$P_i = \sum_{j=1}^m W_j \cdot B_j , \quad (13)$$

де W_j – імовірність досягнення індивідуального результату з позиції працівника, відн. од.;

B_j - валентність індивідуального результату, відн. од.;

$j=1,2,\dots,m$, m – кількість індивідуальних результатів для працівника.

Найбільше значення мотиваційної сили буде свідчити про перевагу цього працівника в даних умовах.

Відповідно максимальній значущості досягнення результатів для підприємства (P_i) за обраним працівником необхідно розробити вид винагороди, тобто, наприклад, премію за якість роботи, доплати за виконання обсягу планового завдання, похвалу начальника тощо. Варто запропонувати шкалу преміювання або доплат, текст і форму похвали начальства та ін.

3.4. Розвиток персоналу

Описати роль професійного розвитку персоналу в управлінні організацією, представити процес управління професійним навчанням і методи професійного навчання; охарактеризувати процес планування і розвитку ділової кар'єри, методи планування і підготовки резерву керівників.

Для посади, що була вакантною і заміщена обраним претендентом (за результатами підрозділу 3.1), визначити взаємовиключний набір посад чи позицій (не менше чотирьох), що можуть бути зайняті працівником в організації, тобто скласти кар'єрні сходи працівника в цій організації з додаванням такого стану, як залишення організації.

Далі описати очікуваний кар'єрний шлях працівника до його звільнення мовою імовірнісних оцінок. Імовірності визначити аналітичним методом: на основі даних про наймання, переміщення і звільнення і їхнє угруповання (додаток Ж, табл. Ж1) скласти загальні матриці імовірнісних переходів на весь очікуваний термін роботи в організації.

Наприклад, дані про переміщення працівників в організації перетворені в наступну матрицю переходів (табл. 20).

Таблиця 20 - Матриця переходів (в абсолютному вимірі)

Рік T	Рік $T+1$				
	Економіст	Провідний економіст	Начальник відділу	Залишення	Всього
Економіст	0	20	10	10	40
Провідний економіст	20	20	0	20	60
Начальник відділу	0	30	0	20	50
Залишення	0	0	0	40	40

Представлені дані в матриці переходів необхідно перевести у імовірнісний вигляд, тобто визначити з якою імовірністю кожний наступний рік, до року очікуваного залишення організації, працівник буде займати кожну з можливих позицій. В останній рік роботи імовірність залишення повинна дорівнювати 100,0 %.

Так, наприклад, імовірність переходу економіста на посаду провідного економіста складе: $\frac{20}{40} \cdot 100 = 50,0\%$;

на посаду начальника відділу: $\frac{10}{40} \cdot 100 = 25,0\%$ і т.д.

Отримані результати представити у вигляді матриці переходів в імовірнісному вимірі (табл. 21) і зробити відповідні висновки.

Таблиця 21 - Матриця переходів (в імовірнісному вимірі), %

Рік T	Рік $T+1$				
	Економіст	Провідний економіст	Начальник відділу	Залишення	Всього
Економіст	0	50,0	25,0	25,0	100,0
Провідний економіст	33,3	33,3	0	33,3	100,0
Начальник відділу	0	60,0	0	40,0	100,0
Залишення	0	0	0	100,0	100,0

На основі матриці переходів скласти індивідуальну матрицю на весь очікуваний час роботи працівника в даній організації. Наприклад, у перший рік імовірність заняття 1-ї посади – 0,5, другої посади – 0,4, відходу – 0,1; у другий рік імовірність роботи на 2-й посаді – 0,1; заняття 3-ї – 0,5; 4-ї – 0,1; відходу – 0,3 і т.д.

Визначити очікувану умовну вартість працівника (VB) – обсяг послуг, що очікується, який працівник надасть або реалізує, працюючи в даній організації, та очікувану реалізовану вартість (PB).

$$VB = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[\sum_{i=1} R_i \cdot P(R_i) / (1+r)^t \right]; \quad (14)$$

$$PB = \sum_{t=1}^{n-m} \left[\sum_{i=1} R_i \cdot P(R_i) / (1+r)^t \right], \quad (15)$$

де $i=1, \dots, m$ – усі потенційні позиції (позиція m – залишення організації);

R_i – вартість позиції;

$P(R)_i$ – імовірність того, що працівник займе позицію i у визначений період часу і принесе організації прибуток R_i ;

t - період часу;

r - величина дисконту ($r = 0,2$);

n – імовірнісний термін служби працівника в організації.

Реалізована вартість повинна бути меншою за умовну. Вартість позиції прийняти за табл. Ж2. Зробити висновки про можливе кар'єрне просування працівника в організації і про його вартість.

