

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом та маркетингу

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
усіх форм навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
управління персоналом
і маркетингу
Протокол № 1
від 28.08.2023 р.

Запоріжжя 2023

Організація праці менеджера. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо- професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» очної (денної) та заочної (дистанційної) форм здобуття освіти / Укл. Гельман В.М. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 16 с.

Укладач: Гельман В.М., д.е.н., доцент, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

Відповідальний за випуск: Гельман В.М., д.е.н., доцент, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

Рецензент: Іванов М.М, доктор економічних наук, завідувач кафедри кафедри управління персоналом і маркетингу, професор

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	8
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	10
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ ТА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА	11
ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	12
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	14

ВСТУП

Сутність управління та його функції визначаються, з одного боку, завданнями, яке воно вирішує, з іншого, його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника.

Управлінська праця це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для їхньої реалізації, "встановленні гармонії" між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

Менеджер це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття "менеджер" у сучасному розумінні це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в галузі прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

Метою викладання навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати свою роботу та роботу персоналу, складати основні види управлінської документації, розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринку, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Основними завданнями курсу «Організація праці менеджера» є набуття теоретичних знань та підготовка висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково обґрунтованими методами організації управлінської праці, зокрема організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці; використання часу як ресурсу; організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів, отримання знань про новітні технології організації праці в менеджменті; аналіз сучасного стану та тенденції розвитку новітніх технологій в менеджменті; організація та проведення управлінської діяльності на будь-якому об'єкті; організація інформаційного обслуговування органів управління будь-якого рівня; обґрунтування необхідності здійснення предметно-міждисциплінарних розробок теоретико-прикладного напрямку, спрямованого на правове забезпечення та раціоналізацію управлінської діяльності менеджерів; формування бази моделей прийняття управлінських рішень менеджером та внесення пропозиції про додаткові заходи безпеки учасників підприємницької діяльності.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

Знати:

- функції та особливості праці менеджерів;
- завдання організації праці менеджерів;
- засади функціонального поділу праці в управлінні підприємствами;
- методи навчання менеджерів;
- особливості нормування управлінської праці;
- методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;
- технологію підготовки управлінських рішень;
- вимоги до службового спілкування менеджера;
- методи оцінювання праці менеджера;
- методи стимулювання праці менеджерів;
- засади планування професійної кар'єри;

Уміти:

- організувати робоче місце керівника (фахівця);
- аналізувати умови та культуру праці менеджера;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів в управлінні підприємствами;
- планувати робочий час;
- розробляти заходи щодо вдосконалення інформаційного забезпечення менеджерів;
- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень;
- організувати підготовку ділових нарад, зборів, зустрічей, переговорів;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- консультувати керівників з питань раціональної організації праці персоналу;
- підтримувати авторитет та планувати власну професійну кар'єру;

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1 Сутність та особливості управлінської праці.

План

- 1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
- 1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
- 1.3. Види та класифікація управлінської діяльності.
- 1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
- 1.5. Ролі менеджера.
- 1.6. Вимоги до менеджерів

Завдання 1. Сформулюйте портрет ідеального топ-менеджера та менеджера зперсоналу у розрізі його професійних, ділових та особистісних якостей.

Таблиця 1 – Портрет ідеального менеджера

Якості, які необхідні менеджеру	Ступінь прояву				
	1	2	3	4	5
Професійні					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Ділові					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Особистісні					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Тема 2 Інформаційне забезпечення праці менеджера

План

- 2.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.

- 2.2. Класифікація інформації.
- 2.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
- 2.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
- 2.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
- 2.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
- 2.7. Інформаційна безпека об'єкта управління.

Практичне завдання 1. Користуючись Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників та Класифікатором професій складіть посадову інструкцію менеджера.

Практичне завдання 2. Опрацюйте Положення про структурний підрозділ підприємства

Практичне завдання 3. Складіть карту функціональних обов'язків

Практичне завдання 4. Користуючись Інтернет-сайтами систематизуйте основні програмні продукти, які дозволяють автоматизувати управлінські процеси та доцільні для використання у роботі менеджера з персоналу, оцініть їх переваги та недоліки

Практичне завдання 5. Систематизуйте заходи, які дозволять забезпечити інформаційну безпеку об'єкта управління.

Практичне завдання 6. Опрацюйте інформацію сайтів, сторінок соціальних мережах, блогів та каналів для менеджерів. Оцініть їх якісне наповнення та важливість контенту.

