

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра економіки підприємства

Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В.

## **МОТИВАЦІЯ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
денної та заочної форми навчання

Львів – 2022

Рекомендовано до друку  
кафедрою економіки підприємства  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
(протокол №1 від 30 серпня 2022р.)

**Рецензенти:** Захарчин Галина Миронівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування ІНЕМ НУ «Львівська політехніка»

Пачковський Юрій Франкович, доктор соціологічних наук, професор, завідувач кафедри соціології Львівського національного університету імені Івана Франка

Михасюк І.Р., Лукашенко Т.В. **Мотивація і сучасні технології управління персоналом.** Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми навчання /Укл.: д.е.н., проф. Михасюк І.Р., ст. викл. Лукашенко Т.В. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 27 с.

Методичні вказівки призначені для проведення практичних занять з курсу «Мотивація і сучасні технології управління персоналом». Містять вступ, структуру навчальної дисципліни, тематику практичних занять та вказівки до їх проведення, практичні завдання, список рекомендованої літератури.

## Зміст

<b>Вступ</b>	<i>Стор.</i> 4
<b>Структура навчальної дисципліни</b>	6
<b>Практичні заняття: питання та завдання</b>	7
<b>Рекомендована література</b>	25

## Вступ

Навчальна дисципліна «Мотивація і сучасні технології управління персоналом» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері мотивації та застосування сучасних технологій управління персоналом підприємницьких структур. Передбачає вивчення сучасних теорій та практик управлінської діяльності, знайомить з ефективними інструментами впливу на ефективність праці та поведінку працівників, умовами їх застосування.

*Мета вивчення дисципліни* – сформувати системні знання теорії та практики мотивації та сучасного управління персоналом суб'єктів підприємницької діяльності.

*Завдання:* надання знань сучасних теорій і практик управління персоналом у підприємницькій сфері, оволодіння технологіями стратегічного і поточного планування персоналу, формування його чисельності, навчання та розвитку, оцінювання персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату, засвоєння сутності існуючих теорій мотивації, придбання базових навичок щодо побудови системи матеріального та нематеріального стимулювання та ефективного управління мотивацією.

В результаті вивчення курсу студенти повинні

*знати:*

- теоретичні основи управління персоналом та його мотивації;
- функції та відповідальність служб управління персоналом в підприємницьких структурах;
- методологію розробки стратегій управління персоналом, його винагородження, кадрового планування;
- сучасні технології формування персоналу підприємства;
- інструментарій управління навчанням, розвитком та кар'єрою працівників;
- технології управлінського впливу на соціально-психологічний клімат в колективі;
- методи оцінювання персоналу з прив'язкою до управлінських завдань;
- побудову і структуру стимулювання персоналу, методи мотивації.
- базові поняття і визначення мотивації персоналу;
- структуру і механізм мотивації та технології стимулювання працівників;
- завдання, функції та побудову управління мотивацією;
- способи оцінювання ефективності управління персоналом та його мотивації.

*вміти:*

- будувати кадрову політику підприємства, визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- розрахувати кількісну та якісну потребу в персоналі;
- застосовувати механізми укомплектування підприємства персоналом;
- планувати та організувати навчання працівників;
- управляти кар'єрним зростанням;

- управляти конфліктними ситуаціями;
- проводити оцінювання персоналу та обґрунтовувати заходи з підвищення його ефективності;
- використовувати мотиваційні теорії, виходячи із потреб політики мотивації;
- розробляти стратегії мотивації персоналу та його винагородження;
- розробляти заходи з матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- обґрунтовувати пропозиції щодо побудови систем стимулювання персоналу;
- оцінювати ефективність управління персоналом та його мотивації.

Результати навчання передбачають отримання таких **компетентностей: інтегральної** - здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

*загальних:*

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

*фахових:*

СК3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

*Програмні результати* відповідно до освітньо-професійної програми:

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 3. Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

### Структура навчальної дисципліни

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	У т.ч.					Усього	У т.ч.				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1. Сутність та сучасні технології управління персоналом</b>												
Змістовний модуль 1.												
Тема 1. Концептуальні основи управління персоналом	10	3	1			6	10	1				9
Тема 2. Технології стратегічного управління персоналом та кадрового планування	9	2	1			6	10		1			9
Тема 3. Сучасні технології набору та відбору персоналу	9	2	1			6	10	1				9
Тема 4. Сучасні технології навчання та розвитку персоналу	10	3	1			6	10		1			9
Тема 5. Сучасні технології формування соціально-психологічного клімату в колективі	11	3	2			6	10		1			9
Тема 6. Сучасні технології оцінювання персоналу	11	3	2			6	10	1				9
<b>Разом – зм. модуль 1</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>8</b>			<b>36</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			<b>54</b>
Змістовний модуль 2. <b>Мотивація персоналу</b>												
Тема 7. Сутність, процес та види мотивації	9	3	1			5	9	1				8
Тема 8. Теорії мотивації	9	3	1			5	9	1				8
Тема 9. Матеріальне стимулювання персоналу	15	4	2			9	13		1			12
Тема 10. Негрошове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу	11	2	2			7	12		1			11
Тема 11. Управління мотивацією персоналу	7	2				5	8					8
Тема 12. Ефективність управління та мотивації персоналу	9	2	2			5	9	1	1			7
<b>Разом – зм. модуль 2</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>8</b>			<b>36</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			<b>54</b>
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	-	-	<b>72</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>108</b>

