

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання розрахункового завдання з дисципліни
«Управління розвитком персоналу»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 29.06.2021 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2021

Методичні вказівки до виконання розрахункового завдання з дисципліни «Управління розвитком персоналу» для студентів спеціальності 051 «Економіка» / уклад. О.М. Гуцан. – Харків : НТУ «ХП», 2021. – 32 с.

Укладач О. М. Гуцан

Рецензент С. М. Погорелов

Кафедра менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин

Зміст

Вступ	4
1. Вимоги до виконання розрахункового завдання	5
2. Структура й зміст розрахункового завдання	6
3. Питання теоретичної частини розрахункового завдання	7
4. Питання практичної частини розрахункового завдання	8
4.1. Індивідуальний план професійного розвитку	8
4.2. Кар'єрограма	15
4.3. Аналіз витрат на навчання персоналу підприємства	23
4.4. Оцінка економічної ефективності заходів з навчання персоналу підприємства	27
5. Список літератури	30

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління розвитком персоналу» являє собою важливу складову підготовки спеціалістів. Це пояснюється тим, що Україна визначила шлях неперервного розвитку усіх сфер суспільно-економічного життя з метою підняття якості науково-технічних розробок і виробництва продукції, підвищення конкурентного статусу до рівня сучасних світових вимог.

Відповідно до комплексу проблем, що повинні вирішуватися в процесі наукової організації праці, сформульовані та висвітлені теми навчального процесу, спрямованого на поєднання теоретичних знань та певних практичних навичок.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес розвитку персоналу організації.

Предмет навчальної дисципліни – система знань, пов'язаних з цілеспрямованим впливом на працівників підприємства для забезпечення ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників, задоволенням їх потреб у професійному навчанні, розвитку трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

Мета навчальної дисципліни – допомогти студентам, слухачам опанувати теоретичні основи та виробити вміння, практичні навички з планування та організації розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.

Завдання навчальної дисципліни полягає в тому, щоб на основі теоретичних положень менеджменту й узагальнення практичного досвіду роботи розкрити зміст, організаційні форми та методи роботи у сфері управління розвитком персоналу.

Науковою основою дисципліни є комплекс загальноекономічних та спеціальних наук, що визначають сутність підприємництва, маркетингу та менеджменту, організації виробництва, нормування праці, управління персоналом, тощо.

Методичною основою навчальної дисципліни є системний підхід до усвідомлення сутності та аналізу усіх етапів розвитку персоналу на виробництві та установах і методів ефективного управління зазначеними процесами.

Дисципліна «Управління розвитком персоналу» є однією з дисциплін вивчення якої сприяє ефективному формуванню у майбутніх спеціалістів навичок та образу економічного мислення, необхідних здібностей для подальшого використання у майбутній практичній діяльності за фахом.

Питання, що розглядаються при вивченні даної дисципліни, являють собою великий науковий і практичний інтерес, оскільки основи організації праці взагалі становлять основу подальшого економічного розвитку країни, ефективного використання трудового потенціалу.

1. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ

Метою розрахункового завдання є закріплення отриманих теоретичних знань з дисципліни «Управління розвитком персоналу» і придбання практичних навичок управління та організації розвитку персоналу.

Для виконання поставленої мети розрахункове завдання містить 2 розділи – теоретичний та практичний. У теоретичному розділі студентові пропонується на підставі наявних літературних джерел виконати аналіз стану наданої теми та розкрити сутність запропонованих питань.

Варіанти завдань вибираються за номером студента в списку академічної групи. Якщо номер більший за 15, то нумерація тем теоретичної частини починається з 1-го варіанта (наприклад, якщо номер студента за списком академічної групи становить №16 – то студентом виконується варіант №1).

Зміна номера варіанта, запропонованого змістовного наповнення реферату, здійснюється тільки за погодженням викладача-консультанта. У іншому випадку – реферат до розгляду та захисту не приймається.

2. СТРУКТУРА Й ЗМІСТ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ

Титульна сторінка – 1 стор

Зміст – 1 с.

Вступ – 1 с. У «Вступі» необхідно визначити мету й завдання реферату, актуальність запропонованої теми та ін. (тобто, відповідати стандартній структурі вступу до будь-якої академічної роботи). Повинно бути заповнено приблизно 2/3 сторінки.

Теоретична частина – 7–10 с. Теоретична частина повинна містити висвітлення теми через зазначені теоретичні питання.

Розрахункова частина – обсяг за фактичними витратами. Практична частина повинна містити висвітлення відповідного питання та розрахунки.

Висновки – 1 с. У «Висновках» необхідно підвести підсумок виконання завдання (відповідати стандартній структурі висновку до будь-якої академічної роботи). Повинно бути заповнено приблизно 2/3 сторінки.

Список використаної літератури – 1 с.

Реферат рекомендується оформлювати за допомогою комп'ютерної програми WORD. Правила оформлення повинні відповідати стандартам оформлення текстових документів НТУ «ХП», що діють на момент виконання завдання.

Реферат має буди скріплений за допомогою будь-якої папки-швидкозшивача.

Реферати, оформлені без відповідності до чинних стандартів, до розгляду не приймаються.

3. ПИТАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ

Питання теоретичної частини відповідають програмним питанням дисципліни «Управління персоналом» з поглибленим вивченням додаткової літератури з запропонованих тематик. Список рекомендованої літератури наведений нижче, у розділі методичних вказівок до виконання реферату. Номер варіанта (запитання) визначається відповідно до порядкового номеру студента за журналом академічної групи.