Висновки

У висновках необхідно коротко викласти основні узагальнюючі результати виконаної роботи. Рекомендується висновки структурувати відповідно до розділів (підрозділів) курсової роботи.

Наприклад. «У результаті виконаної роботи можна сформулювати такі висновки:

1. Розроблено стратегію управління персоналом організації відповідно до загальної стратегії динамічного росту (підприємництва та ін.). При цьому підбір персоналу спрямований на висококваліфікованих фахівців, винагорода в основному індивідуальна за досягнутими результатами».

Аналогічно формулюються висновки за іншими розділами (підрозділами) курсової роботи.

3. ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна бути виконана стилістично грамотно і технічно правильно оформлена. Закінчена робота комплектується в такій послідовності: титульний аркуш, завдання, зміст, вступ, основна частина, висновки, література, додатки.

Загальний обсяг роботи повинний бути в межах 30-40 сторінок друкованого тексту.

Вступ, кожний розділ, висновки, література, додатки повинні починатися з нової сторінки.

Курсова робота повинна бути написана чорнилами одного кольору (синіми або чорними) чи віддрукована на принтері чітко, акуратно, без помилок і виправлень. Текст роботи необхідно

розміщати з одного боку на білому папері стандартного формату А4 (210x297 мм).

Поля, незалежно від того, виконується робота рукописно чи друкується на принтері: ліве – не менше 30 мм, праве – не менше – 10 мм, верхнє і нижнє – не менше 20 мм.

Оформлена і цілком укомплектована курсова робота повинна бути зброшурована. На титульному листі варто ставити свій підпис і дату остаточного оформлення роботи.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Типи стратегії організації (за другою цифрою варіанта)

Типи стратегії	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Стратегія підприємництва	0	5
Стратегія динамічного росту	1	6
Стратегія прибутку (раціональності)	2	7
Стратегія ліквідації (скорочення інвестицій за визначеними напрямками)	3	8
Стратегія різкої зміни курсу	4	9

Таблиця А2 – Категорії персоналу підприємства (за другою цифрою варіанта)

Номер варіанта	Категорія персоналу	Номер варіанта	Категорія персоналу
0	Спеціалісти (бухгалтери)	5	Керівники (начальники відділів та служб)
1	Водії (вантажні перевезення)	6	Спеціалісти (маркетологи)
2	Слюсарі	7	Механіки
3	Спеціалісти (інженери відділу постачання)	8	Водії (пасажирські перевезення)
4	Службовці (касири)	9	Спеціалісти (економісти)

Таблиця А3 – Наявні значення базових компетенцій працівників (за другою цифрою варіанта)

Базові компетенції	Значення за варіантами									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,27	1,29	1,41	1,17	1,22	1,15	1,27	1,07	1,07	1,23
2	1,28	1,22	1,17	1,06	1,31	1,22	1,40	1,02	1,19	1,28
3	1,05	1,16	1,21	1,06	1,14	1,04	1,13	1,19	1,15	1,11
4	1,01	1,15	1,23	1,08	1,019	1,37	1,34	1,05	1,08	1,17
5	1,14	1,32	1,18	1,16	1,08	1,15	1,25	1,36	1,42	1,33
6	1,36	1,28	1,17	1,05	1,08	1,03	1,22	1,30	1,26	1,12
7	1,019	1,06	1,22	1,27	1,31	1,42	1,37	1,26	1,07	1,34

Таблиця Б1 - Витрати часу на виконання функцій управління персоналом (за першою цифрою варіанта), год.

Функції	Варіант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Підбір і розміщення персоналу	627	693	1025	707	681	729	846	912	516	583
2. Складання плану потреби в персоналі	1211	1401	1318	1296	1255	1321	1240	1180	1244	1307
3. Оформлення прийому, переводу, звільнення працівників	2598	2617	2048	2326	2437	3722	2649	2086	2541	2807
4. Вивчення причин плинності кадрів	1020	1011	991	977	1109	1089	2791	1946	1124	955
5. Здійснення контролю за правильним використанням персоналу	2186	2246	2052	2071	1982	2002	5116	2011	1987	1815
6. Створення резерву кадрів і його навчання	518	718	317	278	426	354	441	493	506	186
7. Ведення обліку особистих справ	2093	2117	2980	2069	2500	2344	9046	1998	2000	1915
8. Здійснення робіт із професійного просування кадрів	674	629	709	681	697	515	607	584	549	642
9. Розгляд листів, скарг, заяв	812	871	1912	742	807	684	795	1746	690	879
10. Мотивація персоналу	3627	3567	3478	3337	3056	3642	3515	3829	3046	3612
11. Аналіз персоналу	2189	3062	2212	2347	1907	1829	2043	1886	2048	2227
12. Удосконалювання стилю і методів роботи з персоналом	715	708	695	746	701	729	731	840	756	802