Тема 3 Організація взаємодії та повноважень. Розподіл та кооперація управлінської праці.

План

- 3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
- 3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
- 3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
- 3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
- 3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
- 3.6. Організація командної роботи.
- 3.7. Подолання опору змінам..

Завдання 1. Складіть план роботи менеджера з персоналу на день, тиждень, місяць. Поясніть, якими підходами Ви керувалися при плануванні, у чому полягають основні відмінності між цими планами. Яку роль при цьому відіграє правильне делегування?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 4 Планування особистої роботи менеджера

План

- 4.1. Встановлення особистих цілей менеджера.
 - 4.2. Методи планування роботи менеджера.
 - 4.3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
 - 4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
 - 4.5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.
- Практичні поради менеджеру.

Практичне завдання 1

Складіть самофотографію робочого дня здобувача вищої освіти. На прикладі трьох типових днів протягом поточного тижня проведіть спостереження за раціональністю витрачання робочого часу. Оцініть кожен виконану вами діяльність за такими критеріями:

А - Чи була робота необхідною? (Так/Ні)

Б - Чи були виправдані витрати часу? (Так/Ні)

В - Чи було доцільним виконання роботи? (Так/Ні)

Г - Чи було свідомо витрачено відрізок часу для виконання роботи? (Так/Ні)

Занесіть відповіді до таблиці. Визначте тривалість кожного виду роботи.

Самофотографія робочого дня здобувача вищої освіти

№з/п	Вид діяльності	Інтервал часу	Тривалість	А	Б	В	Г	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
	День 1										
1											
2											
3											
...											
	Підсумки дня										
	У % відношенні										

Практичне завдання 2. Розподіліть усі можливі види робіт менеджера на день (тиждень) за матрицею Ейзенхауера.



Рисунок 1 - Матриця Ейзенхауера

Тема 5 Нормування управлінської праці

План

- 5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
- 5.2. Методи нормування праці.
- 5.3. Особливості часу як ресурсу.
- 5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.
- 5.5. Раціональне використання часу менеджером

Практичне завдання 1

Начальник відділу кадрів у звітному році знаходилася протягом 28 днів у декретній відпустці, старший менеджер перебував у навчальній відпустці протягом 24 днів, а управляючий відділком № 2 - 26 днів. На лікарняному протягом року перебували: заступник директора з виробництва - 20 днів; головний бухгалтер - 16; головний технолог - 12; головний інженер - 24; маркетолог - 18, а завідувач відділу логістики - 5. У бухгалтера було зафіксовано 3 дні відсутності на робочому місці без поважних причин, а у начальника цеху - 2 дні. Святкові і вихідні працівників апарату управління склали 110 днів. Кожен працівник отримав чергову відпустку 28 днів. Загальний календарний фонд часу в звітному році складає 365 днів.

Розрахувати структуру робочого часу у відсотках до календарного фонду часу. Визначити ефективний та явочний фонд робочого часу. Проаналізувати використання робочого часу і внести пропозиції щодо підвищення ефективності використання робочого часу працівників апарату управління.

Тема 6. Організація робочого місця менеджера

План

- 6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.
- 6.2. Класифікація робочих місць.

- 6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.
- 6.4. Організаційне оснащення робочих місць.
- 6.5. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів.
- 6.6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.
- 6.7. Раціоналізація режиму праці.

Практичне завдання 1. Проведіть діагностику умов праці на підприємстві, за даними якого виконували курсову роботу / звіт з виробничої практики.

Практичне завдання 2. Зобразіть схематично організацію робочого місця топ-менеджера та менеджера середньої ланки. Поясніть специфічні особливості організації робочого місця менеджера.

Практичне завдання 3. Зобразіть схематично розташування засобів оргтехніки та канцелярських приладів на робочому столі менеджера, поясніть доцільність використання кожного з них.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 7 Документальне забезпечення праці менеджера

План

- 7.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
- 7.2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.
- 7.3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
- 7.4. Система документації та її класифікація.
- 7.5. Документування управлінської діяльності в організації.

Індивідуальна вправа «Створення та заповнення шаблонів документів»

Тема 8. Організація документообігу в підприємстві

План

- 8.1. Поняття документообігу на підприємстві.
- 8.2. Складання номенклатури та формування справ.
- 8.3. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
- 8.4. Робота з вихідними документами.
- 8.5. Типові терміни виконання документів.
- 8.6. Організація контролю за виконанням документів.
- 8.7. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Виконання практичного завдання «Типові терміни виконання документів»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ОСНОВНІ ВИДИ РОБОТИ ТА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Тема 9 Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів

План

- 9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
- 9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
- 9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
- 9.4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
- 9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
- 9.6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
- 9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
- 9.8. Етика службового спілкування.

