



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування
денної форми навчання

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
26 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
27 серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
27 серпня 2024 року

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
28 серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	— 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	— 3
1.2. Лекції	— 4
1.3. Семінарські заняття	— 6
1.4. Самостійна робота студентів	— 44
1.5. Індивідуальні завдання	— 46
1.6. Підсумковий контроль	— 47
2. Схема нарахування балів	— 51
3. Рекомендовані джерела	— 53
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 58

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	HR-менеджмент у системі управління організацією	8	2	2	–	–	4	8	1	–	–	–	7
2.	HR-менеджмент як соціальна система організації	8	2	2	–	–	4	8	1	–	–	–	7
3.	Кадрова політика і стратегія HR-менеджменту організації	8	2	2	–	–	4	8	–	–	–	–	8
4.	Планування людських ресурсів організації	9	2	2	–	–	5	9	1	1	–	–	7
5.	Організація набору та відбору персоналу	12	4	4	–	–	4	12	1	–	–	–	11
6.	Організування діяльності та функції HR-служб	9	2	2	–	–	5	9	–	1	–	–	8
7.	Командоутворення в системі HR-менеджменту	8	2	2	–	–	4	8	–	1	–	–	7
8.	Оцінювання людських ресурсів в організації	9	2	2	–	–	5	9	–	1	–	–	8
9.	Побудова системи стимулювання та компенсацій в організації	8	2	2	–	–	4	8	–	1	–	–	7
10.	Управління кар'єрним зростанням	8	2	2	–	–	4	8	1	–	–	–	7
11.	Управління процесом вивільнення персоналу	8	2	2	–	–	4	8	–	1	–	–	7
12.	Ефективність системи HR-менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
	Всього годин:	105	26	26	–	–	53	105	6	6	–	–	93

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	HR-менеджмент у системі управління організації	2
1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5.	HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри», «людські ресурси». Еволюція концепцій HR-менеджменту. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Digital-технології та сучасні трансформації управління персоналом.	
2.	HR-менеджмент як соціальна система організації	2
2.1. 2.2. 2.3. 2.4.	Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Основні характеристики людських ресурсів. Чисельність та структура персоналу організації. Класифікація персоналу за категоріями та їх характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.	
3.	Кадрова політика і стратегія HR-менеджменту організації	2
3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5.	Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи HR-стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, HR-стратегії та кадрової політики.	
4.	Планування людських ресурсів організації	2
4.1. 4.2. 4.3. 4.4.	Поняття планування людських ресурсів. Методи визначення потреб підприємства у людських ресурсах. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту.	
5.	Організація набору та відбору персоналу	4
5.1. 5.2. 5.3. 5.4. 5.5.	Зміст процесу набору та відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Моделі та методи відбору працівників. Цифрові інструменти рекрутингу персоналу Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація.	
6.	Організування діяльності та функції HR-служб	2
6.1. 6.2. 6.3. 6.4.	Призначення та роль сучасних HR-служб в організації. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками HR-служб. Ролі та функції HR-менеджера в організації роботи служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера. Інформаційне та методичне забезпечення HR-служби. Автоматизовані програми з управління персоналом.	

1	2	3
7.	Командоутворення в системі HR-менеджменту	2
7.1.	Передумови формування команд в організації. Сутність команди.	
7.2.	Типологія команд. Порівняння основних типів команд. Етапи побудови ефективної команди.	
7.3.	Згуртованість команди: сутність і стадії. Вимірювання рівня згуртованості.	
7.4.	Сутність і значення соціального розвитку колективу.	
7.5.	Івент-менеджмент як інструмент командоутворення.	
8.	Оцінювання людських ресурсів в організації	2
8.1.	Оцінювання персоналу в сучасній організації.	
8.2.	Критерії та методи оцінювання персоналу.	
8.3.	Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.	
8.4.	Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.	
8.5.	Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.	
8.6.	Атестування персоналу: сутність та види. Організація та порядок проведення атестації персоналу.	
9.	Побудова системи стимулювання та компенсацій в організації	2
9.1.	Сутність системи стимулювання праці. Компенсаційна політика підприємства.	
9.2.	Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії.	
9.3.	Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.	
9.4.	Соціальний пакет: сутність, значення. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.	
10.	Управління кар'єрним зростанням	2
10.1.	Сутність та завдання професійного розвитку персоналу.	
10.2.	Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.	
10.3.	Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.	
10.4.	Управління мобільністю кадрів.	
10.5.	Планування та підготовка кадрового резерву.	
11.	Управління процесом вивільнення персоналу	2
11.1.	Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.	
11.2.	Управління плинністю кадрів та фактори, що її зумовлюють.	
11.3.	Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.	
11.4.	Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.	
12.	Ефективність системи HR-менеджменту	2
12.1.	Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст.	
12.2.	Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні.	
12.3.	Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.	
12.4.	Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.	
	Усього	26

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. HR-менеджмент у системі управління організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту.
2. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри», «людські ресурси».
3. Еволюція концепцій HR-менеджменту. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту.
4. Цифровізація HR-менеджменту. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: HR-менеджмент, управління персоналом, персонал, трудовий потенціал, трудові ресурси, робоча сила, управління кадрами, управління людськими ресурсами.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- що виступає предметом HR-менеджменту?
- які характеристики базових понять управління персоналом: «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри», «людські ресурси»?
- які етапи розвитку HR-менеджменту?
- які основні принципи HR-менеджменту?

Семінарське заняття 2

Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості.
2. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу.
3. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.
4. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації.
5. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.
6. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
7. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі за темою заняття та вирішення розрахункових завдань.

Розрахункове завдання 1.

Визначте показник інтенсивності обороту за наймом, інтенсивність обороту за вибуттям, та коефіцієнт постійності якщо:

- середньоспискова чисельність персоналу за рік – 1920 осіб;
- чисельність прийнятих за рік – 178 осіб;
- чисельність вибулих за рік з різних причин – 90 осіб.

- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 1680 осіб;

Розрахункове завдання 2. Визначте коефіцієнт постійності, якщо:

- чисельність вибулих за період з усіх причин – 50 осіб;
- інтенсивність обороту за вибуттям – 0,04;
- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 1125 осіб.

Розрахункове завдання 3. Розрахуйте планову чисельність персоналу організації, виходячи з таких даних:

- базова чисельність працівників – 1100 осіб;
- зростання обсягу виробництва у відсотках до базового рівня – 124%;
- економія чисельності працівників у плановому періоді, у зв'язку з автоматизацією окремих виробничих ділянок – 25 осіб.

Розрахункове завдання 4. Розрахуйте середньооблікову чисельність працівників за місяць, виходячи з таких даних:

Таблиця 2.1. Визначення середньооблікової кількості працівників

Числа вересня 2024 р.	К-сть штатних прац. обл. складу за вересень	У тому числі підлягає виключенню у зв'язку зі звільненням	Підлягають включенню до розрахунку у зв'язку з прийняттям
1	210		
2	210	2	
3(субота)	-		
4 (неділя)	-		
5	212		
6	212		1
7	213	3	
8	210		
9	210		2
10(субота)	-		
11(неділя)	-		
12	212	1	
13	211		
14	211		
15	211		
16	211		
17(субота)	-		
18(неділя)	-		
19	212		2
20	214		
21	214		
22	214		
23	214	2	
24(субота)	-		
25(неділя)	-		
26	212		
27	212		
28	212	3	
29	209		
30	209		
Разом			

Розрахункове завдання 5. Розрахуйте середньооблікову чисельність працівників за рік, виходячи з таких даних:

Таблиця 2.2. Визначення середньооблікової чисельності працівників

Місяці 2024 р.	Облікова чисельність персоналу на початок місяця
Січень	214
Лютий	225
Березень	218
Квітень	228
Травень	212
Червень	234
Липень	230
Серпень	234
Вересень	228
Жовтень	226
Листопад	227
Грудень	232

Розрахункове завдання 6. Розрахуйте коефіцієнт кваліфікації працівників за попередній та звітний рік, виходячи з таких даних:

Таблиця 2.1. Чисельність працівників, які мають необхідну освіту та необхідний досвід у ПАТ «Фірма Меблі»

(осіб)

Показники	Роки	
	попередній рік	звітний рік
Середньооблікова чисельність працівників	65	54
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	54	44
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	45	36

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: соціальна підсистема, персонал, види структур персоналу, категорії персоналу, соціальна структура персоналу, кваліфікація, компетентність, спеціалізація, спеціальність, професія, якісний склад працівників.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- що слід розуміти під соціальною системою управління персоналом?
- розкрийте роль соціально-демографічної та соціально-психологічної характеристик персоналу для організації;
- що виступає суб'єктом, а що об'єктом управління? які є види чисельності персоналу в організації та які існують між ними відмінності?
- за якими ознаками проводиться класифікація персоналу підприємства?
- дайте визначення сутності соціальної, рольової та штатної структури;
- охарактеризуйте результати діяльності різних категорій посад працівників підприємств різної форми власності та галузей діяльності;
- які вихідні показники необхідні для складання штатного розкладу в організації?
- поясніть поняття «професія», «спеціальність», «спеціалісти», «кваліфікація», «управлінська посада» та обґрунтуйте відмінності між ними;
- що таке професійно-кваліфікаційний рівень працівника?

Семінарське заняття 3

Тема 3. Кадрова політика і стратегія HR-менеджменту організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
2. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками.
3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
4. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу.
5. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах.
6. Механізм розроблення та реалізації HR-стратегії.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуатійного завдань з питань теми заняття.

Ситуаційна вправа 1. Кадрова лихоманка

Мета: виробити навички аналізу конкретної ситуації.

Опис ділової ситуації:

Вийшовши з кабінету директора, Олена Войтова почувала себе маленькою дівчинкою, яку відлупцювали за провину. Працюючи у ТОВ Кум і К з початку його створення на посаді начальника відділу кадрів (відділу, якого фактично немає, оскільки вакантні посади менеджерів та інспекторів з персоналу, що затверджені штатним розписом на початку року залишаються поки що не зайнятими) вона мала таку розмову з директором вперше. Олена і сама розуміла, що відбір персоналу, його навчання та адаптація - це її обов'язки і вона несе за це особисту відповідальність. Але невже і нарахування заробітної плати для працівників всього підприємства, складання графіку відпусток, підготовка документів для прийому на роботу та звільнення, ведення особових справ, організування співбесід - це також на моїх плечах, - розмірковувала Олена, а може б цієї неприємної розмови з директором про невідповідність моєї кваліфікації і не серйозного ставлення до своїх обов'язків і не відбулось, як би я не захворіла?.

Після двотижневої хвороби всі негаразди звалилися на Олену, як грім серед ясного неба - за цей час заяви на звільнення подали одночасно майже 10 працівників: два касири, 6 продавців та 2 інспектори служби охорони. Мало того, неприємністю до цього грому став випадок, який за дві доби став відомий усім. Директор, здійснюючи покупки у магазині, обслуговувався на касі неналежним чином - касир працював дуже повільно, не звертаючи уваги на велику чергу. Поки директор дочекався своєї черги для розрахунку на касі, він вислухав безліч скарг, а від касира не почув елементарних слів привітання. Окрім того, при розрахунку касир сказала директору наступне: Дайте мені гривню, і на заперечення директора про те що у нього не має гривні, касир констатувала: А у мене не має чим Вам дати здачі!. Наступного дня за неналежне виконання обов'язків касира було звільнено.