## Практичні заняття: питання та завдання

Змістовний модуль 1. Сутність та сучасні технології управління персоналом

### Тема 1. Концептуальні основи та стратегії управління персоналом

#### *Питання до обговорення*

1. Управління персоналом, його завдання та концептуальні засади.
2. Організація управління персоналом в підприємницьких структурах.
3. Політика та стратегія управління персоналом.
4. Планування потреби в персоналі.

#### *Практичні завдання*

*Завдання 1.1.* Сформулюйте основні завдання у сфері роботи з персоналом:

- а) вищого керівництва (власників) організації;
- б) менеджера з персоналу;
- в) зовнішніх консультантів;
- д) операційного менеджера.

*Завдання 1.2.* Вважається, що для менеджерів з персоналу найбільш важливими є такі якості:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
- мистецтво вирішувати конфлікти, запобігати їм;
- мистецтво одержувати, опрацьовувати, оцінювати кадрову інформацію і на цій базі будувати систему комунікацій в сфері управління персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення - здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення з управління персоналом;
- здатність ефективно розподіляти людські ресурси підприємства;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- мистецтво самоаналізу - здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізувавши вищенаведені положення, підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати наведений перелік якостей менеджера з персоналу вичерпним?

2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу підприємства, яке працює в нестабільних умовах?

*Завдання 1.3.* Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємства.

*Завдання 1.4.* Ситуація «Вибір стратегії управління персоналом»

*Опис ситуації*

Із загальної теорії стратегічного управління відомо, що існує кілька типів, або варіантів стратегій підприємства. Це, зокрема, стратегії підприємництва, динамічного росту, максимізації прибутку, виживання, ліквідації. Відомо також, що стратегія управління персоналом визначається загальною стратегією організації. Разом з тим стратегія управління персоналом не може не відображати істотних особливостей реалізації даної функції, які обумовлені загальною людською природою об'єкта і суб'єкта управління та їх складових елементів, зокрема таких як, кадрова політика, підбір і наймання персоналу, професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників, оцінювання, стимулювання і мотивація, розвиток (включаючи навчання, професійне і кар'єрне просування), соціальне забезпечення і захист працівників, вивільнення, правове та інформаційне забезпечення функціонування системи управління персоналом.

#### *Постановка завдання*

Володіючи основними характеристиками стратегії підприємства, слід сформулювати основні елементи стратегії управління персоналом. Слід мати на увазі, що обидві стратегії не є відокремленими, автономними в змістовному плані. Стратегія управління персоналом реалізується службою управління персоналом і лінійними керівниками як органічна частина загальної стратегії підприємства. Стратегія підприємства і стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, а фахівці служби управління персоналом залучається до розробки загальної стратегії. Саме персоналу належить, по-перше, реалізувати ту чи іншу стратегію підприємства за всіма її складовими, по-друге, випробувати обґрунтованість і ефективність обраної стратегії на собі. Використовуючи опис названих стратегій і складових елементів управління персоналом, охарактеризуйте відповідні стратегії управління персоналом, заповнивши вільну колонку в табл. 1.4.1

Таблиця 1.4.1.

Тип стратегії	Характерні риси стратегії підприємства	Характерні риси стратегії управління персоналом
Стратегія підприємництва	Робота зорганізується переважно на основі проєктів з високим ступенем фінансового ризику	
Стратегія динамічного росту	Ступінь ризику в роботі підприємства відносно невисокий. Робота будується в основному за налагодженими, стандартними схемами. Критерії оцінки результатів діяльності пов'язані із збільшенням обсягів і зростанням ефективності	



Стратегія максимізації прибутку	Сутність даної стратегії розкривається в її назві. Основні зусилля в управлінні зосереджені на пошуку резервів скорочення витрат і зниженні собівартості продукції Вся увага – зростанню продуктивності.	
Стратегія виживання	Головна мета - врятувати підприємство від банкрутства, тому всі заходи націлені на скорочення витрат. Аналізуються можливості скорочення збиткових видів бізнесу і проєктів. Продається частина активів. Одночасно вирішуються завдання пошуку можливостей зростання	
Стратегія ліквідації	Продаж більшої частини активів. Скорочення обсягів виробництва та послуг. Спроби врятувати підприємство не робляться.	