Варіанти теоретичної частини розрахункового завдання:

1. Системи освіти та професійної підготовки персоналу
2. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом
3. Виробнича адаптація персоналу у контексті його розвитку
4. Прогнозування і планування розвитку персоналу
5. Управління розвитком лідерських якостей
6. Загальні уявлення про розвиток персоналу та моделі управління розвитком персоналу
7. Управління нововведеннями в кадровій роботі
8. Теорія людського капіталу – як теоретична основа розвитку персоналу
9. Освіта, культура, інтелектуальний потенціал, як чинники розвитку кадрів
10. Економічне зростання, зайнятість і людський розвиток
11. Рівень життя, нерівність і людський розвиток
12. Розвиток людських ресурсів персоналу організації
13. Гендерний розвиток в контексті концепції людського розвитку
14. Здоров'я і тривалість життя в контексті людського розвитку
15. Рівень життя, нерівність і людський розвиток

4. ПИТАННЯ ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ

4.1. Індивідуальний план професійного розвитку

Методичні рекомендації:

Індивідуальний план професійного розвитку (ІППР) - це програма підвищення особистої ефективності співробітника, суть якої полягає в цілеспрямованому і комплексному розвитку його професійних, ділових та особистих якостей. Складання та виконання ІППР забезпечує максимальну узгодженість інтересів співробітника і бізнес-цілей організації.

План індивідуального професійного розвитку, як правило, включає опис:

- 1) компетенцій, якими співробітник володіє на момент складання плану;
- 2) компетенцій, що потребують додаткового розвитку, та тих, які необхідно отримати для успішного виконання поставлених завдань;
- 3) заходів, що забезпечать розвиток необхідних компетенцій;
- 4) стажувань, які дозволять ознайомитися з функціями посади, у резерв на яку включений співробітник;
- 5) результату, який повинен бути досягнутий у процесі стажування;
- 6) переліку обов'язків, які підлягають делегуванню співробітникові, що перебуває в резерві на конкретну посаду;
- 7) строків розвитку компетенції / компетенцій до потрібного рівня;
- 8) фактичного виконання індивідуального плану розвитку та коментарів як співробітника, так і його керівника.

Основою для складання індивідуального плану професійного розвитку співробітників є результати їх оцінки (як правило, щорічної оцінки діяльності та компетенцій). Ці плани складає співробітник разом зі своїм безпосереднім керівником.

Потім, вони передаються в кадрову службу (відділ професійного розвитку). Фахівці з розвитку оцінюють план з погляду його реалістичності, здійсненності, відповідності потребам організації, її фінансовим можливостям

і вносять до нього необхідні корективи. Зведені воедино плани розвитку співробітників стають програмою розвитку персоналу всієї організації.

Переваги і недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку наведено на рис. 1.

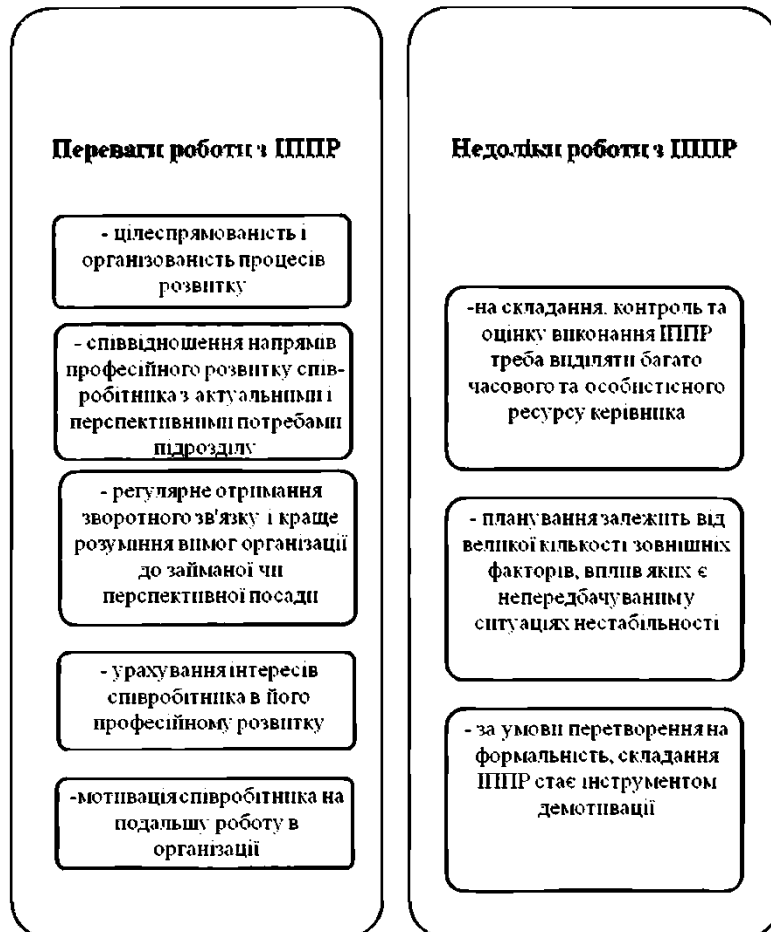


Рис. 1. Переваги та недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку співробітників для організації

Особлива користь для організації від запровадження індивідуальних планів професійного розвитку полягає в можливості об'єднання цілей розвитку співробітника та цілей розвитку підприємства. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення ключових бізнес-показників.

Найголовніша перевага складання індивідуальних планів професійного розвитку полягає в тому, що вони дозволяють організації максимально повно

розкрити потенціал своїх найкращих співробітників і спрямувати на вирішення найбільш важливих бізнес-завдань.

Для співробітників користь від створення індивідуальних планів розвитку полягає в тому, що за їх допомогою:

- 1) працівники визначають самостійно пріоритетні напрями і галузі подальшого зростання;
- 2) зосереджуються зусилля на обраних напрямках свого розвитку;
- 3) можна істотно прискорити темп і якість власного розвитку;
- 4) працівники перетворюються на активних учасників процесу свого розвитку, впливають на нього, самостійно оцінюють власний внесок і досягнення.