А чому саме я в цьому винна?! - запитувала себе Олена, - Я просто не встигаю. Висока плинність персоналу є постійним супутником ТОВ Кум і К, особливо серед касирів, продавців та охорони (інспекторів служби безпеки). Дійсно, з призначенням торгово- оперативного персоналу виникали деякі проблеми і плинність серед цієї категорії є типовим явищем. Але Олена протягом 2-3 тижнів завжди знаходила необхідного кандидата, щоб терміново закрити пусті робочі місця. Вона сама проводила співбесіди, а останнім часом за її проханням документи їй допомагала оформлювати Ірина - студентка університету.

Олена ніколи не практикувала політику ретельного нагляду за виконанням обов'язків та завдань у період тижневого самонавчання/стажування та адаптації новоприйнятих кандидатів. Упродовж випробного терміну працівник засвоює і свої виробничі функції, виявляє свої професійні і ділові якості, формує необхідні навички в роботі, знайомиться із співробітниками, менеджерами, а також з організацією роботи підприємства, після чого кандидата зараховують на постійну роботу. Але більшість продавців та охоронців після першої заробітної плати чомусь подавали заяви на звільнення (за останній рік, відпрацювавши тільки один місяць, звільнилося 195 осіб). Та за два тижні до фактичного уходу звільненого працівника Олена завжди знаходила

йому заміну. В процесі оформлення документів на звільнення в особистій розмові з працівниками вона виявила, що основними причинами звільнення є: незадоволеність зарплатою; умовами праці; сімейні обставини; незадовільний стан здоров'я та виснажливі умови праці, конфлікт з адміністрацією (як виняток).

Олена знала, що ті обов'язки, які покладені на торговельно-оперативних працівників, не відповідають моральним та фізичним зусиллям - реальній трудомісткості виконуваних робіт. Треба було давно переглянути систему оплати праці для торгово-операційного персоналу - розмірковувала Олена, — зробити її більш гнучкою, заохочувальною.

Певний стимул для персоналу у підприємстві існує, а саме: для поліпшення роботи співробітників колективу, які особливо відзначилися та внесли визначні ідеї у розвиток підприємства, можуть розраховувати на додаткові пільги та гарантії. Працівникам підприємства надаються ж пільги: дисконтні картки, що дають право на знижку при купівлі товару; безкоштовні щоденні обіди; санаторно-курортне лікування. Але цього, наприклад, для торговельно-оперативного персоналу, недостатньо при їх низькій заробітній платі. Хто як не вони мають основний вплив на формування товарообігу, забезпечують необхідний рівень обслуговування споживачів, формують імідж підприємства. Тоді можна було б і говорити про вибір кращих, і розробляти кадрову політику, кадрову стратегію, про які директор неодноразово нагадував.

Олена до кінця не усвідомлювала суті і призначення кадрової стратегії підприємства. З чого її починати, в якому вигляді вона має бути представленою? Коли вона була інспектором відділу кадрів у компанії з іноземною інвестицією Євромарт (яка проіснувала п'ять років і розпалась так швидко, як і з'явилась), там про це ніхто не згадував. У ТОВ Кум і К Олена чітко виконувала свої функції начальника кадрової служби, які, в принципі, відрізнялись від колишніх (на посаді інспектора) лише тим, що тут їй необхідно самій здійснювати нові для неї функції планування, добору та відбору персоналу.

Кінцеве рішення про прийом працівників завжди приймав директор. Навіть деякі співбесіди він проводив особисто. Так, три місяці тому він прийняв на посаду секретаря Ірину Бойко, яка тільки-но мала закінчити університет і фактично стала помічником директора. Олена визнає, що вона розумна, врівноважена і підготувала досить ґрунтовний аналітичний звіт з діяльності підприємства. При написанні цього звіту Ірина виконувала окремі доручення директора, а також зверталась до Олени за інформацією, розпитувала про основні напрями кадрової політики, типові проблеми, що виникають у роботі з персоналом. Ще тоді директор якось мимохідь, коли Ірина допомагала Олені оформлювати накази, переглядати анкети та інформацію про працівників, тихенько їй сказав придивитися до неї, тому що це майбутній фахівець.

Приймаючи на роботу кожного наступного кандидата, Олена завжди акцентувала увагу на перспективи службового зростання працівника. Так, у цьому році переведено з посади продавця 2-ої категорії на першу 3 особи. Сам директор часто виходить у торговельний зал поспілкуватись з персоналом, ознайомитись з умовами його роботи. Хоча невирішених питань бізнесу є ще достатньо, але, попри деякі негаразди, підприємство розвивається, рентабельність, порівняно з минулим роком, поступово зростає.

Перед Оленою було поставлено завдання проаналізувати основні причини негативного стану кадрової роботи та з урахуванням стратегії організації розробити заходи щодо формулювання кадрової стратегії ТОВ Кум і К й активної кадрової політики. Основною метою кадрової політики повинна стати теза: Сукупність процедур та стимулів, здійснюваних підприємством, спрямовані на створення висококваліфікованого персоналу, працюючого з максимальною віддачею та відданого інтересам підприємства.

З чого почати? Може, з правил поведінки, а, може, ще раз подивитись у звіт Ірини, - думала Олена, - з чогось же треба починати!.

Завдання:

1. Провести оцінювання ситуації, що склалася у підприємстві ТОВ Кум і К і сформулювати принципи, які були покладені в основу формування кадрової політики ТОВ Кум і К.

2. Які пріоритети кадрової політики торговельного підприємства повинні бути притаманні для існуючої стратегії розвитку підприємства? Як фактично вони реалізуються керівництвом?
3. Оцінити сильні та слабкі сторони управління персоналом у підприємстві Кум і К.
4. Розробити заходи щодо зменшення плинності персоналу.
5. Розробити ідеологію кадрової політики та кадрової стратегії, що мають відповідати реальному етапу життєвого циклу підприємства (користуйтесь додатковою інформацією для завдання).

Додаткова інформація до ситуаційної справи «Кадрова лихоманка»

Витяг зі звіту Ірини

Предметом діяльності ТОВ Кум і К є роздрібна та оптова торгівля продовольчими й непродовольчими товарами. Товариство розташоване на околиці міста Києва (між ж/м Виноградар та районом Куренівка), але з хорошою транспортною розв'язкою. У радіусі 500 м розташовані автобусні та трамвайні зупинки, функціонуючий Куренівський ринок, а також два супермаркети Сільпо, що спричиняє певні незручності в роботі.

Загальна площа підприємства складає 1280 м² (у т.ч. торговельна - 1080 м²). Динаміка основних засобів та показників з праці наведено у табл. 3.1.

Режим роботи: з 8.00 до 23.00 без перерви на обід та вихідних.

Таблиця 3.1. Показники функціонування ТОВ «Кум і К»

Додаток 3.1. Показники фінансової діяльності ВАТ «АТМ-ГР»										
№ з/п	Показники	Базовий рік	Звітний рік				Абсолютне відхилення			
							Звітний рік			
		4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1.	Середньооблікова чисельність, осіб	95	89	91	86	93				
2.	Товарооборот, тис. грн	6791.7	5385.9	5729.7	5437.3	5866.2				
3.	Всього витрат на оплату праці, тис. грн, у т.ч.:	203.2	137.9	139.4	138.6	139.0				
3.1	Основна заробітна плата, тис. грн	202.7	134.6	127.9	121.0	132.6				
3.2	Додаткова заробітна плата, тис. грн	0.5	3.3	10.9	14.6	6.1				
3.3	Інші заохочувальні та компенсаційні кошти, тис. грн	0	0	0.6	0.0	0.3				
4	Чистий прибуток, тис. грн	0	0	287.6	153.4	76.8				
5	Продуктивність праці, тис. грн									

На підприємстві організовано сім товарних секцій з реалізації: непродовольчих товарів, молочних, бакалійних товарів, кондитерських виробів, гастрономії, горілчаних виробів, плодоовочевих та консервних товарів, а також у магазині функціонує як окремий підрозділ м'ясний цех. Крім цього працюють кіоски «Аптечний», «Фото», «Ювелірні вироби», «Мобільний зв'язок», «Канцелярські товари», «Квіти», «Обмін валют», є банкомат та гардероб, що забезпечують зручність для споживачів. На території біля магазину розташована стоянка для автомобілів.

Незабаром підприємство перетвориться на торговельну мережу. Через два місяці завершується будівництво ще двох магазинів, яких за планом прогнозується 15, в тому числі у Київській та Житомирській областях.

ТОВ «Кум і К» зацікавлене у підборі енергійних робітників, які мають хороші навички, здібності і знання. Фірма чекає від цих працівників високого рівня виконання своїх обов'язків. Політика підприємства - не приймати на роботу близьких родичів співробітників, за винятком особливих випадків.

Прийом на роботу здійснюється на конкурсній основі. Усі кандидати перебувають в однакових умовах. Заповнені анкети претендентів потрапляють до бази даних і залишаються в резерві до появи вакансій.

При прийомі на роботу не надається перевага друзям і знайомим співробітників. Анкети від них приймаються на загальних умовах.

Перед прийманням на роботу кандидат повинен ознайомитися з **Правилами поведінки у ТОВ «Кум і К»**.

ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ТОВ «КУМ І К»:

- Необхідно неухильно виконувати вимоги посадових інструкцій.
- Необхідно бути пунктуальними, обов'язковими й акуратними в роботі.
- Неприпустимі запізнення і невиходи на роботу без поважних причин.
- Бажано приходити на роботу не пізніше, ніж за 20 хвилин до початку зміни, щоб підготуватися до роботи і переодягтися в уніформу.
- Уніформа завжди повинна бути чистою та випрасуваною.
- Обов'язковим є носіння уніформи та особистої картки (бейдж).
- Суворо заборонено вживання спиртних напоїв і наркотичних засобів на території магазину, а також поява на роботі в нетверезому стані.
- У Палити дозволяється тільки у відведених для цього місцях і лише під час перерв.
- Заборонені колективні перекури, гамірлива поведінка й обговорення будь-яких проблем при покупцях.
- У робочий час не дозволяється читати книги, журнали, займатися іншими сторонніми справами.
- Персоналу варто уникати носіння уніформи в неробочий час.
- Ми чекаємо від співробітників поваги один до одного, підтримки в колективі доброзичливих, товариських стосунків, заснованих на служінні загальній справі.