## Тема 2. Сучасні технології набору, відбору, навчання та розвитку персоналу

### *Питання до обговорення*

1. Сутність, джерела та сучасні підходи та технології пошуку кандидатів на посаду.
2. Відбір та оцінювання кандидатів на посаду.
3. Управління підвищенням кваліфікації співробітників.
4. Управління кар'єрою працюючих на підприємстві.
5. Управління мобільністю та підготовка резерву керівників.

### *Практичні завдання*

*Завдання 2.1.* Уявіть себе керівником великого рекламного агентства. В агентстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

- а) звернетесь на біржу праці;
- б) призначите на цю посаду особу, якій Ви симпатизуєте;
- в) проведете анкетування на підприємстві;
- г) попросите друзів знайти Вам потрібну особу;
- д) будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошеннями у мережі Інтернет, газетах, журналах;
- е) призначите на цю посаду особу даного відділу, яка, на Вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

*Завдання 2.2.* Ви – керівник великої компанії. Сьогодні Ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу реклами. Ви

повинні провести співбесіду з двома претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця і людину, що зацікавлена у роботі саме у Вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, у той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж Ви знаєте, що він відмінно працює, тому що Вам доводилося разом з ним працювати раніше.

Як Ви побудуєте структуру співбесіди з кожним із кандидатів і кому з них віддасте перевагу?

*Завдання 2.3.* У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію підприємство планує додатковий набір 26 осіб з використанням аутстафінгових технологій. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою 12,2 тис. грн., 6 осіб – 12,55 тис. грн., 7 осіб – 12,85 тис. грн., 4 особи – 13,51 тис. грн. й на 6 місяців 3 особи з місячною заробітною платою 13,85 тис. грн., 1 особу – 14,25 тис. грн. Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 12,5 тис. грн., комісійні складають 8% місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців з місячною заробітною платою від 12,5 до 14 тис. грн. комісійні складають 6% місячної заробітної плати, працівників з місячною заробітною платою понад 14 тис. грн. – 2,8%.

Визначте витрати компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

*Завдання 2.4.* На підприємстві планується використати програму підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Вартість програми підготовки у розрахунку на одного працівника дорівнює 11200 грн. Програмою планується охопити 21 керівника організації. Вартісна оцінка відмінності результативності праці кращих і середніх працівників становить 25500 грн. Ефект підготовки складатиме 3/4 цієї величини і матиме місце упродовж двох років.

Оцініть ефект впливу запланованої програми підготовки на підвищення результативності праці.

*Завдання 2.5.* В організації створений резерв на заміщення вакантних посад керівників. Кількість ключових посад керівників складає 67, з них 43 посади мають резерв. Середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві протягом року, – 63 особи. 14 осіб, які перебували у резерві звільнилися упродовж року. 11 керівників звільнилося з посад, на які був створений резерв. 3 вакансії було заповнено кандидатами з резерву. Терміни перебування у резерві даних кандидатів – відповідно 5; 2 і 4,5 років.

Розрахуйте показники ефективності підготовки та роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників.

*Завдання 2.6.* Після закінчення інституту вищого навчального закладу Ви проробили у відділі усього кілька місяців. Вас викликає заввідділом і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для Вашого підприємства продукції. Але вчора Вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва.

Обґрунтуйте Ваш вибір з позиції подальшого кар'єрного росту?

### **Тема 3. Сучасні технології формування соціально-психологічного клімату в колективі**

#### *Питання до обговорення*

1. Зміст управлінської праці та якості керівника. Стилi керівництва.
2. Соціально-психологічний портрет особистості та колективу. Соціально-психологічний клімат.
3. Комунікації в управлінні персоналом.
4. Конфлікти і способи їх розв'язання.

#### *Практичні завдання*

*Завдання 3.1.* Прокоментуйте стилі керівництва нижченаведених осіб.

*3.1.1.* Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх співробітників, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають терміни або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами — «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

*3.1.2.* Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа». Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінять Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3.2.3. Сергій Сергійович — легендарний керівник. Про нього з захопленням розповідають історії про те, як він все брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу» його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий обраній справі, і не визнає повноважень інших завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність завжди дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що «коли уже сам Сергій Сергійович так вирішив...». Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, не рахується з субординацією, заведених порядків та правил для нього практично не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

3.2.4. Віктор Вікторович всім відомий як енергійний жорсткий керівник. У його відділі залізна дисципліна, всі точно знають свої обов'язки, суворо дотримуються єдиного для всіх без винятку порядку. Вказівки співробітників, які наділені певними повноваженнями, як і розпорядження керівництва, не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без врахувань об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його не зовсім успішним там, де необхідний творчий підхід по обґрунтуванню рішень. В той же час і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезні обсяги робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли є потреба ліквідувати «прорив». За це співробітники нерідко отримують премії та винагороди. Не дивлячись на це, у відділі має місце висока плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу в колективі вкрай напруженою.