Таблиця В1 - **Вакантні посади в організації (за першою цифрою варіанта)**

Номер варіанта	Посада	Номер варіанта	Посада
0	Бухгалтер	5	Маркетолог
1	Менеджер з персоналу	6	Інженер відділу постачання
2	Начальник відділу УП	7	Директор
3	Секретар-референт	8	Економіст
4	Економіст з праці	9	Інженер відділу експлуатації

Таблиця В2 - **Дані про джерела забезпеченості потреби в персоналі (за першою цифрою варіанта)**

Джерела забезпеченості потреби	Варіант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Біржа праці	А	Б	-	В	А	Б	В	-	Б	А
Вільний ринок праці	Б	В	Б	А	-	А	Б	А	-	Б,В
Внутрішній ринок праці	В	А	В	-	Б	-	В	Б,В	А	-
Навчальний заклад	-	-	А	Б	В	В	-	-	В	-

Таблиця В3 – **Затрати на залучення і використання персоналу (за другою цифрою варіанта), грн.**

Види витрат, тис. грн..	Варіант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Договірні відносини з навчальним закладом	5,6	5,8	5,7	4,6	8,1	3,3	4,7	6,8	5,7	9,7
2. Маркетингові дослідження										
- по біржі праці	1,1	1,2	0,9	1,7	1,1	2,1	0,7	1,4	2,2	1,8
- по навчальному закладу	3,3	2,9	1,7	0,4	1,8	1,4	3,3	1,1	1,7	0,9
3. Проведення відбору персоналу	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3
4. Найм персоналу	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,4	0,5	0,7	0,8	1,2
5. Введення в посаду	1,4	1,5	1,8	1,3	0,9	0,8	0,7	1,1	1,3	1,2
6. Оплата праці	1,5	1,8	1,9	0,9	1,1	1,2	1,3	1,7	1,5	1,4
7. Ліміт фінансових засобів	13,3	13,5	15,4	11,9	14,7	15,5	18,3	12,7	17,8	20,7

Таблиця В4 - Дані про претендентів на вакантну посаду (за другою цифрою варіанта)

Показник оцінки	Претендент А			Претендент Б			Претендент В		
	Значення за варіантом								
	0-3	4-6	7-9	0,6-8	1,4,9	2,3,5	0,4,5	1,6,7	2,3,8,9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Стать	чоловіча	жіноча	жіноча	чоловіча	чоловіча	жіноча	чоловіча	жіноча	чоловіча
2. Вік, років	25	28	37	41	46	39	27	20	18
3. Сімейний стан	неодружений	заміжня	незаміжня	одружений	одружений	заміжня	неодружений	незаміжня	неодружений
4. Соціальний стан	із робочих	із службовців	із робочих	із селян	із службовців	із робочих	із службовців	із службовців	із робочих
5. Зовнішність	нормальна	красива	приємна	нормальна	відштовхуюча	красива	приємна	приваблива	нормальна
6. Виробничий стаж, років	3	1	5	10	18	15	9	-	-
7. Професійні знання у сфері									
економіки	4	3	5	2	3	5	4	3	2
управління	3	3	2	4	3	4	4	3	2
організації	2	5	4	3	4	3	2	3	3
фінансів	2	3	2	5	3	2	4	5	3
8. Професійні навички у сфері									
роботи людьми ³	2	3	4	5	3	3	2	4	5
ведення особових справ	3	5	2	3	4	5	3	3	3
телефонних переговорів	5	5	3	4	4	4	2	2	3

Продовження таблиці В4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
комерційних операцій	3	3	2	2	3	2	4	4	3
знання ринку	4	3	4	4	2	2	2	3	4
9. Моральні якості:									
уважність	2	3	5	4	2	3	4	5	2
чуйність	3	3	4	2	2	5	5	4	2
порядність	4	3	2	5	4	5	3	5	3
пунктуальність	5	4	5	4	4	3	3	4	4
принциповість	3	2	3	3	5	2	4	2	3
10. Ділові якості:									
ретельність	3	4	5	5	2	4	3	2	5
працьовитість	3	4	4	5	3	3	4	5	5
комунікабельність	3	4	5	4	2	5	3	4	3
цілеспрямованість	2	3	4	4	3	2	5	3	3