Таблиця 3.2. Структура персоналу за віком та статтю у ТОВ «Кум і К» станом на III квартал звітного року, осіб

Ознаки класифікації	Всього	Працівники апарату управління	Торгово-оперативний персонал	Допоміжний персонал
I. Всього працюють у віці:				
• від 20 до 30 років		16	59	4
• від 31 до 40 років		2	2	5
• від 41 до 50 років		-	-	5
2. За статтю всього жінок		9	45	10

Таблиця 3.3. Витяг із штатного розпису ТОВ Кум і К на 1 січня звітного року

Назва посади	Штатних одиниць		Відхилення
	План	Станом на 1 січня звітного року	
Директор	1	1	0
Заступник директора	1	-	-1
Керівник проектів	1	1	0
Назва посади	Штатних одиниць		Відхилення
	План	Станом на 1 січня звітного року	
Головний бухгалтер	1	1	0
Секретар	1	1	0
Бухгалтер	2	2	0
Економіст	1	1	0
Начальник відділу інформаційних технологій	1	1	0
Начальник відділу кадрів	1	1	0
Начальник служби безпеки	1	1	0
Інспектор кадрів	1	—	-1
Асистент фахівця з маркетингу	1	1	0
Фахівець з програмного забезпечення	1	1	0
Начальник відділу закупівлі	1	1	0
Фахівець із продажу	2	1	-1
Фахівець із закупівлі	2	2	0
Фахівець із маркетингу	1	1	0
Інженер із організації експлуатації	2	1	-1
Всього управлінського персоналу	22	18	-4
Адміністратор бази даних	1	1	0
Адміністратор торговельного залу	3	3	0
Завідувач комори	1	1	0
Інкасатор	2	2	0
Інспектор служби безпеки	8	6	-2
Інспектор-оператор служби безпеки	4	4	0
Касир	15	10	-5
Комірник	2	2	0
Оператор з введення даних	4	4	0
Продавець	22	18	-4
Старший інспектор служби безпеки	2	2	0
Старший касир	2	2	0
Старший продавець	6	6	0
Укладальник-пакувальник	—	1	0
Всього торгово-оперативного персоналу	72	62	-10
Кур'єр	—	—	-
Вантажник	4	4	0
Водій	1	—	-1
Гардеробник	3	2	-1
Двірник	1	1	0
Підсобний робітник	1	1	0
Прибиральниця	5	5	0
Слюсар-сантехнік	1	1	0
Всього допоміжного персоналу	16	14	-2
Всього	110	94	-16

Таблиця 3.4. Показники руху персоналу ТОВ Кум і К

Показники	Базо- вий рік, 4 кв.	Звітний рік					Абсолютне відхилення			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього за рік	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1. Середньооблікова чисельність, осіб	95	89	91	86	93					
2. Чисельність прийнятих, осіб	134	40	108	145	35					
3. Чисельність звільнених всього, осіб,	34	46	119	151	29					
у т.ч.:										
- управлінських працівників, осіб	2	1	—	1	—					
- торгово-оперативних працівників, осіб	32	44	117	147	29					
4. Коефіцієнт плинності										
5. Коефіцієнт вибуття										
6. Коефіцієнт прийому										
7. Коефіцієнт постійності										
8. Коефіцієнт відновлення										

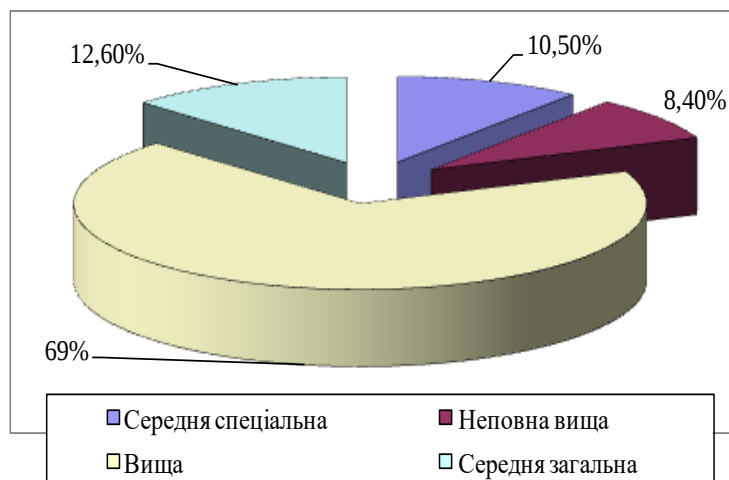


Рисунок 3.1. - Структура персоналу ТОВ «Кум і К» за рівнем освіти станом на 1 січня звітного року

Методичні рекомендації щодо роботи над ситуаційною вправою «Кадрова лихоманка» Матеріальне забезпечення

Для проведення заняття необхідно:

- Аркуші паперу А4 (для запису), А1 (для презентації результатів роботи груп).
- Фліп-чарт, маркери, фломастери.
- Приміщення для учасників, де місця розташовані у вигляді букви «П» для забезпечення максимального залучення учасників до обговорення.

Методика та орієнтовний план проведення заняття

Ситуаційна вправа орієнтована на 30-60 хвилин аудиторного часу. Вона може бути використана як в аудиторії, так і для самостійної роботи. Оптимальним є такий варіант: в аудиторії студентами у підгрупах обговорюються два перших завдання, а в якості домашнього завдання (самостійної роботи) пропонується решта завдань. На наступне заняття студенти готують презентації вирішення вправи. Ступінь індивідуалізації/або групове виконання завдань визначаються викладачем. Порядок і критерії оцінювання кейсу здійснюється на основі системної оцінки визначених критеріїв.

Практичне завдання 1.

Детально опишіть та ідентифікуйте тип кадрової політики підприємства, на якому Ви проходили практику. Опис проведіть за формою:

№ з/п	Елементи	Опис елемента
1.	Назва підприємства	
2.	Добір персоналу	
3.	Адаптація персоналу	
4.	Навчання та розвиток персоналу	
5.	Просування по службі	
6.	Мотивація та стимулювання праці	
7.	Впровадження інновацій	
8.	Вивільнення персоналу	
9.	Тип кадрової політики	

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: кадрова політика, типи кадрової політики, фактори та етапи кадрової політики, HR-стратегія, концептуальні кадрові документи, принципи сучасної кадрової політики..

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- розкрийте роль та сутність кадрової політики в сучасній організації;
- охарактеризуйте основні типи кадрової політики;
- як Ви розумієте поняття «стратегія управління персоналом»?
- який існує взаємозв'язок між стратегічним управлінням організацією, кадровою політикою та HR-стратегією?
- у чому полягають основні відмінності між закритою та відкритою кадровою політикою? В яких організаціях та за яких умов вони застосовуються?
- хто в організації несе відповідальність за розроблення та реалізацію кадрової політики?
- охарактеризуйте основні напрями сучасної кадрової політики організації;
- які елементи містить процес формування кадрової політики організації?
- у чому полягає зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації?
- які фактори впливають на процес формування кадрової політики в організації? що означає поняття «кадрові заходи» та «кадрові процеси»?
- що таке кадрова робота, чим вона відрізняється від кадрової політики та хто несе відповідальність в організації за її здійснення?
- як впливає стиль керівництва на формування та реалізацію кадрової політики в організації?
- якою є роль держави у здійсненні кадрової політики конкретної організації?

Семінарське заняття 4

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття планування людських ресурсів. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві.
2. Види планування: стратегічне, тактичне, оперативне.
3. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
4. Поняття маркетингу персоналу та його функції.
5. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі.
6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
7. Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт.
8. Процес розробки посадової інструкції.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та розрахункових завдань з питань теми заняття.

Розрахункове завдання 1.

Обчислити потребу в робітниках цеху, якщо:

- виробнича програма – 1000 одиниць;
- незавершене виробництво – 50 одиниць;
- трудомісткість одного виробу – 20 хвилин;
- коефіцієнт виконання норм часу – 1,1;
- фонд робочого часу 1 робітника – 450 годин;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискові – 1,1.

Розрахункове завдання 2.

Обчислити потребу в робітниках, якщо:

- виробнича програма – 2200 одиниць;
- трудомісткість 1 виробу – 0,5 год.;
- час щодо зміни залишків незавершеного виробництва – 100 год.;
- час щодо виконання одиниці продукції за технологією – 0,6 год.;
- середньоспискова чисельність персоналу фірми за попередні роки – 22 особи;
- середньодобова явочна чисельність персоналу фірми за попередні роки – 20 осіб;
- фонд робочого часу 1 робітника – 400 год.

Розрахункове завдання 3.

Обчислити баланс робочого часу одного працівника на поточний рік, якщо:

- кількість днів невиходів на роботу за попередній рік – 12 днів;
- втрати робочого часу завдяки скороченню тривалості робочої доби за попередній рік – 30 хвилин;
- планова тривалість робочої доби – 8,2 години;
- планова тривалість відпустки – 24 доби.

Розрахункове завдання 4.

Обчислити чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт складає – 3000 годин;
- коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;
- коефіцієнт витрат часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування чисельності (явочної у спискову) – 1,1;
- фонд робочого часу одного працівника за місяць – 160 годин.

Розрахункове завдання 5.

Перевірити відповідність фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт, згідно хронометражу, складає 3200 годин;

- тривалість робочої зміни одного працівника – 8 год.;
- середньомісячна кількість робочих діб – 22 доби;
- коефіцієнт втрат часу на додаткові роботи – 1,4;
- коефіцієнт втрати часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову – 1,1;
- час, необхідний на інші роботи, які не враховані у планових розрахунках – 220 год.;
- фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу – 30 осіб.

Розрахункове завдання 6.

Обчислити чисельність персоналу за нормами обслуговування, якщо:

- кількість агрегатів – 10;
- коефіцієнт завантаження – 1,5;
- корисний фонд часу одного робітника за зміну – 7,0 год.;
- час на додаткові операції щодо обслуговування агрегату – 1,2 год.;
- час на завантаження агрегату – 0,025 год.;
- кількість операцій завантаження за зміну – 60;
- час на розвантаження агрегату – 0,03 год.;
- кількість операцій по розвантаженню агрегату – 60;
- час щодо контролю за ходом процесу роботи агрегату – 0,1;
- кількість операцій щодо контролю роботи агрегату – 120;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

Розрахункове завдання 7.

Обчислити чисельність керівників (функціональних та лінійних менеджерів), якщо:

- загальна чисельність працівників функціональних служб – 30 осіб;
- норма керівництва менеджера функціональної служби – 6 осіб;
- загальна чисельність працівників у виробничих підрозділах – 420 осіб;
- норма керівництва менеджера лінійної служби – 10 осіб;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,1.

Розрахункове завдання 8.

Обчислити чисельність робітників цеху якщо:

- тривалість зміни – 8,2 год.;
- коефіцієнт перевиконання норм виробітку – 1,12;
- основний час виконання операції – 0,025 год.;
- допоміжний час виконання операції – 0,005 год.;
- час на відпочинок та особисті потреби – 0,0025 год.;
- час на обслуговування робочого місця – 0,0025 год.;
- час на технологічні перерви – 0,003 год.;
- виробнича програма добова – 21600 одиниць;
- кількість змін – 1.

Розрахункове завдання 9.