*Завдання 3.2.* На рисунку 3.2.1 наведено ієрархію комунікацій між членами колективу всередині організації. У таблиці 3.2.1 наведені характеристики, що визначають ефективність комунікацій між членами колективу організації.

Таблиця 3.2.1

Характеристики ефективності комунікацій в організації

Ефективність комунікацій на кожному рівні управління організацією залежить від:	- задоволення особистих потреб і виконання очікувань, пов'язаних з належністю до групи;
	- належності до групи;
	- сили групової згуртованості;
	- внутрігрупових комунікацій;
	- ставлення керівництва до думок, які не узгоджуються з поглядами керівництва;
	- групової дисципліни і групової моралі;
	- внутрігрупових емоцій.

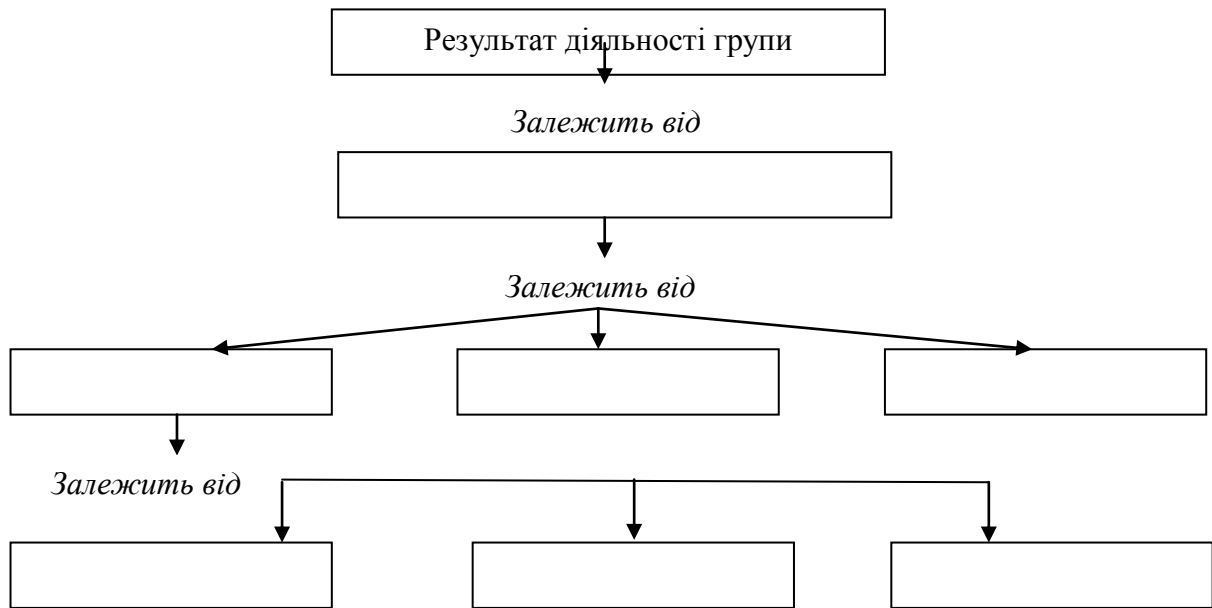


Рис. 3.2.1. Ефективність комунікацій в організації

Спираючись на послідовність формування ефективності комунікацій, занесіть твердження з табл. 3.2.1 у незаповнені прямокутники рисунку 3.2.1 та обґрунтуйте Ваше рішення.

*Завдання 3.3. Ділова ситуація:*

Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і повідомив, що є термінова робота і доведеться тиждень – другий посидіти понаднормово. «Будь ласка, я готовий, відповів інженер, справа є справа». Роботу приніс старший технолог. Він сказав, що потрібно розрахувати програму для верстата, на якому будуть виготовляти складну деталь. Коли робочий день наблизився до завершення інженер-програміст дістав креслення, щоби приступити до роботи. В цей час до нього підійшов безпосередній керівник і поцікавився, що це за робота. Почувши пояснення, він офіційно сказав: «Категорично забороняю виконувати цю роботу... Завдання самого начальника відділу? Нехай дає його через мене».

Через деякий час старший технолог поцікавився як ідуть справи. Довідавшись, що все залишилося на місці, він різко підвищив голос на інженера-програміста: «Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не варте? Все відклади, будеш рахувати у робочий час!»

*Дайте відповіді на наступні питання:*

1. Який характер завдання, що надійшов до програміста? Чому завдання було скасовано безпосереднім керівником? Якою повинна була бути поведінка інженера-програміста?
2. У чому полягала сутність конфлікту?
3. Як вийти з даної конфліктної ситуації?