Етапи створення індивідуального плану професійного розвитку наведено на рис. 2.



Рис. 2. Етапи складання індивідуального плану професійного розвитку співробітника

Таким чином, головне призначення цього плану — розробка конкретних заходів щодо підвищення ефективності роботи працівника, забезпечення подальшого його професійного розвитку

Структура індивідуального плану професійного розвитку співробітника представлена в табл. 1.

Таблиця 1 – Структура особистого плану розвитку працівника

Стратегічний процес		Особистий план розвитку		
1	2	3	4	
Етапи планування	Ситуаційний аналіз (SWOT)	Фактори	Типи факторів	
			Позитивні	Негативні
		Внутрішні: «Я» Особистісні риси:	Мої сильні сторони:	Мої слабкі сторони:
	Зовнішні:	Можливості для мене:	Загрози для мене:	
	Розстановка акцентів і визначення цілей	Мої цілі:	Мої особисті життєві цілі:	
		Моя бажана посада	Що я хотів би робити (опис посадових обов'язків)?	
		Моя оптимальна галузь роботи, організація, місце розташування	У якій сфері я хотів би працювати?	
			В якій організації хочу працювати?	
			Де вона має знаходитися?	
		Моя унікальність або диференціація	Чим я відрізняюся від інших як особистість?	
Яку я маю освіту і досвід роботи?				
Що ще робить мене не подібним на інших?				
«Моє позиціонування»	Якби я порівнював себе з іншими пошукачами тієї ж роботи, то про себе я сказав би:			
Моя маркетингова програма		Мій особистий маркетинговий план		
Етап планування	Product Стратегія продукту (що маю ще зробити для покращення власного бренду)	Яку освіту ще здобути чи які навички здобути на курсах?		
		Який досвід роботи здобути?		
		Який досвід волонтерської роботи набути?		
		Які маю перешкоди, що їх неможливо усунути?		
	Price (стратегія ціни)	На який розмір оплати праці розраховую?		
Place (стратегія місця)	Які контакти чи рекомендації можу надати працедавцеві?			

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
	Promotion (стратегія просування)	Чи добре написано моє резюме? Чи впевнено почуваюся на співбесіді?	
Етап реалізації	Календарний план/бюджет	Дії / витрати:	Терміни виконання:
	Маркетингові дії (запис на курси, робота влітку, написання резюме, придбання одягу, організація поїздок тощо)		
Етап контролю	Розвиток	Що вдалося/не вдалося зробити?	
	Контроль	Як поліпшити мою стратегію власного просування?	

Завдання до виконання:

У відповідності до структури особистого плану розвитку працівника змодельовати особистий план розвитку користуючись вхідними параметрами з табл. 2 та рекомендаціями з опису елементів ІППР з табл. 3.

Таблиця 2 – Вхідні параметрами щодо моделювання ІППР

Варіант №	Вхідними параметрами щодо моделювання ІППР
1	2
1	Працівник щойно закінчив вітчизняний ВНЗ, та влаштувався на роботу в велику міжнародну фірму та працює в ній не досить довго (3-6міс), (вік 23-25 років), місце роботи не змінювалось, сім'ї не має
2	Працівник у віці 25–30 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ (має 2 дипломи), має не значний досвід в професійній роботі, місце роботи не змінювалось, сім'ї не має
3	Працівник у віці 30–35 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ, має досвід в професійній роботі, місце роботи змінювалось рідко, сім'ю має (2 дітей)
4	Працівник у віці 30–35 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ, має досвід в професійній роботі, місце роботи змінювалось часто, сім'ї не має
5	Працівник у віці 35–45 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ, має досвід в професійній роботі, місце роботи змінювалось інтенсивно, сім'ю має (2 дітей)
6	Працівник у віці 35–45 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ, має вчений ступень, має досвід в професійній роботі, місце роботи змінювалось дуже часто, сім'ю має (2 дітей)

Закінчення таблиці 2

1	2
7	Працівник щойно закінчив закордонний ВНЗ, повернувся після навчання та влаштувався на роботу в велику вітчизняну фірму та працює в ній 1 рік, місце роботи не змінювалось, сім'ї не має
8	Працівник у віці 25–30 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ (має 2 дипломи), має не значний досвід в професійній роботі, сім'ю має (1 дитина)
9	Працівник у віці 30–35 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ, має досвід в професійній роботі, місце роботи змінювалось рідко, сім'ї не має
10	Працівник навчається у ВНЗ та паралельно працює в невеликій фірмі, вік 20-25 років, працює в ній не досить довго (1-1,5 роки), місце роботи місце роботи змінювалось декілька разів, сім'ї не має
11	Працівник закінчив вітчизняний ВНЗ 2 роки назад, влаштувався на роботу в не велику вітчизняну фірму та працює в ній 1 рік, місце роботи змінювалось, сім'ю має (1 дитина)
12	Працівник у віці 45–55 років, має базову підготовку до виконання посадових обов'язків у ВНЗ (має 2 дипломи), має вчений ступень та вчене звання, має досвід в професійній роботі, місце роботи змінювалось дуже часто, сім'ю має (1 дитина)
13	Працівник закінчив вітчизняний ВНЗ (має 2 дипломи), влаштувався на роботу в велике вітчизняне підприємство та працює в ній не досить довго (3–6міс), (вік 25–35 років), місце роботи змінювалось декілька разів, сім'ю має (1 дитина)

Якщо кількість студентів в академічній групі перевищують зазначену кількість варіантів наданих в таблиці 2 – то умови моделювання ІППР погоджуються окремо з викладачем-консультантом.