Обчислити середньоспискову чисельність персоналу за місяць, якщо:

- з понеділка по п'ятницю першого тижня списковий склад дорівнював 75 осіб цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю другого тижня списковий склад дорівнював 70 осіб цілодобово;
- з понеділка по п'ятницю третього тижня списковий склад дорівнював 72 особи цілодобово;

- з понеділка по п'ятницю четвертого – 74 особи цілодобово;
- останні три дні спискова чисельність не змінювалась

Кейс з аналізу змісту роботи працівників підприємства

Вступ: Компанія "ЕкоПродукт" – виробник органічної продукції, що активно розвивається. Через збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту керівництво зіткнулося з проблемою нерівномірного розподілу обов'язків між працівниками, що призвело до зниження ефективності роботи та високого рівня плинності кадрів.

Ситуація: HR-департамент компанії отримав скарги від працівників щодо:

- нечітко визначених обов'язків.
- нерівномірного навантаження між співробітниками.
- відсутності зрозумілих критеріїв оцінки ефективності роботи.
- зайвих бюрократичних процесів, що зменшують продуктивність.

Директор HR-відділу ініціював проведення аналізу змісту роботи працівників для визначення проблемних місць та оптимізації робочих процесів.

Завдання до кейсу: Ви – команда HR-аналітиків, які мають проаналізувати зміст роботи працівників підприємства та запропонувати рішення щодо покращення ситуації.

1. Проаналізуйте робочі функції трьох основних посад підприємства (наприклад: оператор виробництва, менеджер з продажу, логіст). Опишіть їхні обов'язки, компетенції та взаємодію між собою.

2. Визначте проблеми в розподілі обов'язків та робочих процесах. Використайте методи аналізу змісту роботи (спостереження, опитування, інтерв'ю, аналіз посадових інструкцій).

3. Запропонуйте зміни:

- Уточнення посадових інструкцій.
- Перерозподіл навантаження.
- Автоматизацію певних процесів.
- Введення чітких KPI для оцінки ефективності праці.

4. Опишіть очікувані результати та потенційні виклики у впровадженні змін.

Кейс з розробки посадової інструкції

Передмова: Компанія "ТехноСвіт", що спеціалізується на продажу та обслуговуванні електронної техніки, відкриває новий відділ з підтримки клієнтів. Для цього потрібно розробити посадову інструкцію для менеджера з роботи з клієнтами.

Проте керівництво компанії зіткнулося з проблемою: у співробітників немає чіткого розуміння своїх обов'язків, а відсутність стандартизованих правил роботи спричиняє плутанину в обслуговуванні клієнтів.

Ситуація: HR-відділ отримав завдання від керівництва розробити посадову інструкцію, яка чітко визначить:

- Функціональні обов'язки менеджера.
- Вимоги до кандидата.
- Його права та відповідальність.
- Взаємодію з іншими підрозділами.

Завдання до кейсу: Ви – спеціалісти з управління персоналом. Ваше завдання – розробити посадову інструкцію менеджера з роботи з клієнтами.

1. Проаналізуйте роль цієї посади в компанії. Для цього:

- Визначте основні завдання менеджера (наприклад, консультації клієнтів, оформлення замовлень, вирішення конфліктних ситуацій).
- Врахуйте необхідні компетенції та навички (комунікація, робота з CRM-системою, знання продукту).

2. Складіть посадову інструкцію, включивши такі обов'язкові елементи:

- **Загальні положення** (назва посади, підпорядкованість, мета діяльності).
- **Функціональні обов'язки** (детальний перелік основних завдань працівника).

- **Права** (доступ до інформації, можливість пропонувати покращення тощо).
- **Відповідальність** (за несвоєчасне виконання обов'язків, порушення стандартів обслуговування).
- **Взаємодія з іншими відділами** (з керівництвом, бухгалтерією, технічним відділом тощо).
- **Кваліфікаційні вимоги** (освіта, досвід роботи, навички).

3. Оцініть ефективність посадової інструкції:

- Як вона допоможе покращити роботу менеджера?
- Які труднощі можуть виникнути при її впровадженні?
- Чи потрібно в майбутньому оновлювати документ?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : планування людських ресурсів, стратегічне та оперативне планування, методи планування людських ресурсів, види планів з персоналу, основна та додаткова потреба організації в персоналі.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- у чому полягає сутність та призначення планування людських ресурсів?
- на які питання дає відповідь планування людських ресурсів?
- як визначити ефективність планування людських ресурсів?
- що передбачає стратегічне кадрове планування і чим воно відрізняється від поняття «кадрова стратегія»?
- розкрийте зміст основних складових оперативного плану роботи з персоналом організації;
- що таке прогнозування потреби в персоналі?
- як в організації використовуються методи планування людських ресурсів?
- чим відрізняються методи визначення потреби організації у кадрах в цілому та потреби у кадрах службовців?
- назвіть основні категорії працівників, що утворюють «додаткову» потребу в персоналі;
- які використовуються методи прогнозування потреби в персоналі?
- наведіть основні етапи кадрового планування та питання, що вирішуються на кожному з них;
- для розрахунку чисельності яких категорій персоналу застосовуються норми обслуговування?
- які методи використовуються для визначення оптимальної чисельності працівників в організації?
- якою є нормативна частка управлінського персоналу та які фактори впливають на її визначення?
- яка послідовність проведення аналізу змісту робіт?
- Які розділи містить посадова інструкція?

Семінарське заняття 5,6

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Зміст процесу набору та відбору працівників.
2. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць.
3. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.
4. Характеристика джерел залучення кандидатів.
5. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників.
6. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів.
7. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір.
8. Нетрадиційні методи відбору персоналу: стресове інтерв'ю, відбір за відбитками пальців, гороскопом, рисами обличчя та почерком
9. Цифрові інструменти рекрутингу персоналу: штучний інтелект, чат-боти, спеціалізовані кадрові платформи
10. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників.
11. Трудова адаптація та її види. Сучасні технології онбордингу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань та практичної вправи з питань теми заняття, проведення ділової гри.

Ділова гра «Інтерв'ю»

Мета: набуття навичок складання оголошення щодо заміщення вакантної посади, досягнення практичних навичок зі складання резюме, проведення відбіркової співбесіди, висування вимог щодо конкретної посади і прийняття рішень щодо найму персоналу на роботу.

Для динамічного проведення ділової гри всім учасникам із собою мати резюме, відповідно до вихідних умов (це зекономить час для аналізу), а також заздалегідь сформулювати перелік питань для відбору кандидата на зазначену вакантну посаду менеджера з туризму.

Завдання. Згідно даних, отриманих на лекційних, семінарських і практичних заняттях скласти опис робочого місця, сформулювати вимоги до конкретних посад, визначити шляхи пошуку персоналу організації (джерела набору), сформулювати макет оголошення в газету, окреслити план відбіркової співбесіди, провести відбір кандидатів на вакантну посаду.

Для проведення ділової гри студенти між собою (під керівництвом викладача) вибирають посади. (Сферу діяльності підприємства студенти обирають самостійно).

Ситуація для аналізу:

Підприємству необхідно здійснити відбір 4-х кандидатів на вакантну посаду:

- керівник відділу постачання;
- працівник відділу маркетингу;
- економіст;
- секретар директора підприємства.

Представники підприємства:

Директор з постачання: надає опис робочого місця та складає вимоги до майбутнього керівника відділу з постачання.

Начальник відділу маркетингу: надає опис посадових прав і обов'язків працівника відділу маркетингу, складає перелік вимог до майбутнього працівника відділу маркетингу.

Начальник економічного відділу: складає опис робочого місця економіста, надає вимоги до особи претендента на вакантну посаду.

Директор підприємства: формує вимоги до особи секретаря, його права і обов'язки.

Керівник кадрової служби: керує проведенням відбіркової співбесіди, приймає остаточне рішення щодо добору кандидатів.

Працівники кадрової служби: формують макет об'яв щодо наявних вакансій, складають план проведення відбіркової співбесіди і проводять її, приймають рішення щодо застосування

інших методів відбору персоналу.

Претенденти на посади:

Складають резюме, згідно з самостійно розробленою легендою. Кількість претендентів на вакантну посаду не повинна бути менше 2-х чоловік.

Оцінювальна група (експерти):

Проводять оцінку щодо вірності складання описів місця роботи, вимог до претендентів, правильності застосування всіх методів відбору і набору персоналу та обґрунтування рішення щодо їх прийому на роботу. Визначають вклад кожного студента в процес проведення ділової гри.

Кількість студентів в оцінювальній групі – не менше 2-х.

Зміст дій:

Крок 1. Формування відбіркової комісії.

Крок 2. Аналіз резюме (10 хвилин).

Крок 3. Проведення інтерв'ю (40 хвилин). Викладач пропонує комісії однієї з команд розпочати процедуру відбору кандидатів з проведення первинного інтерв'ю.

При проведенні первинного відбору кандидата необхідно скористатися відповідною формою (табл. 6.1), яка дозволить членам відбіркової комісії швидше дійти до висновку і до наступного кроку 4.

Таблиця 6.1. Форма первинного відбору кандидата

П.І.Б. кандидата		
Критерії	Бали* (від до 3)	Коментарі
Освіта		
Досвід роботи за профілем		
Досвід роботи (загальний)		
Навички роботи з людьми		
Комунікативні навички		
Планування		
Творчий підхід		
Організованість		
Прийняття рішень (самостійність)		
Лідерські якості		
Інше		
Загальна оцінка		

* Умовні позначення:

1 бал — не відповідає очікуванням;

2 бали — відповідає очікуванням (вимогам посади);

3 бали — перевищує очікування стандартні вимоги.

Крок 4. Прийняття рішення щодо відбору кандидатів (10 хвилин).

Результати процедури відбору кандидатів обговорюються всіма учасниками команди, які згодом повідомляють викладача про готовність оголосити своє рішення. Після цього представники команд обґрунтовують та презентують свої результати.

Завершення. Викладач підводить підсумки навчального тренінгу та акцентує увагу на активності/пасивності учасників, оцінює правильність оформлених ними документів, упущені можливості учасників, характер поведінки тощо.

Практична вправа «Складання оголошення про вакантні посади»

Мета: набуття навичок аналізу правильності складання оголошень про вакантні посади.

Завдання:

1. Проаналізувати правильність складання наведених нижче оголошень (1,2,3,4) опублікованих в журналі «Бізнес» (Рис.6.1). Оцінити їх за трибальною системою (1 бал - найнижчий, 3- найвищий) за критеріями (табл. 6.2).