Ділова гра «Проведення оперативної наради», «Презентація», «Ділова зустріч», «Телефонна розмова»

Ділова гра «Співпраця керівника та секретаря».

Тема 10. Культура управління та культура менеджера

План

- 11.1. Поняття культури управління.
- 11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
- 11.3. Складові культури управління.
- 11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
- 11.5. Управлінська етика та її складові.
- 11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
- 11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Практичне завдання 1. Складання бізнес-моделі для менеджера з персоналу

Таблиця 1 – Бізнес модель для менеджера з персоналу

Партнери	Види діяльності	Цінні пропозиції	Взаємодія з клієнтами	Споживачі
<i>Що допомагає мені?</i>	<i>Що я роблю?</i>	<i>Як я допомагаю?</i>	<i>Як я взаємодію?</i>	<i>Кому я допомагаю?</i>
	Ресурси		Канали збуту	
	<i>Хто я?</i>		<i>Як про мене дізнаються?</i>	
Структура витрат		Джерела отримання доходів		
<i>Що я втрачаю?</i>		<i>Що я отримую?</i>		

Таблиця 2 - Дослідження корпоративної культури

Лідерство	Стратегія
	Ресурси
	Управління
Організаційна схема	Структура управління, тип влади
	Основні види діяльності
	Винагороди та стимули
Інновації	Методи та інструменти
	Управління процесами
	Навички

ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Критерії оцінювання результатів навчання

Практична робота – дозволяє студентам закріпити на навчальних ситуаціях теоретичний матеріал за 10 темами занять (кожне з яких оцінюється в 1 бал, максимальна кількість балів за знання теоретичного матеріалу – 10) та оволодіти практичними навичками з курсу – передбачено 7 практичних занять (кожне з яких оцінюється у 2 бали, максимальна кількість балів за практичні знання – 14). Максимальна кількість балів – 24.

За кожним змістовим модулем передбачено практичне завдання. При захисті практичних робіт відбувається **усне опитування** (оцінювання теоретичних знань студента) та **перевірка практичного виконання роботи** – оцінювання спеціальних предметних умінь і навичок (кожне практичне завдання оцінюється у 4 бали). Максимальна кількість балів – 16.

Контрольне тестування - оцінювання знань студента з лекційних та практичних тем відповідних змістових модулів. Тестування відбувається в системі MOODLE ЗНУ та проводиться в тиждні атестації 1 (тестове завдання оцінюється в 10 балів) та атестації 2 (тестове завдання оцінюється в 10 балів). Максимальна кількість балів – 20.

Для успішного продовження подальшого навчання та отримання оцінки «задовільно», що відповідає мінімальним вимогам до знань з дисципліни «Організація праці менеджера» ЗВО повинен

Знати:

- особливості управлінської праці;
- функції та ролі менеджера;
- основні завдання організації праці менеджерів;
- методи навчання менеджерів;
- особливості нормування управлінської праці;
- методи аналізу трудових процесів в управлінні підприємствами;
- технологію делегування повноважень у менеджменті;
- порядок підготовки управлінських рішень;

- організацію службового спілкування менеджера;
- підходи до оцінювання праці менеджера;
- види та особливості стимулювання праці менеджерів;
- процедуру програмування професійної кар'єри;

Вміти:

- організувати робоче місце менеджера
- оцінювати стан умов праці на робочому місці менеджера;
- нормувати робочий час;
- розробляти заходи щодо вдосконалення трудових процесів та інформаційного забезпечення в управлінні підприємствами;
- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень керівників середнього і вищого рівнів управління;
- організувати підготовку та проведення ділових нарад і зустрічей;
- аналізувати ефективність роботи секретаря керівника;
- застосовувати на практиці навички само менеджменту;
- заповнювати основні види ділової документації менеджера;
- планувати власну професійну кар'єру.

За наявності сертифікату (свідоцтва, програми тощо) про проходження онлайн-курсу, тренінгу, вебінару, курсу підвищення кваліфікації та ін. з тематики (однієї з тем, змістового модуля) навчальної дисципліни залежно від кількості прослуханих годин (здобутих кредитів) здобувачу може бути нараховано до 35 балів. Дотичність тематики, відповідність досягнутих результатів навчання та кількість додаткових балів визначається викладачем. Документи, що підтверджують участь здобувача у відповідних заходах, мають бути подані викладачу до початку сесії.