Таблиця 3 – заповнюється кожним студентом особисто у погодженні з вхідними параметрами моделювання з табл. 2.

Кількість параметрів, які необхідно надати в рамках ІППР також надані в рамках табл. 3.

Після формування особистого плану розвитку працівника, студентом надається текстовий опис та обґрунтування можливих шляхів розвитку умовного працівника.

Таблиця 3 – Особистий план розвитку працівника _____

(вказати ПІБ)

Стратегічний процес		Особистий план розвитку			
1	2	3	4		
Етапи планування	Ситуаційний аналіз (SWOT)	Фактори	Типи факторів		
			Позитивні	Негативні	
		Внутрішні «Я»: (надати перелік не менше ніж з 4 пунктів)	Мої сильні сторони: (надати перелік не менше ніж з 5 пунктів)	Мої слабкі сторони: (надати перелік не менше ніж з 5 пунктів)	
		Особистісні риси: (надати перелік не менше ніж з 6 пунктів)			
	Зовнішні: (надати перелік не менше ніж з 4 пунктів)	Можливості для мене: (надати перелік не менше ніж з 5 пунктів)	Загрози для мене: (надати перелік не менше ніж з 5 пунктів)		
	Розстановка акцентів і визначення цілей	Мої цілі: (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)	Мої особисті життєві цілі: (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)		
		Моя бажана посада: (надати перелік не менше ніж з 2 пунктів)	Що я хотів би робити (опис посадових обов'язків)? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)		
		Моя оптимальна галузь роботи, організація, місце розташування	У якій сфері я хотів би працювати? (надати перелік не менше ніж з 2 пунктів)		
			В якій організації хочу працювати? (надати перелік не менше ніж з 2 пунктів)		
			Де вона має знаходитися? (надати перелік не менше ніж з 2 пунктів)		
		Моя унікальність або диференціація	Чим я відрізняюся від інших як особистість? (надати перелік не менше ніж з 5 пунктів)		
			Яку я маю освіту і досвід роботи? (надати перелік у відповідності до завдання)		
Що ще робить мене не подібним на інших? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)					

Закінчення таблиці 3

1	2	3	4
		«Моє позиціонування»: (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів позиціонування на ринку праці)	Якби я порівнював себе з іншими пошукачами тієї ж роботи, то про себе я сказав би: (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів позиціонування на ринку праці)
Моя маркетингова програма		Мій особистий маркетинговий план	
Етап планування	Product Стратегія продукту (що маю ще зробити для покращення власного бренду)	Яку освіту ще здобути чи які навички здобути на курсах? (надати перелік не менше ніж з 4 пунктів позиціонування на ринку праці)	
		Який досвід роботи здобути? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)	
		Який досвід волонтерської роботи набути? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)	
		Які маю перешкоди, що їх неможливо усунути? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)	
	Price (стратегія ціни)	На який розмір оплати праці розраховую? (розмір оплати праці повинен бути реальним та в описі обґрунтованим)	
	Place (стратегія місця)	Які контакти чи рекомендації можу надати працедавцеві? (перелік повинен бути погоджений з завданням)	
	Promotion (стратегія просування)	Чи добре написано моє резюме? Чи впевнено почуваюся на співбесіді? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів та стисло обґрунтувати)	
Етап реалізації	Календарний план/бюджет на маркетингові дії	Дії / витрати: (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів вказівкою орієнтовних витрат (в цінах відштовхуватись від існуючих цін))	Терміни виконання: (терміни повинні бути погоджені з діями / витратами)
	Маркетингові дії (запис на курси, робота влітку, написання резюме, придбання одягу, організація поїздок тощо)	(надати перелік не менше ніж з 4 пунктів)	
Етап контролю	Розвиток	Що вдалося/не вдалося зробити? (надати перелік не менше ніж з 2 пунктів по кожному напрямку)	
	Контроль	Як поліпшити мою стратегію власного просування? (надати перелік не менше ніж з 3 пунктів)	

4.2. Кар'єрограма

Методичні рекомендації:

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою, що представляє собою, графічний опис того, що повинне відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в

зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єрограма складається із двох частин (рисунок 3). У першій частині зазначається перелік посад, вишикуваних у послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які працівник може займати протягом усього свого кар'єрного життєвого шляху із вказівкою строків заняття посад у роках. У другий – характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів із вказівкою видів навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджерів на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і одержання вчених ступенів і звань, із вказівкою періодів (у роках) проходження навчання. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Слід зазначити, що строки знаходження на окремих посадах повинні погоджуватися зі строками постійного навчання.



Рис. 3. Кар'єрограма менеджера з персоналу (приклад)

Моделі кар'єри. Всі види службової кар'єри засновані на 4 основних моделях:

- 1) трамплін;
- 2) сходи;
- 3) змія;
- 4) розпуття.

Модель кар'єри «Трамплін» полягає в тому, що отримуючи на кожному щаблі достатній досвід, професійні знання й уміння, уміння працювати з колективом, співробітник піднімається на більш високий щабель, аж до директора, на якій він затримується на невизначений строк, часто до смерті. Недоліком є те, що досягнувши високого службового становища, співробітник тримається за місце внаслідок; досить високих благ, які дає місце; тому що його влаштовує заробітна плата, колектив, робота, що часто є гальмом виробництва в результаті самозаспокоєності керівника й не бажання (не вміння) ухвалювати екстремальні рішення.

Зазначена модель кар'єри широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий пул працівника складається із тривалого підйому по службовим сходам з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно міняються займані посади на більш складні, але краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається стриматися в ній протягом довгострокового періоду. А потім «стрибок з трампліна» у виді відходу на пенсію.