1	Підприємству потрібен Директор відділу оптових продажів Вимоги: • вік 27-45 років; • вища освіта, • досвід роботи на керівній посаді не менше 3 років; • знання основ стратегічного та операційного маркетингу; • цілеспрямованість та орієнтованість на результат. Обов'язки: • організація мережі збуту рослинної продукції; • розробка стратегії розвитку та планів продажу. <i>Зі свого боку ми гарантуємо:</i> Компенсаційний пакет, цікаві завдання, роботу в команді професіоналів. <i>Резюме надсилати за адресою:</i> e-mail: dub@const.dp.ua тел/факс: (0562)339-98-39	2 Monpel'е меблі монпель'е Мережа салонів елітних меблів «Монпель'є» оголошує конкурс на заміщення вакантної посади. ДИРЕКТОР З ПРОДАЖІВ Вимоги: Вік 25-45 років, досвід роботи в організації прямих продажів Резюме відправляйте за адресою: e-mail: dub@const.dp.ua Контактні телефони: (0562) 399-839, (0562) 399-889(факс)
3	«Юнайтед ФДС» - успішна компанія, що швидко розвивається і є ексклюзивним дистриб'ютором продуктів харчування преміум-класу, оголошує конкурс на заміщення вакантної посади	АСИСТЕНТ МЕНЕДЖЕРА З МАРКЕТИНГУ Вимоги: • Вища освіта (переважно економічна) • Досвідчений користувач ПК : MS Access • Знання основ маркетингу та трейд-маркетингу • Наявність посвідчення водія • Знання англійської Тел. (044) 501 6527, e-mail: united@united.kiev.ua

Рисунок 6.1. - Оголошення, опубліковані в журналі «Бізнес»

Таблиця 6.2. Оцінювання оголошень за змістом (від 1 до 3 балів)

№ оголошення	Інформація про підприємство	Ступінь повноти визначення вимог щодо знань та умінь	Ділові якості	Умови праці, винагорода	Канал передачі інформації	Σ балів
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						

2. Сформував макет оголошення на заміщення вакантної посади менеджера з персоналу для головного офісу ТОВ «Перлина». Підприємство займається реалізацією ювелірних виробів. Адреса: м. Хмельницький, вул. Проскурівська, 11.

Вимоги до претендента:

1. Вік: до 40 років.
2. Освіта: вища (економічна або юридична).
3. Досвід роботи: не менше року на аналогічній посаді.
4. Володіння іноземними мовами (англ., нім.).
5. Знання ПК (MS Office).
6. Вміння працювати з документами.
7. Особисті характеристики:

- креативне мислення
- комунікабельність
- порядність
- дипломатичність
- спостережливість
- принциповість
- здатність забезпечити контроль за виконанням рішень
- вміння вирішувати конфліктні ситуації

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : набір персоналу, відбір персоналу, вакантна посада, джерела пошуку кандидатів, вимоги до кандидатів, методи відбору, співбесіда, тестування, профорієнтація, трудова адаптація, рекрутинг персоналу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- які існують зовнішні джерела набору кадрів в організацію?
- що означає поняття «лізинг» персоналу та як часто він використовується керівниками вітчизняних організацій?
- перелічіть внутрішні джерела набору кадрів в організацію, переваги та недоліки в практиці вітчизняних організацій;
- чим відрізняються ділові, професійні та особистісні якості працівників?
- охарактеризуйте соціально-психологічні типи працівників, що потрібно враховувати менеджеру з персоналу (менеджеру) в процесі формування команди;
- які Ви знаєте методи відбору кадрів? У чому полягають їх особливості та які методи використовуються на сьогодні найчастіше?
- назвіть види інтерв'ю і тестування працівників;
- яких помилок найчастіше припускається інтерв'юер в ході проведення співбесіди?
- у чому особливості та відмінності в роботі сучасних кадрових і рекрутингових агентств?
- яке місце посідає процес профорієнтації в практиці управління персоналом і які її форми?
- дайте визначення поняттю «адаптація» персоналу, її видам та напрямам в організаціях;
- які, на Ваш погляд, фактори сприяють пришвидшенню процесу адаптації персоналу в організації?

Семінарське заняття 7

Тема 6. Організування діяльності та функції HR-служб

Питання для усного опитування та дискусії

1. Призначення та роль сучасних HR-служб в організації.
2. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR-служб. Основні функції та відповідальність HR-служб.
3. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками HR-служб.
4. Ролі та функції HR-менеджера в організації роботи HR-служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.
5. Інформаційне та методичне забезпечення HR-служби.
6. Автоматизовані програми з управління персоналом.
7. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення рольової гри.

Практична вправа «Складання особової справи»

Мета: набуття навичок складання особової справи кандидата (за результатами конкурсного відбору).

Вихідні дані і завдання:

Уважно ознайомтеся зі змістом формулярів та зразків кадрових документів (пакет документів видається викладачем на початку практичної вправи).

1. Дайте відповідь на питання, які документи входять до особової справи працівника та потребують обліку у відділі кадрів.

2. Сформуйте особову справу кандидата на вакантну посаду Коваль Іванни Вікторівни за результатами співбесіди та поданими нею резюме та заяви. Завірте заяву резолюцією керівника. Недостатні реквізити визначити самостійно.

Ситуаційне завдання. Умови записів у трудовій книжці

У табл. 6.1 наведено варіанти записів у трудовій книжці. До кожного пункту лівого стовпчика оберіть відповідні йому пункти правого стовпчика.

Таблиця 6.1. Варіанти записів у трудовій книжці

1. Запис у трудовій книжці не робиться при:	1) переведенні на іншу роботу у зв'язку із скороченням посади;
	2) переведенні на легку роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років;
	3) тимчасовому переведенні у разі виробничої необхідності;
	4) преміюванні працівника;
	5) підвищенні працівника за посадою;
2. Запис у трудовій книжці робиться при:	6) переведенні на вакантну посаду;
	7) переведенні на легшу роботу за станом здоров'я;
	8) тимчасовому переведенні на іншу роботу для заміщення працівника;
	9) прийнятті на роботу;
	10) звільненні працівника за власним бажанням;
	11) виході на пенсію;
	12) декретній відпустці по догляду за дитиною.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : система управління персоналом, кадрова служба, інформація, нормативно-правове забезпечення управління персоналом організації.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- що таке система управління персоналом?
- які основні функції системи управління персоналом?
- які етапи проектування сучасних кадрових служб?
- яка роль кадрової служби в апараті управління підприємством?
- якими чинниками визначається структура служби управління персоналом?
- охарактеризуйте модель менеджера кадрової служби підприємства.

Семінарське заняття 8

Тема 7. Командоутворення в системі HR-менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність команди. Принципами формування та функціонування команд.
2. Типологія команд. Порівняння основних типів команд.
3. Етапи побудови ефективної команди: формінг, «ближній бій», «зближення та гармонія», «зріла команда» високоефективна команда.
4. Особливості управління персоналом на різних етапах розвитку команди
5. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом.

6. Згуртованість команди: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу.
7. Фактори, що впливають на згуртованість команди.
8. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
9. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.
10. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення
11. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових, ситуаційних завдань з питань теми заняття та проведення ділової гри.

Ділова гра: «Управління ефективністю колективної роботи на прикладі соціограми «Організація мікрогруп».

Порядок виконання завдання:

1. Ознайомлення зі сценарієм соціограми.
2. Колективна дискусія з таких питань:
 - Порівняйте освіту, вік, стаж роботи, рівень культури, уподобання і захоплення членів аналізованої групи.
 - Проаналізуйте поведінку керівника філії. Чи відповідає її рівень освіти і культури її посаді? Чого їй бракує в характері?
 - Чим характерна поведінка неофіційного лідера групи?
 - Чому зв'язки Людмили служать «неофіційним прикриттям» і чи «дають вони право» на підрив авторитету керівника?
 - Хто підтримує керівника, хто – неофіційного лідера? Чому?
 - Якими прийомами в цій ситуації скористалася б жінка-керівник з міцнішим характером? Кого б із персонажів перевела на яке робоче місце? Кого б і яким чином звільнила тощо?
3. Проведення соціограми за поданим сценарієм.

Сценарій соціограми

I. Вступ до ситуації:

Йдеться про фірму, яка має по території України свої філії. У кожній філії є по залу, де можна випити кави. Кожним із них керує жінка, що несе відповідальність за 3-10 продавців. Контроль над діяльністю майже 20 філій здійснює керівник регіону – пан Володимир, який навідується до них у невизначений час. Він підкоряється генеральній дирекції і віддає перевагу правилу: не втручатися у справи філій, крім випадків, коли це «горить».

Усі продавці регулярно проходять підготовку на так званому тренінгу «навчання за місцем роботи». Для цього є викладачі (керівники тренінгу), які постійно знаходяться у відрядженнях. Вони періодично працюють у кожній із філій, де активно допомагають у торгівлі, ведуть спостереження за працюючими жінками і привертають їх у менш завантажені години роботи для проведення в сусідній кімнаті бесід, як вести себе з відвідувачами. Всі викладачі були раніше керівниками філій і добре знають специфіку цієї професії. Вони користуються значною довірою й авторитетом, і до них звертаються за порадою не тільки продавці, а й керівник філії. Таким є загальний опис ситуації.

Це завдання розглядає проблемну ситуацію: жінка-керівник (пані Катерина) не помічає, що проти неї працює неофіційний лідер. Взаємини продавців філії подані на соціограмі (рис.1).

II. Опис персонажів:

1.Пані Катерина (керівник філії)

Дуже гарна собою зовні, струнка, раніше працювала манекенницею. Дітей немає. Її чоловік – інженер радіостанції «Гала-радіо», постійно знаходиться у відрядженнях. Родина дуже гарна й гармонійна. Пані Катерина віруюча і хоче всім людям робити тільки добро, її спілкування з клієнтами щонайкраще, вона продавець вищого класу. Вона також завжди допомагає, якщо якась

із її колег не може знайти спільної мови з клієнтом. Однак у неї відсутнє будь-яке прагнення до аналізу ситуації і до прийняття рішення, тому у випадку конфлікту вона безпорадна.

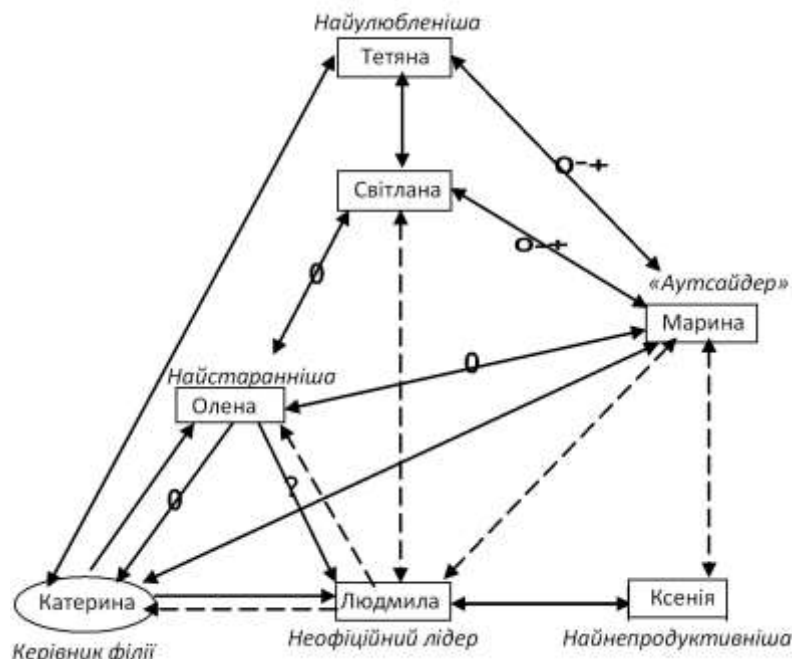


Рисунок 7.1. - Соціограма філії міста N

Взаємини членів групи на рисунку зображені різними лініями:

- - гарне ставлення;
- - негативне ставлення;
- 0 —— - байдуже ставлення;
- 0 - + —— - ставлення мінливе (від байдужого до гарного);
- ? —— - ставлення незрозуміле.