## Тема 4. Сучасні технології оцінювання персоналу.

### Питання до обговорення

1. Сутність, завдання, принципи та організація оцінювання персоналу в підприємницькій організації.
2. Методи оцінювання персоналу, їх сутність та застосування.
3. Атестація персоналу.

### Практичні завдання

*Завдання 4.1.* У практиці роботи сучасних організацій та в теорії управління персоналом існує чимало методів оцінювання працівника та результатів його роботи. Застосування кожного з них має свої переваги й недоліки. Кожен етап роботи працівника на підприємстві передбачає використання певних методів оцінювання.

Таблиця 4.1.1

#### Етапи роботи працівника в організації та методи оцінювання

Методи Етапи	Відбір працівника на вакантну посаду	Завершення випробову вального терміну	Поточне оцінювання результатів праці	Рішення про навчання та професійний розвиток	Формування кадрового резерву	Рішення про звільнення
Атестація						
Тестування						
Структуроване інтерв'ю						
Управління за цілями						
Управління результатив- ністю						
360 градусів						
Оціночний центр						

За допомогою табл. 4.1.1 порівняйте етапи роботи працівника в колективі та методи оцінювання його індивідуальних якостей і результатів роботи.

Охарактеризуйте кожен з наведених в табл. 4.1.1 методів оцінювання працівників. Наведіть приклади їх застосування в практиці вітчизняних підприємств.

*Завдання 4.2.* Розрахувати комплексні оцінки співробітників відділу збуту за поданими у таблиці 4.2.1 даними, якщо коефіцієнт вагомості показників, які характеризують професійно-кваліфікаційний рівень, дорівнює 0,2; особистісні і ділові якості – 0,35; складність функцій – 0,15; результати праці – 0,3.

Прийняти рішення щодо використання результатів оцінювання при вирішенні різних завдань в сфері управління персоналом.

Таблиця 4.2.1

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня	Оцінка особистісних і ділових якостей	Оцінка складності функцій	Оцінка результатів праці
Начальник відділу Воронюк М.М.	0,83	1,16	1,00	1,15
Провідний економіст зі збуту Коваленко С.І.	0,92	1,18	0,89	1,18
Економіст зі збуту 1-ї категорії Борисенко Н.В.	0,83	1,15	0,80	1,18
Економіст зі збуту 1-ї категорії Мороз З.К.	0,75	1,18	0,80	1,18
Економіст зі збуту 2-ї категорії Хоменко Н.І.	0,75	1,15	0,68	1,08
Економіст зі збуту 2-ї категорії Козир В.І.	0,75	1,01	0,68	0,93
Економіст зі збуту Момот Л.С.	0,75	1,17	0,57	0,98
Економіст зі збуту Кушко А.М.	0,42	0,90	0,57	0,89

*Завдання 4.3.*

1. Сформулюйте і запишіть критерії оцінювання різних категорій персоналу в табл. 4.3.1.

2. Обґрунтуйте відмінності між критеріями оцінювання різних посад. Як пов'язана винагорода працівників із критеріями їх оцінювання?

Таблиця 4.3.1

## Критерії оцінювання різних категорій посад персоналу

Категорія посади	Назви посад	Перелік критеріїв	
		професійні	особистісні
Керівники	Директор		
	Заступник директора з комерційних питань		
Фахівці	Менеджер з персоналу		
	Логіст		

*Завдання 4.4. Ситуація «Проблеми в навчальному центрі»*

Генеральний директор Міжнародного центру з навчання управлінців звернувся в консультаційну компанію, яка спеціалізується на наданні послуг з управління персоналом. За три роки свого існування Центр перетворився з

об'єднання трьох колишніх колег в потужний навчальний заклад, що реалізує десятки програм професійного навчання. У центрі працює 15 штатних інструкторів і 5 технічних співробітників. Генеральний директор центру також періодично запрошує викладачів зі сторони, з якими укладаються разові контракти.

Центр проводить навчання керівників, фахівців з фінансів, бухгалтерського обліку та стратегічного управління, пропонуючи загальні курси для всіх бажаних, а також розробляючи спеціальні програми на замовлення організацій. На частку останніх припадає 70% обсягу робіт Центру. На думку Генерального директора Центру, початковий період розвитку організації з ідеологією «компанія = сім'я» (коли кожен старався з усіх сил) завершився. Центр переріс межі неформальної організації і потребує формальної системи оцінки роботи кожного співробітника.

Питання для обговорення

1. Які цілі в галузі управління персоналом стоять перед Центром?
2. Яку систему оцінки роботи співробітників Ви б запропонували Генеральному директору?
3. В чому полягають проблеми застосування методів оцінки персоналу в даній організації?

## Змістовний модуль 2. Мотивація персоналу

### Тема 5. Теоретичні основи мотивації

*Питання до обговорення*

1. Сутність, функції та завдання мотивації персоналу підприємства.
2. Потреби, як основа мотивації персоналу.
3. Мотиви та стимули, їх характеристики та місце в мотиваційному процесі. Види мотивації.
4. Змістовні та процесійні теорії мотивації.