Представлена модель кар'єри найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад у центральних органах і на підприємствах займалися одними людьми по 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. Але в силу ряду причин: особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного трудового колективу, отриманої кваліфікації працівників цілком влаштовує займана посада, і вони готові залишатися в ній до виходу на пенсію. Таким чином, кар'єру «трамплін» може бути цілком прийнятною в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.

Модель кар'єри «сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник забирає фіксований час, наприклад, не більш 5 років. Такого терміну досить для того, щоб увійти в нову посаду й проробити в ній з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службовим сходам. Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Модель кар'єри «сходи» відрізняється від «трампліна» тим, що працівник перебуває на керівній посаді певний строк. Керівник починає планомірний спуск, що є гуманним, тому що стрес від необхідності постійних прийнятих кардинальних рішень знижується, а данина поваги високим професійним і особистим заслугам керівника перед підприємством має місце. Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягає в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбана висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання й уміння. Психологічно, ця модель дуже незручна для перших керівників через їхнє небажання йти з «перших ролей». Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва більшим колективом. Однак, внесок керівника й фахівця як консультанта коштовний для підприємства.

Модель кар'єри «змія» придатна для керівника й фахівця. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час (1-2 роки). Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому придадуться на вищій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директори по кадрах, комерції й економіці й всебічно вивчає важливі ділянки діяльності. Головна перевага даної моделі кар'єри полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні. Це припускає постійне переміщення

кадрів в апараті управління; чіткої системи призначення й переміщення й легальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільше поширення ця модель одержала в Японії на великих фірмах.

При недотриманні ротації кадрів модель кар'єри «змія» втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з перевагою темпераменту меланхоліка й флегматика не розташовані до зміни колективу або посади будуть сприйматися дуже болісно. Представлена модель кар'єри дозволяє виростити висококласного лінійного керівника, тому що щоб дійти до вищого рівня управління людей проходить усі посади й тому прекрасно знають виробництво, здатні ухвалювати рішення без консультації, що значно прискорює процес прийняття рішень, ставити амбіційні завдання. Властиво для Японії.

Модель кар'єри «розпуття» припускає після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи здійснюється проходження комплексної оцінки (атестації). За результатами зазначеної оцінки приймається рішення про підвищення, переміщення або зниження на посаді. Ця кар'єра може бути рекомендована для спільних підприємств і закордонних фірм, що застосовують трудовий договір у формі контракту.

Модель кар'єри «розпуття» особливо ефективна на виробництві, де захищені права працівників, де атестація не є порожньою формальністю й стимулює необхідність підвищення професійних знань і вмінь. По результатам атестації, залежно від набраного балу, працівник:

- 1) одержує підвищення, якщо його рівень відповідає необхідним вимогам більш високої посади;
- 2) зниження, якщо він не відповідає займаній посаді (звільнення);
- 3) переміщення на аналогічну посаду, якщо його рівень відповідає займаній посаді, при цьому виробництво одержує нового керівника і його погляд з боку може дати серйозний ривок уперед.

В табл. 4 наведені основні етапи життєвого шляху і кар'єри персоналу.

Таблиця 4 – Етапи життєвого шляху й кар'єри персоналу

Вікові фази кар'єри (роки)	Життєвий шлях		
	Трудова діяльність	Соціальна сфера (родина, друзі і т.д.)	Біопсихологічна сфера
Рання (17–30)	Вибір професії; освіта; вступ на посаду; осмислення шляху.	Молодість; родина; друзі.	Розвиток стилю життя; розвиток професійних орієнтацій.
Середня (30–45)	Орієнтація; висока віддача; регулярна результативність.	Підростаючі діти; відповідальність за батьків; нові друзі.	Усвідомлення відмінностей між бажаннями й реальністю; пошук компромісів.
Зріла (45–60)	Регулярна результативність; криза життєвих засобів	Смерть друзів; суспільні турботи.	Основні шляхи.

Види кар'єри. На сьогоднішній день існує декілька видів кар'єри працівника.

Кар'єра внутрішньо організаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Здійснюється за трьома напрямками:

- 1) вертикальному – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;
- 2) горизонтальному – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;
- 3) центрострімкому – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва підприємства, участь у прийнятті рішень.

Кар'єра міжорганізаційна – вид кар'єри, який означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра неспеціалізована – вид кар'єри, при якій піднімаючись по службових сходах, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більше ніж на три роки. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Кар'єра спеціалізована – вид кар'єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії і сфері діяльності, у якій він спеціалізується.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш видиме. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.д.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань (як правило, з адекватною зміною винагороди). Це поняття не означає неодмінний і постійний рух на вершину організаційної ієрархії.

Кар'єра ступенева – вид кар'єри, що сполучає елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Кар'єра ступенева зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньо організаційні, так і між організаційні форми.

Кар'єра доцентрова (прихована) – вид кар'єри, найменш очевидний для оточуючих; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають

великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на займаній посаді.

Завдання до виконання:

Відповідно до загальноприйнятої структури, та на основі аналізу можливих кар'єрних шляхів та сходинок, побудувати кар'єрограму умовного працівника користуючись вхідними параметрами з табл. 5.