2. Молода дівчина Людмила (неофіційний лідер групи)

Середня школа; багато енергії; дуже приваблива і сексуально активна, завдяки чому їй симпатизує більшість членів групи. Її нинішній хлопець працює освітлювачем на телеканалі у відділі, що займається розважальною музикою, тому Людмилу часто запрошують на передачі. Це особливо піднімає її статус у групі.

Людмила у присутності інших продавців постійно дошкуляє на адресу керівника, з гумором планомірно підриваючи її авторитет, однак робить це тільки за спиною: офіційно вона ніколи не заперечує керівнику. Тісна дружба пов'язує її з Ксенією, яктв усьому слухається Людмилу. Людмила не може терпіти «чокнуту емансипатку Олену», яка не помічає, як своїми стараннями продавця відштовхує чоловіків.

У Людмили є дві вади: як продавець вона посередня, занадто пихата і не може вислухати клієнта. І: жоден чоловік довго не тримається біля неї, найбільше шість місяців. Людмила не може ні до кого пристосуватися, вона думає, що все повинно бути так, як вважає вона. Проте володіє неймовірним потенціалом енергії і тому виграє в більшості суперечок, часто застосовуючи приховані погрози, тому ніхто не хоче бачити її серед своїх ворогів.

3. Молода дівчина Ксенія

Молода, симпатична, модниця і дещо обмежена. Закінчила середню школу, курси продавців. Два роки працює у філії. Живе у свого овдовілого батька і в домашню скарбницю не віддає грошей: вона витрачається тільки на модний одяг. Одержала декілька зауважень від керівника філії за те, що в спеку під піджак не одягала бюстгальтер. Відвідувачів чоловічої статі зустрічає потупленим поглядом. Її успіхи як продавця завжди незадовільні, але на розливів вона працює добре. Між нею та Людмилою існує тісна дружба: інколи вони разом ідуть гуляти («на підхват чоловіків»). І коли Ксенію критикують за її слабкі виробничі показники, то її одразу бере під захист Людмила.

4. Молода дівчина Світлана

Три роки у філії. Після середньої школи працювала на заводі біля конвеєра. Зустрічається з продавцем автомобілів.

Світлана виросла в родині, де батько був авторитетним майстром на заводі, і вона його дуже шанує. Вона за закон і порядок, дуже обов'язкова і постійно домагається високого обороту як продавець. Вона поважає пані Катерину за її порядність; дуєт Людмила – Ксенія вона не може терпіти через легковажний спосіб життя і через вульгарне поняття про роботу.

5. Пані Марина

Працює у філії три роки. Середнього віку, багато читає, захоплюється класичною музикою і зі своїм чоловіком часто відвідує концерти. У неї чотирирічні близнята, про яких вона щодня піклується. Пані Марина – освічений тип людини, високо цінується найкращими клієнтами філії. Тримається «на відстані» від групи. Тип людей, як Людмила і Ксенія, їй повністю байдужий, вона дивиться на них зверхньо. Лише до Світлани у своєрідне особисте ставлення: вона симпатизує дівчині за прямолінійність. До керівника філії Марина ставиться позитивно (ця порядна жінка їй подобається); Марина давно розпізнала слабе місце своєї начальниці і постійно непомітно її підтримує. Ніколи не говорить про своє особисте ставлення і не в змозі виявляти почуття.

6. Пані Тетяна

У філії 18 місяців. Раніше працювала акушеркою і залишила цю роботу, тому що через ненормований робочий день і багато безсонних ночей відчула фізичну втому. Їй потрібне розмірене життя і багато часу для сну, тому своєю новою професією вона дуже задоволена. Вона має материнську сутність, завжди готова допомогти і є улюбленицею у групі. Чого їй не вистачає, так це бійцівського начала, вона уникає політики і всього цурається. Вона продавець середнього класу, легко переносить керівника і цінується нею, тому що надійна в роботі і ніколи з її вини не виникає сварок.

7. Пані Олена

Хотіла здобути вищу освіту, однак на третьому курсі змушена була покинути навчання, бо не вистачило інтелекту. Після цього 5 років працювала в центральному апараті соціал-демократичної партії в якості службовця (і сама дотримується лівих поглядів). Її політичний ентузіазм безсоромно використовувався: вона перепрацьовувала до 30 неоплачуваних годин на тиждень, а під час виборчої кампанії постійно знаходилася на ногах. У ході передвиборної кампанії познайомилася зі своїм чоловіком, що служить у системі страхування. Потім він заборонив їй займатися партійною діяльністю, тому що не бажав мати вдома перевтомлену дружину. Два роки тому Олена прийшла на фірму по оголошенню.

За характером нерішуча і підтримує то групу Людмила – Ксенія, то групу Світлана – Марина – Тетяна. Побоюється Людмили. Начальницю вважає жінкою, котра гнобить чоловіками, що викликає в неї співчуття. Просторова говорить про необхідність емансипації жінки.

Пані Олена дуже сумлінна і хоче передусім довести собі, що після подвійного фіаско (у ВНЗ і в політиці) ще є шанс: з натяжкою вона є однією з передових продавщиць. При обслуговуванні клієнтів вона чемна і запобіглива, кожен із відвідувачів має таке враження, ніби одержує особисту консультацію. Пані Олена є найстараннішою у групі.

III. Завдання для ролі керівника тренінгу:

Керівнику давно відомі взаємини між мікрогрупами у філії, проте, оскільки вона досі не мала труднощів із проведенням тренінгів, то не бачила причин говорити про це з керівником філії. Але нещодавно вона мала розмову з керівником округу паном Володимиром, який у бесіді помітив, що ця філія є «іржавим смітником», тому що її керівник не володіє якостями лідера. Керівник тренінгів, яка ніколи не чула про негаразди між цими двома керівниками, хоче спробувати допомогти пані Катерині. В одній із бесід, яку немов би випадково завела керівник тренінгів, пані Катерина вперше вийшла з себе. У неї завжди будуть труднощі, якщо серед продавщиць організовуватимуться мікрогрупи. Вона і так ледве витримує, що ставиться до всіх по-чесному. Чому деякі дами об'єднуються проти неї? Нарешті вона звертається за порадою до керівника тренінгу: як іона повинна вчинити, щоб змінити це неприємне співробітництво на злагоджену колективну роботу?

Прийміть рішення:

Як Ви повинні діяти в цьому випадку? Ви хотіли б побесідувати з кожною продавщицею окремо? Наодинці або у присутності керівника філії? Чи Ви хотіли б провести дискусію зі всією групою? Ваші зусилля мають бути спрямовані на те, щоб у цю філію знову прийшов спокій. У кінцевому підсумку Ви повинні підвести неофіційного лідера до того, щоб вона не працювала проти керівника філії.

IV. Завдання для спостерігачів:

Оцінити рівень самоідентифікації учасників соціодрами зі своїми персонажами та прослідкувати груподинамічний процес.

V. Груповий аналіз поведінки персонажів (особливо керівника тренінгу):

- 1) Чи була керівник тренінгу трохи дистанційованою, чи вона, можливо, була емоційно втягнута й активно виступала «за» або «проти» окремих гравців цієї партії?
- 2) Чи досягла вона поставленої мети?
- 3) Чи примушена вона була пізніше змінити тактику дій?
- 4) Як почувалися інші члени групи?
- 5) Що показав аналіз груподинамічного процесу?

Ситуаційне завдання 1. Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статику колективу. На якій стадії розвитку знаходиться трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

Ситуаційне завдання 2. Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування Вашої студентської групи. Які з них Ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

Ситуаційне завдання 3. Важливе завдання менеджера – забезпечити такий рівень згуртованості, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Для цього у менеджера є наступний діапазон дій:

1. Пропонувати працівникам роботу, що сприяє їх спілкуванню.
2. Забезпечувати взаємодію між підрозділами підприємства (наприклад, формулювання завдання, що передбачає спільну роботу працівників різних функціональних підрозділів).
3. Зберігати неформальні групи в колективі, що не заважають його функціонуванню.
4. Створювати умови для соціальної активності працівників.
5. Забезпечувати працівникам зворотний зв'язок.
6. Оцінювати і заохочувати усі позитивні колективні досягнення.
7. Залучати працівників до формулювання цілей підприємства і розробки рішень.

Дайте відповідь на наступні питання:

1. Які дії менеджера щодо формування згуртованості колективу слід вважати головними і чому?
2. Які ще заходи, з Вашої точки зору, повинен здійснювати менеджер, щоб досягти зростання рівня згуртованості трудового колективу?
3. Чи в усіх випадках високий рівень згуртованості забезпечує ефективність роботи колективу? Наведіть приклади, що підтверджують Вашу відповідь.

Ситуаційне завдання 4. Чи можна вважати Вашу студентську групу згуртованим колективом? Поясніть свою точку зору. Охарактеризуйте умови формування згуртованої групи.

Ділова гра «Вежа»

Мета: Оцінка компетенцій: лідерство, співпраця, орієнтація на результат.

Необхідний інструментарій: Планшети з листом для записів, ручки, секундомір, рулетка, 50 аркушів паперу в пачці + додаткові аркуші, таблиця підрахунку ефективності.

Завдання: Побудувати башту з максимальною ефективністю. Умови проведення гри студенти дізнаються від викладача.

Таблиця 7.1. Параметри ефективності ділової гри «Вежа».

Параметри	Кількість балів
Підсумкова висота вежі нижче 80 см	0
Підсумкова висота вежі від 80 см і вище	50
Додаткові повні 10 см до висоті	по 10 за кожні 10 см
Стійкість <30 сек	0
Стійкість від 30 сек	50
Побудова вежі за час <5 хв	1 за кожен зекономлену секунду
Отримання додаткових аркушів понад ліміт	-2 за кожний аркуш
Невикористані листи після закінчення будівлі	1 за кожний аркуш

Розрахункове завдання 1. Визначення індексу групової згуртованості Сішора кожної академічної групи 4 курсу ФУЕ.

Методика складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у дужках значеннях (максимальна сума +19 балів, мінімальна – -5). Впродовж опитування необхідно вказувати бали.

Запитання:

I. Як би ви оцінили, свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
3. Беру участь лише в окремих видах діяльності (3).
4. Не відчуваю себе членом колективу (2).
5. Живу і існую окремо від нього (1).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

II. Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти (1).
2. Швидше перейшов би ніж zostався (2).
3. Не бачу ніякої різниці (3).
4. Швидше залишився б у своїй групі (4).
5. Дуже хотів би залишитись у своїй групі (5).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

III. Які стосунки у членів вашої групи ?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю важко відповісти (1).

IV. Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

V. Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

Інтерпретація результатів.