### *Практичні завдання*

*Завдання 5.1.* Визначте 10 найважливіших потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для себе, як майбутнього працюючого фахівця, який наразі здобуває ступінь магістра з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

*Потреби та мотиви:*

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- 3.
- 4.



- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

*Засоби заохочення та реалізації потреб:*

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.
2. Здійснити пошук місця праці, яке б максимально відповідало потребам.

- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

*Завдання 5.2. Ранжування мотивів трудової активності.*

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що стимулюють до хорошої роботи такі мотиви як:

1. Визнання.
2. Високий рівень оплати праці.
3. Влада і вплив.
4. Гнучкий робочий графік.
5. Згуртований колектив.
6. Здоровий робочий клімат.
7. Короткий робочий день.
8. Можливість самореалізації як особистості.
9. Можливості для кар'єри.
10. Надійне робоче місце.
11. Перспектива отримання житла.
12. Престиж, задоволення.
13. Присутність елемента змагальності.
14. Самостійність.
15. Спокійна робота з чітко визначеним колом обов'язків.
16. Ступінь автоматизації праці.
17. Тривала відпустка.
18. Умови для реалізації своїх ідей.
19. Хороше забезпечення в старості.
20. Демократичний стиль управління.
21. Хороші санітарно-гігієнічні умови праці.
22. Цікава діяльність.

Необхідно з 22 перелічених мотивів вибрати 10, які є найбільш важливими для менеджера. Розділившись на групи по 10 чол. шляхом



## Тема 6. Матеріальне стимулювання персоналу

### Питання до обговорення

1. Система стимулювання та її складові елементи. Економічні та неекономічні методи стимулювання.
2. Форми та системи оплати праці в підприємницькій сфері.
3. Системи преміювання та їх побудова.

### Практичні завдання

*Завдання 6.1.* Протягом місяця (169 год.) робітник 4-го розряду за нормативом повинен був виготовити 550 деталей, реально він виготовив 563 деталі. Норма часу на виготовлення однієї деталі – 0,3 год. Годинна тарифна ставка працівника першого розряду – 19,14 грн., тарифний коефіцієнт 4-го розряду 1,5. За виконання місячної норми виробітку нараховується премія в розмірі 30% тарифної зарплати та 2% - за кожний відсоток перевиконання цієї норми. Обчислити сукупний місячний зарібок працівника за виконану роботу.

*Завдання 6.2.* У вересні поточного року фірма «Укртекстиль» уклала з генеральним директором контракт, у якому передбачено розмір базового посадового окладу на рівні 21 000 грн. Контрактом передбачені також нормативи збільшення (зменшення) посадового окладу залежно від рівня рентабельності:

Збільшення (зменшення) рівня рентабельності у поточному місяці порівняно з попереднім на:	Збільшення (зменшення) посадового окладу на:
до 5%	3%
5-10%	5%
10-15%	12%
15% і більше	16%

Визначте розмір посадового окладу генерального директора у квітні наступного року, якщо рівень рентабельності порівняно з попереднім місяцем: у жовтні збільшився на 4,5%; у листопаді збільшився на 8,6 %; у грудні збільшився на 11,9%; у січні зменшився на 10,5%; у лютому зменшився на 5,9%; у березні збільшився на 10,8%.

*Завдання 6.3.* Визначити розміри премій (у відсотках до посадового окладу) керівників, професіоналів і фахівців ПАТ за виконання ними кожного показника преміювання. Основними показниками преміювання для даних категорій персоналу є наступні: підвищення продуктивності праці, забезпечення нормативного рівня якості, підвищення прибутковості однієї акції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення даних показників, складає 0,5 : 0,25 : 0,25.

У поточному періоді заплановано підвищити продуктивність праці на 3% проти попереднього періоду, прибутковість однієї акції – на 5%.

Премія виплачується за умов досягнення планових показників.

Фонд оплати праці керівників, професіоналів і фахівців за посадовими окладами складає 510 000 грн. На поточне преміювання заплановано 40% фонду оплати праці за посадовими окладами.

*Завдання 6.4.* Визначити умови та показники преміювання для директора підприємства, яке випускає конкурентоспроможну продукцію й перед яким поставлене завдання виходу на світовий ринок. Підприємство використовує виробничі потужності частково. Намітилося зниження ефективності використання власного капіталу.

*Завдання 6.5.* Розробити умови та показники преміювання для одного з підрозділів управління промисловим підприємством, передбачивши в якості показників преміювання результати роботи відповідного підрозділу, а умовою преміювання - один з основних показників діяльності підприємства загалом. Управлінська структура підприємства представлена наступними підрозділами: виробничий відділ, відділ маркетингу та збуту, фінансовий відділ, транспортно-логістичний відділ, диспетчерська служба.