Таблиця 5 Шкала оцінювання: національна та ECTS

ЗА ШКАЛОЮ ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою
		Екзамен
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)
C	75 – 84 (добре)	
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)
E	60 – 69 (достатньо)	
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)	

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Єгоращенко І.В. Організація праці управлінця: конспект лекцій. Одеса. 2019. URL.: http://eprints.library.odeku.edu.ua/5506/1/Egoraschenko_OPU_KL_2019.pdf
3. _2019.pdf
4. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б.. Ділове адміністрування: навч. посіб. /за ред. проф. Б. А. Карпінського. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. 411 с.
5. Власенко Д. О. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2013. 209 с.
6. Доровської О.Ф., Іванісов О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2013. 290 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНУ. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 504 с.
8. Варава Л.М. та ін. Організація праці менеджера: навчальний посібник/ Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.
9. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL: <http://surl.li/hfpcr>
10. Доброзорова О. В., Осадчук І. В. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Кондор, 2009. 502 с.
11. Organizational Behavior. Minneapolis : University of Minnesota Libraries Publishing, 2017. 690 р. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048386.pdf>.

Допоміжна

1. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: навчальний посібник. Суми: Видавництво «Університетська книга», 2022. 648 с.
2. Музиченко Г. В., Черненко Н. М. Управлінські технології сучасного менеджера : навчальний посібник для слухачів міжнародного проекту «Норвегія–Україна». Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 138 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11335/3/Muzychenko%20Hanna%20Vycheslavivna%202021.pdf>
3. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12701.pdf>
4. Чжоу Д. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок / пер. з англ. Т. Микитюк, О. Асташова. Київ : BookChef : Форс Україна, 2020. 350 с.
5. Завидівська О. І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів : теоретико- методичний аспект формування готовності до створення здоров'яорієнтованого середовища організації: монографія / наук. ред. д-ра пед.

наук, проф. М. О. Носка. Чернігів – Львів : Простір-М, 2020. 642 с. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/30515>

6. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 424 с.

7. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 38/2023. С.16-23. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/848/771>

8. Сватюк О. Р., Захарець А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 210-222. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29533/220972maket-214-226.pdf>

9. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>.

10. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 3. С.15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_4

11. Сакалюк О. О., Соболев К. С. Комунікації в управлінській діяльності сучасних менеджерів. Інноваційна педагогіка. 2021. Вип. 39. С. 239-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2021_39_50

12. Гончар Л. В. Діагностика рівнів сформованості культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Інноваційна педагогіка 2020. Вип. 23(1). С.96-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_23\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_23(1)_23)

13. Кучер Л. Р., Замрій О. М. Роль конкурентоспроможної особистості менеджера в управлінні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2020_21_15

14. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Вип. 2. С. 63-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_2_10

15. Kropp B., Cambon A., Clark S. What Does It Mean to Be a Manager Today? Harvard Business Publishing: official site. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today>

16. F. John Reh. The Role and Responsibilities of a Manager. 2020. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-manager-2276096>

17. Гельман В. М., Гайдай Д. Мотивація як засіб підвищення ефективності менеджменту персоналу. Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, ЗНУ, 21 квітня 2023 р.)/ за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. С.57-58.

18. Helman V. M., Cherep O. H., Terentieva N. V., 2022. Professionalization of

society: interaction of vocational education and the labor market. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. No 2 (54), p. 117-122.

19. Гельман, В.М. Делегування повноважень як передумова вироблення і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2018. № 5, Т. 2(262). С. 191-196.

20. Гельман, В.М., Вплив HR-практик на ефективність працівників підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(3). С. 91- 94.

Інформаційні ресурси

1. Сторінка навчальної дисципліни в системі moodle URL.: <https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=11308>
2. Кодекс законів про працю України (КЗпП) : Закон України від 10.12.2071 № 322- VIII (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/108/95-вр#Text>
4. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» : Наказ Держспоживстандарту України № 327 від 28.07.2010 (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL.:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203>
6. Портал «Кадровик-01»: офіційний сайт. URL : <https://www.kadrovik01.com.ua/>
7. Портал «Management.com.ua»: офіційний сайт. URL : <https://www.management.com.ua/>