Таблиця 5 – Вхідні параметрами щодо моделювання кар'єрограми

Варіант №	Вхідними параметрами щодо моделювання кар'єрограми (максимальна кар'єрна сходинка, яку віртуальний працівник може зайняти)
1	2
1	Шеф-кухар мережі ресторанів відомого світового бренду, що відкрив представництво в Україні
2	Голова HR-відділу представництва великої закордонної корпорації в Україні
3	Виконавчий директор невеликої вітчизняної виробничої компанії (штат – 150 осіб)
4	Заступник начальника відділу маркетингу у регіональній рекламній компанії
5	Начальник складального цеху вітчизняної виробничої компанії
6	Власник не великого власного бізнесу (штат – 45 осіб)
7	Начальник відділу кадрів великого державного підприємства
8	Провідний інженер-програміст в ІТ компанії, що виробляє комп'ютерні ігри
9	Власник маленького власного бізнесу (кав'ярня, штат – 5 осіб)
10	Голова центрального органу державної влади (наприклад, міністерство), який почав свій кар'єрний шлях в регіоні
11	Голова місцевого органу виконавчої влади
12	Виробничий робітник. Слюсар (6 розряд)
13	Лікар вищої категорії у вітчизняному закладі охорони здоров'я

Також надати опис з певним рівнем аргументації щодо обраної моделі та виду кар'єри для умовного працівника. Також проаналізувати кар'єрограму за етапи життєвого шляху працівника.

Вхідні параметрами щодо моделювання кар'єрограми можливо змінювати лише за умови погодження з викладачем-консультантом.

4.3. Аналіз витрат на навчання персоналу підприємства

Методичні рекомендації:

Необхідно зазначити, що основою розвитку персоналу будь-якого підприємства у сучасних умовах є його навчання. Отже, володіння системою знань та компетенцій щодо можливих напрямків, видів навчання працівників та показників, що характеризують систему професійного навчання підприємства є важливим елементом в підготовці якісних фахівців з розвитку персоналу. В табл. 6 представлена можлива структура аналізу щодо видів навчання працівників сучасного підприємства.

Таблиця 6 – Структура аналізу даних щодо видів навчання працівників

Вид навчання	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком, осіб		Відхилення	
	Попередній рік	Наступний рік	абс., осіб	відн., %
1	2	3	4	5
1. Початкова професійна підготовка				
2. Перепідготовка				
3. Підвищення кваліфікації персоналу				
зокрема:				
тренінги				
курси цільового призначення				
....				
4. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців				
Всього:				

Дослідження відповідної звітності підприємства, фахівцем з розвитку персоналу, та заповнення відповідних елементів табл. 6 дає керівництву підприємства: 1) наочну картину щодо навчання працівників, 2) дослідити зміни в абсолютному та відносному виразі відповідних показників, 3) здійснити відповідні адміністративні заходи на основі отриманої інформації.

Основними показниками, що характеризують систему професійного навчання в організації, є наступні:

Частка співробітників організації, що пройшли професійне навчання протягом року (D_p):

$$D_p = (P_{\text{нав}}/P) \times 100, \quad (1)$$

де $P_{\text{нав}}$ – чисельність працівників, що пройшли проф. навчання;

P – загальна чисельність персоналу.

Частка годин, витрачених на професійне навчання, у загальному балансі часу організації (D_v):

$$D_v = (B_{\text{об}}/B) \times 100, \quad (2)$$

де $B_{\text{об}}$ – час професійного навчання;

B – відпрацьовано годин.

Середнє число годин професійного навчання на один навченого ($B_{\text{ср}}$):

$$B_{\text{ср}} = (B_{\text{об}}/P_{\text{об}}) \times 100, \quad (3)$$

де $B_{\text{об}}$ – час професійного навчання,

$P_{\text{об}}$ – чисельність працівників, що пройшли проф. навчання

Загальна величина витрат на професійне навчання ($Z_{\text{об}}$):

$$Z_{\text{об}} = Z_{\text{об1}} + Z_{\text{об2}} + \text{ПП}_{\text{пот}}, \quad (4)$$

де $Z_{\text{об1}}$ – прямі витрати на навчання: витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, компенсацію інструкторам, оплату відвідування співробітниками семінарів, курсів, середніх і вищих навчальних закладів;

$Z_{\text{об2}}$ – непрямі витрати на навчання: транспортні й відрядні витрати, витрати на проживання й харчування співробітників, що навчаються;

$\text{ПП}_{\text{пот}}$ – втрачена продуктивність, пов'язана з відсутністю співробітників на робочому місці під час професійного навчання:

$$\text{ПП}_{\text{пот}} = B_{\text{об}} \times Z_{\text{пр}}, \quad (5)$$

де $Z_{\text{пр}}$ – витрати на робочу силу на одну продуктивну годину:

$$Z_{\text{пр}} = Z / V_{\text{пр}}, \quad (6)$$

де Z – обсяг витрат на робочу силу,

$V_{\text{пр}}$ – відпрацьовано годин

Частка витрат на професійне навчання в обсязі реалізації (D_3):

$$D_3 = (Z_{\text{об}} / O) \times 100, \quad (7)$$

де O – обсяг реалізації.

Величина витрат по навчанню на одного навченого працівника організації ($Z_{\text{раб}}$):

$$Z_{\text{раб}} = Z_{\text{об}} / P_{\text{об}}, \quad (8)$$

Витрати на одну годину професійного навчання ($Z_{\text{час}}$):

$$Z_{\text{час}} = Z_{\text{об}} / V_{\text{об}}, \quad (9)$$

Отже, розрахунок зазначеної вище сукупності показників, їх дослідження у динаміці дозволяють отримати наочну та об'єктивну картину щодо стану навчання персоналу на підприємстві та стати основою для прийняття адміністративних рішень менеджментом щодо корегування/зміни (та ін.) системи професійного навчання підприємства.

Завдання до виконання:

Завдання 1. Надати аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників на умовному підприємстві (за структурою табл. 6). Зробити опис та відповідні висновки.