Таблиця Г1 – Стаж працівників

Номер варіанта за першою цифрою	Номер другої цифри варіанта									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0-1	5	6	5	14	7	12	8	15	4	4
	17	12	4	3	11	15	3	3	12	13
	11	8	11	13	15	7	9	14	8	8
2-3	4	4	9	8	7	6	9	4	6	5
	15	2	5	5	1	10	5	13	2	3
	10	8	9	2	5	5	7	4	7	6
4-5	7	8	5	4	14	7	5	7	2	5
	13	3	13	15	3	3	4	7	3	6
	5	9	11	13	12	14	11	5	6	11
6-7	5	10	8	5	9	11	5	5	5	6
	4	5	3	19	15	3	7	5	5	1
	11	14	9	11	10	3	9	6	4	5
8-9	11	4	7	8	5	8	5	5	5	4
	3	3	1	7	3	3	17	10	4	15
	7	1	12	11	2	7	16	15	10	12

Таблиця Г3 - Розміри посадових окладів

Комплексна оцінка	Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
2,25-2,60	7000	0
2,61-2,95	7250	0
2,96-3,30	7500	0, III
3,31-3,65	7750	0, III
3,66-4,0	8000	0, III, II
4,01-4,35	8500	III, II
4,36-4,70	9000	III, II, I
4,71-5,05	9500	II, I
5,06-5,40	10000	II, I, провідний
5,41-5,75	11000	I, провідний
5,76-6,1	12000	I, провідний
6,11-6,45	14000	провідний
Понад 6,45	16000	провідний

Таблиця Г2 - Дані для розрахунку комплексної оцінки якості роботи (за другою цифрою варіанта)

Показники	Значення за варіантами									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Освіта працівника	Вищ.	Вищ.	Н.в.	Вищ.	Вищ.	Вищ.	Вищ.	Вищ.	Н.в.	Вищ.
	Н.в.	Н.в.	Вищ.	Н.в.	Н.в.	Н.в.	Вищ.	Н.в.	Сп.	Сп.
	Сп.	Н.в.	Сп.	Н.в.	Вищ.	Сп.	Н.в.	Сп.	Сп.	Вищ.
2.Кількість винаходів	-	2	2	-	4	-	3	4	-	3
	1	-	-	5	-	1	-	3	-	-
	1	-	3	2	-	5	1	-	4	2
3. Компетентність	3	4	4	3	3	2	3	2	4	4
	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3
	2	3	3	2	4	2	3	3	4	4
4. Здатність чітко організувати і планувати свою працю	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3
	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3
	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2
5. Свідомість відповідальності за виконувану роботу	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2
	3	4	4	3	4	2	1	4	3	3
	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6. Самостійність та ініціатива	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2
	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3
	3	2	4	3	4	4	4	4	4	2
7. Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	4	4	1	1	3	3	2	2	3	2
	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4
	3	1	2	2	4	2	3	1	3	4
8. Працездатність	2	3	4	4	3	4	4	1	1	3
	2	3	4	4	3	2	2	2	3	2
	3	3	3	2	2	3	1	2	2	4

Продовження таблиці Г2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
9. Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	1	4	4	4	3	2	2	2	2	4
	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2
	3	2	3	2	2	3	1	4	2	2
10. Характер робіт, що становлять зміст праці	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
	3	4	2	2	3	3	4	4	3	2
	4	3	3	1	3	3	3	2	2	3
11. Різноманітність, компетентність робіт	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2
	4	3	2	3	3	4	2	4	3	2
	2	3	3	1	3	4	3	2	2	3
12. Самостійність виконання робіт	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
	4	3	2	4	2	2	4	4	3	4
	4	4	3	2	2	3	4	5	3	4
13. Масштаб і складність керівництва	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
	3	4	4	4	3	2	4	3	2	2
	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3
14. Додаткова відповідальність	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4
	2	2	2	4	3	2	4	3	4	4
	2	3	3	2	2	3	4	4	3	4
15. Кількість виконаних планових і позапланових робіт	3	3	4	1	3	2	3	2	2	2
	4	3	2	3	4	1	2	3	3	4
	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
16. Якість виконаних робіт	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4
	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
17. Дотримання термінів виконання робіт (завдань)	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3
	3	4	3	4	4	3	3	4	2	2
	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3