## **Тема 7. Негрошове матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу**

### *Питання до обговорення*

1. Соціальна політика підприємства. Призначення, функції та склад соціальних виплат.
2. Нематеріальне стимулювання персоналу.
3. Мотиваційна функція організаційної культури.

### *Практичні завдання*

*Завдання 7.1.* Охарактеризуйте сутність формування соціальних пакетів для найманих працівників. Які компоненти включають до різних соціальних пакетів?

*Завдання 7.2.* Запропонуйте перелік стимулів, які доцільно застосувати до працівника, для якого найбільш актуальною є кожна з наступних потреб:

- керувати діями інших людей;
- безпеки в процесі праці;
- спілкування з іншими людьми;
- працювати в теплом приміщенні;
- визнання як висококваліфікованого фахівця?

### Завдання 7.3. Ділова ситуація.

Ви - керівник магазину. Запропонуйте форми стимулювання персоналу магазину, які слід використати в управлінні трудовим колективом.

Склад колективу:

Усик Т.А. - завідувач секції, 28 років, здобуває ступінь магістра в університеті за спеціальністю «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», працює два роки;

Петренко Н.Д. - продавець, 40 років, освіта середня спеціальна, працює 20 років;

Дяченко О.М. - продавець, 49 років, освіта неповна вища, працює п'ять років;

Забута О.М. - прибиральниця, 57 років, освіта середня, працює три роки;

Клименко С.Д. - вантажник, 30 років, освіта середня, працює сім років.

#### **Методичні рекомендації:**

Враховуючи наведені в таблиці 7.3.1 форми стимулювання персоналу магазину, слід скласти систему стимулів для підвищення інтенсивності праці працівників магазину, звернувши увагу на вік, освіту, стаж роботи в магазині.

Таблиця 7.3.1

#### **Форми стимулювання персоналу магазину**

<i>Основна матеріальна винагорода:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- посадовий оклад;</li><li>- надбавки;</li><li>- доплати;</li><li>- премії;</li><li>- додаткові виплати;</li><li>- бонуси;</li><li>- дивіденди;</li><li>- опціон.</li></ul>	<i>Компенсації:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- транспортні витрати;</li><li>- надання безпроцентних кредитів;</li><li>- оплата житла;</li><li>- стипендіальні програми;</li><li>- оплата відпочинку;</li><li>- витрати на навчання дітей;</li><li>- оплата харчування;</li><li>- виплати на проведення свят.</li></ul>	<i>Комбіноване стимулювання:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- подарунки;</li><li>- призи;</li><li>- страхування життя;</li><li>- пенсійні програми;</li><li>- страхування від нещасних випадків;</li><li>- медичне страхування;</li><li>- консультативні служби.</li></ul>	<i>Нематеріальне стимулювання:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- подяка;</li><li>- публічне заохочення успіхів особи чи команди;</li><li>- надання кращої або додаткової роботи;</li><li>- дострокове просування службовими сходами;</li><li>- конкурси;</li><li>- похвальні нагороди;</li><li>- членство в корпоративних клубах.</li></ul>
--	---	---	---

\* *Бонус* - додаткова знижка, що надається продавцем покупцеві згідно з умовами угоди або окремої домовленості. *Дивіденди* - дохід, що отримує власник акцій, періодично (зазвичай, щорічно) на кожну акцію, виходячи з прибутку. *Опціон* - контракт, згідно з яким одна зі сторін здобуває право придбати у майбутньому певний предмет угоди за ціною, яка визначається на день підписання контракту.

*Завдання 7.4. Ситуація: Мотиваційна система працівників підприємства «N»*

Співробітникам фірми «N» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітному періоді керівниками фірми «N» була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят.

Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15% робочих місць.

В період напруженої роботи сезону працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продажів в понаднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці. По закінченні року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекламаций з боку клієнтів.

За результатами поточної атестації один співробітник був понижений в посаді, одному співробітнику була знижена заробітна платня, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, два співробітники були позбавлені щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

Визначити:

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:
  - а) системи нематеріальної мотивації;
  - б) системи заохочувального/примусового стимулювання;
  - в) які потреби задовольняються даною системою мотивації.
2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які - на результати в довгостроковому періоді?
3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представленій системі мотивації?

## Тема 8. Ефективність управління та мотивації персоналу

### Питання для обговорення:

1. Сутність ефективності управління персоналом та її види.
2. Економічна, організаційна, соціальна ефективність управління персоналом та їх взаємозв'язок.
3. Форми та методи оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу.
4. Комплексне оцінювання ефективності управління персоналом.

### Практичні завдання:

*Завдання 8.1.* ТОВ «АІС» – порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за 2022 рік склав \$ 785 тис. (зріс у порівнянні з попереднім роком на 10%) при загальних витратах на персонал \$ 1 568 тис. Фірма в 2023 році планує зростання прибутку на 13 %, для цього збільшує витрати на персонал до \$ 1 880 тис. При цьому структура витрат залишається незмінна: 65 % – заробітна плата, 20 % – премії і заохочення, 15 % – навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на персонал (у 2020р. році вона становила 65%).