Таблиця 7 – Аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників умовного підприємства

Вид навчання	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком, осіб	
	Т - 1	Т
1	2	3
1. Початкова професійна підготовка	N + 1	N + 2
2. Перепідготовка	строка 1 - 1	строка 1 - 1
3. Підвищення кваліфікації персоналу	N + 2	N + Ч
4. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	N + 3	N + 3
Всього:		

Завдання 2. На основі даних для визначення показників статистики професійного навчання умовного підприємства (табл. 8-9) виконати розрахунки показників, щодо видів навчання працівників та тих, що характеризують систему професійного навчання (за формою табл. 10 та використанням формул 1-9), проаналізувати абсолютну та відносну зміну показників. Зробити опис та відповідні висновки.

Таблиця 8 – Аналізу даних щодо видів навчання працівників

Вид навчання	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком, осіб		Відхилення	
	T - 1	T	абс., осіб	відн., %
1	2	3	4	5
1. Початкова професійна підготовка	N + 1	N + 2		
2. Перепідготовка	строка 1 - 1	строка 1 - 1		
3. Підвищення кваліфікації персоналу	N + 2	N + Ч		
4. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	N + 3	N + 3		
5. Всього:				

T – року якому виконується завдання

N – порядковий номер студента за списком групи

Таблиця 9 – Дані для визначення показників статистики професійного навчання

Показник	T - 1	T	Абс., +/-	Темп зростання
1	2	3	4	5
1. Обсяг виробництва (грн.)	$(T - 1) \times N \times 3П_{\text{мин}}^{T-1}$	$T \times N \times 3П_{\text{мин}}^T$		
2. Чисельність персоналу, Ч _{пер} (чол.)	строка 2а×Ч	строка 2а×Ч		
а) у тому числі працівники, що пройшли проф. навчання	строка 5 табл. 8	строка 5 табл. 8		
3. Фонд оплати праці (ФОП), грн.	строка 2× × $3П_{\text{мин}}^{T-1} \times 12$	строка 2× × $3П_{\text{мин}}^T \times 12$		
4. Обсяг витрат на робочу силу (грн.), у тому числі витрати на навчання:	ФОП + строка 4а + строка 4б	ФОП + строка 4а + строка 4б		
а) прями	ФОП×((N + 1)/100)	ФОП×((N + 3)/100)		

Закінчення табл. 9

1	2	3	4	5
б) непрямі	$\text{ФОТ} \times (((N/5) + 1)/100)$	$\text{ФОТ} \times (((N/5) + 3)/100)$		
4. Відпрацьовано годин, усього	$7 \times \alpha \times \text{Ч}_{\text{пер}} \times (220 + N)$	$7 \times \alpha \times \text{Ч}_{\text{пер}} \times (220 - N)$		
5. Відпрацьований продуктивно годин	$((25 + N)/100) \times \text{строка 4}$	$((20 + N)/100) \times \text{старока 4}$		
6. Час професійного навчання	$(N/100) \times \text{строка 5}$	$(N/100) \times \text{строка 5}$		

$\text{ЗП}_{\text{мин}}^{T-1}$, $\text{ЗП}_{\text{мин}}^T$ – мінімальна за робітна плата за період T та T-1, грн. Для періоду T – дані беруться станом на момент написання роботи, для періоду T-1 – станом на кінець зазначеного періоду (якщо змін мінімальної ЗП було декілька);

Ч – кількість студентів в академічній групі за журналом обліку відвідуваності занять
 α – корегувальний коефіцієнт (корегується час робочої зміни, 7 год.), $\alpha = (N/10) + 1$
 $220 \pm N$ – кількість робочих днів за період T та T-1

Таблиця 10 – Динаміка показників, що характеризують систему професійного навчання

Показник	T - 1	T	Абс. зміна	Темп зростання
1	2	3	4	5
1) доля співробітників організації, які пройшли проф. навчання, %				
2) доля годин витрачених на професійне навчання в загальному балансі часу організації, %				
3) середня кількість годин проф. навчання на одного навченого, години				
4) загальна кількість витрат на проф. навчання, грн.				
5) доля витрат на проф. навчання в обсязі реалізації				
6) величина витрат на навчання на одного робітника, що пройшов навчання, грн.				
7) витрати на один час проф. навчання, грн.				

4.4. Оцінка економічної ефективності заходів з навчання персоналу підприємства

Методичні рекомендації:

Важливим аспектом аналізу стану розвитку персоналу на підприємстві, у сучасних умовах, є розрахунок, дослідження та аналіз показників оцінки економічної ефективності заходів з навчання персоналу підприємства. Саме зазначені показники дають аргументовану відповідь на запитання щодо

ефективності або не ефективності заходів з розвитку персоналу, що використовуються на підприємстві.

Основними загальними показниками економічної ефективності заходів з розвитку персоналу підприємства є:

- 1) ріст продуктивності праці;
- 2) річний економічний ефект (економія приведених витрат).

При розрахунках економічної ефективності кадрових заходів та заходів з розвитку персоналу використовуються й інші показники, у тому числі:

- 1) зниження трудомісткості продукції;
- 2) відносна економія (вивільнення) чисельності працівників;
- 3) приріст обсягів виробництва, економія по елементах собівартості продукції;
- 4) економія робочого часу.

Приріст продуктивності праці ($\Delta PPP\%$) визначається через показники:

- 1) вироблення продукції на одного працюючого;
- 2) економії чисельності працівників;
- 3) зниження трудомісткості продукції.

Прикладна оцінка економічної ефективності заходів з навчання персоналу підприємства в рамках розрахункового завдання може бути здійснена через наступну систему показників оцінки:

1) зростання продуктивності праці тих працівників, які пройшли підвищення кваліфікації за формулою:

$$\Delta PPP = \frac{PPP_3 - PPP_6}{PPP_6}, \quad (10)$$

де PPP_3 — продуктивність праці працюючих за звітний період; PPP_6 — продуктивність праці працюючих за базовий період.