Таблиця Д1 - Вихідні дані для вибору переважного працівника

Працівник	Поставлена мета з позицій підприємства				Індивідуальній результат з позицій працівника				Валентність індивідуального результату (за другою цифрою)		
	Найменування	Імовірність реалізації, % (варіант за першою цифрою)			Найменування	Імовірність реалізації, % (варіант за першою цифрою)					
		0-3	4-6	7-9		0-3	4-6	7-9	1,3,4,7	2,5,8	0,6,9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Термін виконання роботи	72	80	30	Премія	60	65	59	1,5	1,0	1,0
					Похвала керівництва	20	25	37	1,0	0,5	1,5
					Вільний час	10	18	32	0,5	1,0	1,5
	Якість роботи	65	49	36	Премія	70	75	80	1,5	1,5	1,5
					Підвищення статусу в колективі	30	32	25	0,5	0,5	0,5
					Зріст самоповаги	65	60	50	1,0	1,0	0,5
	Обсяг планових завдань	86	93	55	Доплата	15	20	35	1,0	1,0	1,5
					Премія	40	45	30	1,5	1,0	1,5
					Підвищення статусу в колективі	50	55	68	1,0	1,0	1,5

Продовження таблиці Д1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Термін виконання роботи	56	77	40	Премія	56	46	68	1,0	1,0	1,0
					Похвала керівництва	15	36	37	1,0	1,5	1,5
					Вільний час	10	18	15	0,5	1,0	0,5
	Якість роботи	30	58	68	Премія	75	50	35	1,0	0,5	1,5
					Підвищення статусу в колективі	45	30	25	0,5	1,0	0,5
					Зріст самоповаги	5	10	25	0,5	1,0	1,0
	Обсяг планових завдань	75	90	95	Доплата	35	45	55	1,5	1,0	0,5
					Премія	65	35	70	1,5	1,0	1,0
					Підвищення статусу в колективі	18	20	45	0,5	0,5	0,5
3	Термін виконання роботи	46	85	70	Премія	49	50	85	1,0	1,5	1,5
					Похвала керівництва	58	70	75	1,5	1,0	0,5
					Вільний час	50	40	35	0,5	1,0	0,5
	Якість роботи	30	20	60	Премія	80	70	75	1,5	1,5	1,0
					Підвищення статусу в колективі	20	26	32	1,0	0,5	1,0
					Зріст самоповаги	25	19	34	0,5	1,0	1,0
	Обсяг планових завдань	40	75	55	Доплата	37	44	78	1,5	1,0	1,0
					Премія	70	66	71	1,5	1,5	0,5
					Підвищення статусу в колективі	35	37	29	1,0	1,0	1,0

Таблиця Ж1 - Дані про наймання, переміщення і звільнення працівників (за другою цифрою варіанта)

Рік Т	Рік Т+1														
Позиція	Позиції за варіантами														
	1			2			3			4			5		
	0,7-9	1,3,5	2,4,6	0,5-7	1-3	4,8,9	0-2,6	7,4,5	3,8,9	0,4,7	2-5	1,6,8,9	0,3-5	1,2,6	7-9
1	0	5	10	15	20	27	2	5	7	6	8	12	10	15	18
2	13	12	11	25	30	37	22	15	17	11	9	12	23	28	30
3	0	5	7	11	0	26	21	19	9	0	8	26	37	32	48
4	21	9	18	14	13	0	9	7	6	5	4	0	9	16	29
5 (зали- шення)	0	0	3	0	0	8	0	0	5	0	1	0	30	36	42

Таблиця Ж2 - Вартість позиції, грн.

Варіант (за першою цифрою)	Позиції				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
0	868,4	1128,9	1186,7	1157,8	289,5
1	955,2	1186,7	1534,1	1302,5	434,2
2	984,1	1215,7	1418,3	1678,8	376,3
3	926,2	1273,6	1331,5	1707,8	202,6
4	897,3	1244,6	1476,2	1765,6	86,8
5	839,4	1360,4	1447,3	1794,6	115,8
6	1013,1	1389,4	1476,2	1881,4	144,7
7	1042,0	1418,3	1592,0	1910,4	173,7
8	1071,0	1563,0	1620,9	2026,2	405,2
9	810,5	1505,1	1649,9	2141,9	376,3

Література

1. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. М. : ИНФРА-М, 2006. 638 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : ЦУЛ, 2020. 468 с.
4. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремін. Управление персоналом: учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2009. 560 с.
5. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М. : Дело, 2006. 453 с.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М. : Издательство «Финпресс», 2004. 288 с.
7. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібн. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М. : Проспект, 2010. 688 с.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М. : ИНФРА-М, 2005. 301 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до курсової роботи з дисципліни
«Управління персоналом»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладачі: Криворучко Оксана Миколаївна
Водолажська Тетяна Олександрівна

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактор

Комп'ютерна верстка