Аналіз індивідуальних результатів

Максимальна сума балів (25) відповідає суб'єктивній оцінці рівня групової згуртованості як високого, група є дуже привабливим для студента.

25-15 – група характеризується високим рівнем згуртованості, є достатньо привабливою, проте є окремі риси, які студенту не подобаються.

16 балів – група викликає як позитивні так і негативні почуття.

14-8 балів – група викликає більше негативних ніж позитивних почуттів.

7 балів – низькі показники свідчать про відсутність процесу інтеграції, ставлення студента до групи негативне, особа упевнена у відсутності згуртованості, в роз'єднаності та індивідуалістичності членів групи.

На основі індивідуальних результатів опитування роблять загальну оцінку групової згуртованості в групі. Для цього всі результати заносять у зведену таблицю:

Аналіз групової матриці результатів

25 балів – високий рівень групової згуртованості.

25-15 – рівень вище середнього.

16 балів – середній рівень групової згуртованості.

14-6 балів – рівень нижче середнього.

7 балів – низький рівень групової згуртованості

Групова матриця результатів для визначення індексу групової згуртованості групи

№	Прізвище студента	Номери запитань					Загальна сума балів
		I	II	III	IV	V	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							
21.							
22.							
23.							
24.							
25.							
Середнє арифметичне							

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : команда, етапи формування команди, соціально-трудова відносина, згуртована команда, психологічна сумісність, психологічні якості працівників, соціальний розвиток колективу, план соціального розвитку, івент-менеджмент.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- що таке команда?
- чим відрізняються поняття «група» та «команда»?

- яким ознакам повинна відповідати група, щоб стати командою?
- з яких етапів складається процес формування команди? Назвіть їх та здійсніть порівняльний аналіз особливостей кожного етапу.
- назвіть типові ролі осіб в групі, яка працює за методом «мозкового штурму»;
- охарактеризуйте роль трудового колективу у формуванні організаційної культури;
- які ознаки притаманні сучасній організаційній культурі вітчизняних підприємств?
- що означають поняття «команда» та «управлінська команда»?
- які фактори впливають на формування згуртованої команди?
- що означає поняття «психологічна сумісність» і чи завжди вона є основою формування згуртованої команди колективу? (Обґрунтуйте на прикладах).
- що таке соціальний розвиток колективу і в чому його особливості на сучасному етапі?
- яку структуру має план соціального розвитку організації?
- що таке івент-менеджмент і для чого його використовують?

Семінарське заняття 9

Тема 8. Оцінювання людських ресурсів в організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.
2. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
3. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.
4. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.
5. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.
6. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.
7. Атестація персоналу: сутність та види. Призначення атестаційної комісії.
8. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу.
9. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових, ситуаційних та практичних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційна вправа «Атестація у ПАТ «Метран»

Мета: сформувати навички аналізу проведення процедури атестації в організації.

Вихідні дані:

Керівництво промислової групи ПАТ «Метран» завжди вважало, що у сучасному бізнесі особливе значення має кожен працівник, що дедалі більше зростає вплив рівня професіоналізму і якості праці кожного працівника на кінцеві результати роботи усієї організації.

Проведення поточного періодичного оцінювання персоналу організації було призначене на 15 грудня. Створена атестаційна комісія, визначено коло осіб, які підлягають атестації, складений атестаційний лист. Але хвилювання, пов'язані з атестацією, вже тепер залишилися позаду. Питання при те, що писати, про що запитують на засіданнях атестаційної комісії, чим це загрожує для кожного і як може завершитися - вже позаду. Всі пропозиції та побажання працівників у вигляді аналітичних записок передані керівництву компанії. Час підводити перші підсумки та усвідомлювати ті можливості, які відкрила атестація для кожного працівника та для компанії в цілому.

З цією метою відділ людських ресурсів промислової групи «Метран» провів анонімне опитування співпрацівників. Зібрати думки працівників було досить складно, оскільки більшість

з них проводить більшу частину робочого часу в регіональних філіях і лише інколи з'являється в центральному офісі. Тому з розісланих співпрацівниками анкет працівниками відділу людських ресурсів було опрацьовано лише 55%.

За результатами письмового опитування (подекуди - усного) керівництвом зроблені такі висновки щодо результатів атестації:

Кожному співробітнику атестація надала такі можливості:

- інакше поглянути на свою роботу, проаналізувати та вирішити пріоритетні завдання, а також визначити цілі на майбутнє;
- проаналізувати свою роботу з керівником; зрозуміти, яким чином він оцінює їхню працю, наскільки правильно працівники розуміють задачі, що перед ними стоять;
- зустрітися з керівництвом організації та висловити думку про роботу та перспективи розвитку організації, необхідні зміни в організації роботи тощо;
- подумати про особистий професійний розвиток та зрозуміти наскільки це узгоджується з інтересами організації.

Разом з цим, третина працівників стверджують, що процедура атестування мала і певні недоліки:

- керівники не завжди можуть об'єктивно оцінити роботу підлеглих, оскільки не володіють достатньою та необхідною для цього інформацією;
- атестаційна співбесіда переважно є просто формальністю «все давно вирішено»;
- результати атестації практично ніколи не використовуються для підвищення заробітної плати працівникам, просуванню по службі;
- у керівників не вистачило часу для більш якісної підготовки та проведення атестації;
- мала місце необ'єктивна критика за наявності неформальних стосунків між керівником та підлеглим, який проходить атестацію, і як наслідок керівник мав можливість завищувати атестаційні оцінки окремим працівникам.

У цілому для компанії атестація дозволила:

- проаналізувати роботу кожного департаменту. Прийнято рішення, що плани розвитку організації будуть розроблятися з урахуванням результатів атестації персоналу. Об'єктивним побажанням працівників було впровадження автоматизованої програми обліку персоналу та процедури оцінювання, навчання;
- відкриті бесіди у ході проведення атестації дозволили більш точно сформулювати програму навчання для кожного співробітника та організації в цілому. Відповідно до цієї програми та цілей ВАТ «Метран» у кожного працівника з'явився свій шанс підвищити свою кваліфікацію;
- за результатами атестації 2% працівників переведені на вищі посади, частина зарахована до кадрового резерву організації.

Фактично, це був перший досвід проведення атестації у промисловій групі «Метран».

Завдання:

1. Поясніть, як пов'язана система оцінювання працівників з системою навчання, розвитку та мотивацією працівників.
2. Обґрунтуйте, чому частина співробітників була незадоволена результатами атестації. Які фактори вплинули на об'єктивність оцінювання персоналу?
3. Оформіть наказ щодо проведення атестації персоналу організації. Необхідні реквізити визначить самостійно.

Практична вправа «Складання оціночної картки»

Мета:

- набути навички складання оціночної картки в організації;
- навчитися аналізувати дані анкетування щодо здійснення процедури оцінювання працівників.

Вихідні дані:

Перед початком проведення вправи викладач роздає зразок «Оціночної картки», що застосовується в одній із європейських компаній. Використовуючи зразок, Вам необхідно:

1. Проаналізувати зазначену «Оціночну картку» та розробити свій власний (більш досконалий) варіант з метою поточного ділового оцінювання працівника в організації (при цьому необхідно врахувати відмінності при оцінюванні якостей керівників, спеціалістів, робітників).

2. Спроекувати форму оцінювання працівника за методом 360 градусів.

3. Використовуючи «Оціночну анкету експерта» (видається викладачем), оцініть за п'ятибальною шкалою, наприклад, старосту групи, курсу за різними пунктами. При цьому задовільні здібності студента оцінюються 3-ма балами; 5-бальова оцінка означає, що студент має відмінні здібності; 1 бал - що його здібності набагато нижче середніх. Якщо Ви не маєте можливості познайомитися із студентом настільки, щоб поставити більш точну оцінку, зробіть позначку в стовпці «*».

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: оцінювання працівників, критерії оцінювання, суб'єкти та об'єкти оцінювання, методи оцінювання, атестація персоналу, процес та результати атестації.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- яке місце посідає підсистема оцінювання працівників у системі управління персоналом організації?
- дайте визначення поняттям «оцінювання» та «оцінка» працівників. Яка між ними відмінність?
- хто в організації несе відповідальність за здійснення процесу оцінювання працівників?
- які є види та етапи оцінювання?
- якими є особливості оцінювання в процесі відбору кандидатів на вакантні посади?
- назвіть відомі Вам показники (критерії) оцінювання. Які, на Ваш погляд, якості працівників підлягають оцінюванню в першу чергу - ділові, професійні чи особистісні?
- назвіть основні критерії оцінювання для різних категорій працівників за посадами? В чому Ви вбачаєте суттєві відмінності між ними?
- чим, на Ваш погляд, відрізняються традиційні та нетрадиційні методи ділового оцінювання працівників? У чому полягають їх переваги і недоліки?
- назвіть застосовувані в практиці західноєвропейських компаній методи ділового оцінювання працівників? Які з них застосовуються в практиці роботи вітчизняних підприємств?
- як оцінити індивідуальний внесок кандидата за коефіцієнтом трудової участі (КТУ)?
- який документ складається в організації для проведення процедури поточного оцінювання і як часто її слід проводити?
- на якому з етапів атестації складається та оформлюється атестаційний лист і в чому полягає його зміст і значення?
- якими є результати атестації працівників і як вони впливають на ефективність роботи організації?
- якими способами можна забезпечити об'єктивність висновків про. ведення атестації?
- якою у проведенні атестації є роль менеджера з персоналу?

Семінарське заняття 10

Тема 9. Побудова системи стимулювання та компенсацій в організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність системи стимулювання праці.
2. Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії. Грошове та негрошове стимулювання. Ефективність матеріальних стимулів.
3. Трирівневий принцип преміювання. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання.
4. Методи нематеріальної мотивації. Цінність винагород нематеріального характеру.
5. Мотиваційний потенціал брэнда роботодавця.
6. Соціальний пакет: сутність, значення. Підходи до формування соціального пакета на

підприємстві.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Розрахункове завдання 1.

Показниками преміювання керівників, професіоналів і фахівців визначено збільшення обсягів реалізованої продукції, зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції та підвищення прибутковості однієї акції. На преміювання заплановано 30 % фонду оплати праці за посадовими окладами. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення визначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Тоді 50 % усієї запланованої суми на преміювання має припадати на стимулювання виконання першого показника (збільшення обсягів реалізованої продукції); 30 % — на стимулювання другого показника (зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції) і 20 % — на стимулювання третього показника (підвищення прибутковості однієї акції).

Розрахуйте розмір премії (у відсотках до посадового окладу) за збільшення обсягів реалізованої продукції дорівнює; за зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції і за підвищення прибутковості однієї акції.

Розрахункове завдання 2.