2) визначимо економію чисельності робітників за рахунок підвищення кваліфікації за формулою:

$$E_q = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta PPP_i\% \times Ч_p}{100}, \quad (11)$$

де $Ч_p$ - чисельність робітників, що підвищили відсоток виконання норм виробітку (часу) у результаті підвищення кваліфікації, чол.; $\Delta III_i^{\%}$ - приріст відсотка виконання норм виробітку (часу), %.

3) ріст продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації за формулою:

$$\Delta III = \frac{E_q \times 100}{Ч_p - E_q}, \quad (12)$$

де E_q - відносна економія (вивільнення) чисельності працюючих після впровадження заходу, чол.; $Ч_p$ - розрахункова середньооблікова чисельність працюючих (обчислена на обсяг виробництва перспективного періоду по виробленню базисного періоду).

4) економію від зниження собівартості на умовно-постійних витратах за формулою:

$$E_q = \frac{УП \times \Delta ГП_{\%}}{100}, \quad (13)$$

де УП - річна сума умовно-постійних витрат у собівартості продукції базисного періоду, грн.

5) річний економічний ефект (E_p) (економія приведених витрат) становить:

$$E_p = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \times K, \quad (14)$$

де $\sum_{i=1}^n E_i$ - сума ефектів від впровадження заходу; E_n - нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності; K - одноразові витрати, пов'язані з розробкою й впровадженням заходу.

Завдання до виконання:

Завдання 1. На промисловому підприємстві для підвищення кваліфікації робітників і освоєння ними впроваджуваних нових технологій організовані курси цільового призначення. Вхідні дані наведені в табл. 11.

Необхідно розрахувати економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників, а саме: 1) зростання продуктивності праці тих працівників, які пройшли підвищення кваліфікації; 2) економію чисельності

робітників за рахунок підвищення кваліфікації, 3) зростання продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації, 4) економію від зниження собівартості на умовно-постійних витратах, 5) річний економічний ефект

Таблиця 11 – Вихідні дані для розрахувати економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників

Найменування показників	Од. виміру	Кількість
1	2	3
1. Чисельність слюсарів-збирачів	чол.	$400 + N \times Ч$
2. Середньооблікова чисельність робітників, розрахункова	чол.	$710 + N \times Ч$
3. Чисельність робітників, що не виконують норму	чол.	$80 - (N \times Ч) / 2$
4. Середній % виконання норми виробітку:		
- до впровадження	%	$91 \times \alpha$
- після впровадження	%	$100 \times \alpha$
5. Чисельність робітників, що виконують норму виробітку на 100-105%		$131 + N \times Ч$
6. Середній % виконання норм виробітку:		
- до впровадження заходу	%	$90 \times \alpha$
- після впровадження заходу	%	$115 \times \alpha$
7. Питома вага продукції робітників даної групи в обсязі виробництва цеху	%	$44,2 \times \alpha$
8. Собівартість річного випуску продукції	грн.	$14800000 \times N$
9. Питома вага умовно-постійних витрат у собівартості	%	$33,5 \times \alpha$
10. Витрати на навчання	грн.	$33250 \times N$

α - корегувальний коефіцієнт, $\alpha = (N/100) + 1$

5. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. /Г. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
2. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособие для студентов вузов / В. М. Колпаков – Київ : МАУП, 2006. – 712 с.
3. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. / О. А. Грішнова – Київ : КНЕУ, 2006. – 308 с.

4. Патлах І. М. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади : навчально-методичний посібник / І. М. Патлах – Запоріжжя : ЗЦППКК, 2014. – 32 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова , О. В. Сардак – Київ : ВД «Професіонал», 2007. – 416с.
6. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу. – Київ : ІІТО НАПНУ. 2015. – 176 с.
7. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – Москва : 2006. – 263 с.
8. Александрова С. А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства» (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140101 – Готельно-ресторанна справа) / С. А. Александрова – Харків : ХНУМГ. 2016. – 86 с.
9. Розвиток персоналу : конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03050501 «Управління персоналом і економіка праці» денної та заочної форм навчання / І. В. Шубала. – Луцьк : Луцький НТУ, 2015. – 140 с..
10. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання. – Київ : НУХТ, 2013. – 98с.
11. Басаков М. И. Кадровое делопроизводство / М. И. Басаков – Ростов н/Д : Феникс, 2002. - 352 с.
12. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик – Москва : ИНФРА-М, 1997.
13. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер/ М. Вудкок, Д. Френсис – Москва : Дело, 1991.

14. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент / Л. Є. Довгань – Київ : «Ексоб», 2002.
15. Комаров А. Г. Современный менеджмент: теория и практика / А. Г. Комаров – СПб, : Питер, 2004.
16. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера / Г. Є. Мошек – Київ : КДТЕУ, 1995.
17. Паламар Л. М., Кацавель Г. М. Мова ділових паперів / Л. М. Паламар, Г. М. Кацавель – Київ : Либідь, 1995.
18. Резник С Д. Персональный менеджмент / С Д. Резник – Москва : ИНФРА-М, 2004.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання розрахункового завдання з дисципліни
«Управління розвитком персоналу»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»

Укладач: ГУЦАН Олександр Миколайович

Відповідальний за випуск проф. Перерва П. Г.
Роботу до видання рекомендував проф. Погорелов С. М.

В авторській редакції

План 2021 р., поз. 157.

Підп. до друку 22.09.2021 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1,1.
Наклад 50 прим. Зам. № 162.. Ціна договірна.

Видавець Видавничий центр НТУ «ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Виготовлювач копії-центр «МОДЕЛІСТ»,
ФО-П Миронов М.В.
Свідоцтво ВО4№022953
61002, м. Харків, вул. Мистецтв, 3, літер Б-1