Визначте, які фактори могли обумовити дану ситуацію і запропонуйте свої варіанти розвитку подій.

*Завдання 8.2.* Впровадження комплексу заходів щодо поліпшення умов праці на підприємстві сприяло скороченню втрат робочого часу з вини робітників на 8,6 хв. за зміну. Визначити економічну ефективність заходів:

#### Вихідні дані для розрахунків

Найменування	Од. вимірювання	Значення
1. Кількість робітників на ділянках, де поліпшені умови праці	ос.	64
2. Річний обсяг виробництва	тис.грн.	
- до впровадження заходів		153730
- після впровадження заходів		165286
3. Річна сума умовно-постійних витрат в собівартості продукції	тис. грн.	29422
4. Річний фонд робочого часу одного робітника	дн.	230
5. Одноразові витрати на впровадження заходів	тис. грн.	1940
6. Нормативний коефіцієнт ефективності	коєф.	0,15

*Завдання 8.3.* Впровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих, сприяло скороченню плинності робочої сили. Визначити економічну ефективність (річну економію від скорочення плинності кадрів; річний

економічний ефект, строк окупності одноразових витрат)

Вихідні дані для розрахунків

Найменування	Од. вимірювання	Значення
1.Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн.	250000
2.Коефіцієнт плинності персоналу - до впровадження заходів	%	30
- після впровадження заходів	%	25
3.Одноразові витрати на впровадження заходів	грн.	70000

*Завдання 8.4.* В організації роботу з управління персоналом поряд з основною роботою, виконує директор. При цьому він витрачає на це до 15% фонду корисного часу.

Експертним шляхом було встановлено, що частка директора в доходах організації складає 30%. Директор вважає, що введення посади фахівця з управління персоналом дозволить йому заощадити час, який він витрачає на організацію найму і зосередитися на вирішенні головних завдань організації.

Доходи організації складають 100 000 тис. грн. на рік. Поточні витрати 70 000 тис. грн. в рік. Одноразові витрати - 25 тис.грн. Корисний фонд робочого часу директора складає 1920 год. в рік. Передбачувана заробітна плата з фахівця управління персоналом 8 тис. грн. в міс. Єдиний соціальний податок на заробітну плату – 22,0%.

Визначити економічну ефективність введення в посаду спеціаліста з управління персоналом.



## Рекомендована література

### Базова

1. Конституція України: Документ № 254к/96-ВР від 28.06.1996 (зі змінами) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Кодекс законів про працю України: Закон №322-VII від 10.12.1971 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про зайнятість населення: Закон України №5067-VI від 5.07. 2012 5 липня 2012 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
4. Про колективні договори та угоди: Закон України № 3356- XII від 01.07.1993 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
5. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про охорону праці: Закон України № 2694- XII від 14.10.1992 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч.посіб. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 512с. URL: [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya\\_personalom\\_-\\_balabanova\\_l\\_v](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya_personalom_-_balabanova_l_v)
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL: [http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska\\_STUP.pdf](http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf)
9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>
10. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)
11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. пос. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник К. : КНЕУ, 2011. 397с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11643>
13. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник К. : КНЕУ, 2014. 479с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11650>
14. Управління персоналом: підручник /В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/2496704/>
15. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <http://lib.lntu.edu.ua/>

### Допоміжна

1. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 294-297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf>
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2019. №20. С. 142-148 URL: <http://repository.hneu.edu.ua/>
3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3 С 239-247. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=926>
4. Джон Ньюстром (John В. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp>
6. Жулавський А.Ю., Лобанова А.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організації. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>
7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея\_НВ», 2015. 232 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf)
8. Збрицька Т.П., Саавченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. — 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
9. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5131&i=16>
10. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 397–402. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>
11. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки № 1 (47), 2021. С. 72-77. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-1\\_0-pages-72\\_77.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf)
12. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397 URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2022/727-1654454960.pdf>
13. Кустрич Л. О., Кустрич В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5>

14. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021. С. 54-60. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692>
15. Управління персоналом в інституційній економіці. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209с. URL: <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf>
16. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294с. URL: <http://projects.dune-hd.com/handle/2010/35636?show=full>
17. Armstrong, M. A Handbook of Personnel. Management Practice, 1st edn, London, Kogan. 1977.
18. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
19. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.

#### **Інформаційні ресурси**

- <http://www.management.com.ua>
- <https://www.facebook.com/laborsalary/>
- <https://hrliga.com/index.php>
- <https://mediapro.ua/catalog/kadri-ta-personal>
- <https://www.kadrovik.ua>
- <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x>