Визначте розмір річного бонусу генерального директора компанії якщо фактичні показники досягають планового значення, розмір річного бонусу генерального директора становить 30 % його річного доходу, за мінімального значення показників — 15% і максимального — 40 %. Річний дохід директора дорівнював 300 тис. грн.

Ключові показники діяльності та результати роботи наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові показники діяльності та результати роботи генерального директора автомобільної компанії

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
EBITDA (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації), млн грн	30	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	40	максимальний
Якість продукції (кількість повернутих авто за рік)	15	плановий
Розвиток дилерської мережі (кількість нових дилерів за рік)	15	плановий

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: стимулювання, компенсаційна політика, матеріальні стимули, бенефіти, преміювання, нематеріальна мотивація, HR-брендинг, корпоративна культура, гнучкі форми зайнятості, соціальний пакет.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- які основні елементи системи стимулювання праці, і як вони впливають на продуктивність працівників?
- які види матеріального стимулювання існують, і які фактори впливають на їхню ефективність?
- у чому полягає різниця між грошовими та негрошовими стимулами, і як вони доповнюють одне одного?
- як здійснюється розроблення показників преміювання та визначення розмірів премій?
- які методи нематеріальної мотивації застосовуються на підприємствах, і як вони сприяють підвищенню продуктивності праці?
- яким чином корпоративна культура впливає на мотивацію трудової діяльності

- працівників?
- що таке HR-брендинг, і як він впливає на мотиваційний потенціал роботодавця?
- які програми професійного розвитку персоналу можна використовувати як стимулюючий фактор?
- що входить до соціального пакета працівників, і які підходи до його формування використовуються на підприємствах?
- які сучасні гнучкі форми зайнятості застосовуються на ринку праці, і як вони впливають на мотивацію співробітників?

Семінарське заняття 11

Тема 10. Управління кар'єрним зростанням

Питання для усного опитування та дискусії

1. Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу.
2. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток».
3. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
4. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
5. Планування та підготовка кадрового резерву.
6. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
7. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
8. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття, проведення ділової гри.

Ситуаційне завдання 1.

Старшого економіста Фесенко Олександра Петровича як гарного спеціаліста підвищили за посадою. Він став заступником начальника планово-економічного відділу. Однак через певний час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він одержав повідомлення, що його понижено за посадою (до старшого економіста). Олександр Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи.

Чи вірними були його дії? Як би Ви поводити себе на його місці?

Ділова гра «Добір керівника з кадрового резерву»

Мета:

- опанування вмінь щодо оцінювання та добору кандидатів кадрового резерву організації;
- набуття навичок складання документів щодо формування резерву керівних кадрів підприємства та їх аналізу.

Вступ

У діловій грі розглядається методичний підхід до здійснення заміщення посад менеджерів, управління процесом вивчення їх професійно-кваліфікаційного рівня, ділових, особистісних, психофізіологічних якостей. Особлива увага приділяється відповідному документуванню процедур оцінювання з формування кадрового резерву керівного складу підприємств та роботи з ним.

Вихідні дані

В публічному акціонерному товаристві «Торговельний дім «Ліза» зі штатного складу працівників сформована група кадрового резерву.

Правлінню ПАТ представлені особові характеристики кандидатів та характеристики кандидатів за методом 360 градусів на вакантну посаду комерційного директора. В оцінюванні брали участь безпосередній керівник кандидата на посаду, його підлеглі та колеги по роботі. Результати оцінювання наведено в табл. 10.2.

Оціночні характеристики носять дещо суб'єктивний характер і потребують відповідної інтерпретації.

У табл. 10.1 наведено основні дані про кандидатів на вакантну посаду, що містяться в особових справах.

Таблиця 10.1. Дані про кандидатів на посаду комерційного директора ПАТ

№ п	Перелік даних	Калінчук В.К.	Харченко Л.І.	Карташова І.П.	Слободняк С.Ф.
1	Вік (років)	43	40	39	33
2	Займана посада	Начальник торгового відділу	Заступник директора з кадрів	Головний бухгалтер	Начальник юридичного відділу
3	Освіта	Вища	Вища	Вища	Вища
4	Спеціальність	«Організація торгівлі»	«Педагог»	«Бухгалтерський облік»	«Право»
5	Загальний стаж роботи, років	21	24	18	16
6	Виконувана робота з початку трудової діяльності	Товарознавець, старший товарознавець, начальник торгового відділу	Вчитель суспільство-знавства, заст. директора з кадрів	Робітник, продавець, бухгалтер, зав. магазином, заст. гол. бухгалтера, гол. бухгалтер	Діловод, молодший юрист, юрисконсульт, начальник юридичного відділу
7	Участь у роботі суспільних і керівних виборних органів	Не бере участі	Член профкому	Член правління ПАТ	Член правління ПАТ
8	Заохочення	Неодноразово заохочувався за хорошу організацію роботи з поставальниками	Неодноразово заохочувався за активну участь у роботі міської спілки садівників	Неодноразово заохочувалася за гарну організацію бухгалтерського обліку	Заохочувався за активну суспільну роботу
9	Стягнення	Догана за перевищення службових повноважень	Немає	Немає	Немає
10	Родинний стан	Одружений, 1 дитина 5 років	Одружений, дітей немає	Заміжня, дітей немає	Одружений, 2 дитини (8 і 14 р)
11	Стан здоров'я	Задовільний	Перебуває на лікуванні через серцево-судинне захворювання	Задовільний	Хороший

Завдання:

1. Необхідно провести відбір кандидата на заміщення вакантної посади комерційного директора ПАТ «Торговельний дім «Ліра».
2. Скласти об'єктивну записку із зазначенням позитивних якостей і слабких сторін даної кандидатури з рекомендаціями щодо покращення її професійної діяльності.

Методичні вказівки до проведення ділової гри

Крок 1. Ознайомлення всієї групи з ситуацією та даними про кандидатів-кандидатів на вакантну посаду комерційного директора (табл. 10.2, 10.3).

Крок 2. Студенти поділяються на 2-3 групи по 6 осіб і готують пропозиції з обґрунтуванням вибору свого рішення. Група самостійно розподіл між собою ролі з виконання необхідних процедур аналізування відомостей по кандидатах, а саме призначають групу експертів (4 учасник і тих, хто оформлятиме остаточне рішення щодо подання кандидатури),! на посаду комерційного директора. Аудиторний час - 15 хвилин.

Крок 3. Виходячи з даних про представлені кандидатури, спостерігачі (експерти) оцінюють їх ділові й особистісні якості за 4-баловою шкалою в спеціальній картці оцінювання якостей по кожному кандидату (за формуляром табл. 10.3) протягом 20 хвилин.

Крок 4. Підгрупа приймає остаточне рішення у процесі обговорення пропозицію-подання на обраного претендента. Викладач виконує роль консультанта. Необхідний аудиторний час – 15 хвилин. Презентація груп - до 5 хвилин. Якщо не залишається часу, необхідних документів можна оформити під час самостійної роботи.

Таблиця 10.2. Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду з кадрового резерву ПАТ «Торговельний Дім Ліза»

№	ПІБ	Суб'єкти оцінювання		
		Безпосередній керівник	Підлегли	Колеги по роботі
1	Каліничук В.К.	має високу професійну підготовку; багато працює над вивченням і впровадженням провідного досвіду; швидко й оперативно вирішує питання, що виникають в процесі роботи; любить приймати рішення самостійно, при цьому часто ігнорує думку керівників вищої ланки; працездатний, однак ніколи не затримується після завершення робочого дня; емоційно стриманий, не любить вступати в публічні суперечки; неохоче виконує громадську роботу	хороший фахівець; виконує у відділі значний обсяг роботи; не любить вирішувати питання, що не стосуються виробництва; не пропускає і не вибачає порушень на роботі	дещо нудний; займається тільки роботою, а життям колективу майже не цікавиться; не має близьких друзів; надто стриманий і замкнений в собі
2	Харченко Л.І.	хороший громадський працівник; вміє будувати відносини з людьми, часто виступає арбітром у всіх конфліктах; дисциплінований; при виконанні важливої роботи не рахується з власними особистими інтересами; правильно сприймає критику на свою адресу; користується повагою в законодавчих і виконавчих органах; не зовсім добре професійно підготовлений; часто суспільну роботу ставить вище своїх безпосередніх обов'язків	дуже чуйна та доброзичлива людина; не докоряє за дрібниці, але завжди вимагає виконання поставлених завдань; з виробничими питаннями до нього краще не звертатися; майже не знає торгово-технологічних проблем	недостатньо компетентний у виробничих питаннях; відмінний організатор; вміє грамотно відбирати кадри; володіє практичними основами психології управління; товариський, іноді надто емоційний
3.	Карташова І.П.	- досвідчений працівник; - ретельно і беззаперечно виконує усі розпорядження; - заради роботи не рахується ні зі своїм особистим часом, ні з часом підлеглих; - обов'язково погоджує з вищестоящими керівниками усі свої рішення; - критику на свою адресу сприймає правильно; - незамінний працівник, оскільки за її відсутності у бухгалтерії виникають певні проблеми; - спостерігається значна плінність кадрів серед її підлеглих	- багато працює сама і вимагає цього ж від інших; - самостійно працювати не дає, відволікає з дріб'язкових питань; - без своєї згоди вона нічого не дозволяє робити, тому хороші фахівці часто не спрацьовують з нею; - серед підлеглих гідної заміни на посаду головного бухгалтера немає	- в усьому звертається до порад вищого керівництва; - не терпить нічого нового в роботі; - міцно тримається за свою посаду; - дуже суворя людина, друзів і подруг практично немає; - завжди виконує свої обіцянки; - практично у всіх випадках може домогтися прийняття потрібного їй рішення

4.	Слободняк С.Ф.	- хороший фахівець; - завжди має власну думку, але не відстоює її, якщо не правий; - суспільні доручення виконує охоче й оперативно; - емоційний, але вміє себе опанувати у складній ситуації; - завжди підтримує доброзичливі відносини з потрібними йому людьми	- роботу свою знає відмінно; - працює самостійно, інших осіб залучає лише у випадку, коли обсяг роботи для нього занадто великий; - нестриманий в емоціях; - часто дає суперечливі вказівки; - карає за найменші провини.	- хороший юрист, але не завадить розбиратися в практиці торгівлі; - нестриманий, але коли йому це необхідно, спокійно сприймає будь-яке зауваження на свою адресу; - надто часто любить підкреслювати наявність у нього впливових знайомих
----	----------------	---	---	--

Таблиця 10.3. Картка оцінювання ділових та особистісних якостей кандидата на посаду комерційного директора

№ пор.	Перелік якостей	Оцінка, балів			
		1	2	3	4
1.	Професійна майстерність (знання справи, уміння, навички)				
2.	Організаторські здібності (уміння чітко організувати і планувати свою роботу)				
3.	Почуття обов'язку (поєднання громадських і особистих інтересів)				
4.	Ініціативність (внутрішні спонукання до нових форм роботи)				
5.	Сумлінність у роботі				
6.	Працездатність				
7.	Почуття відповідальності за доручену справу				
8.	Авторитет у колективі, контактність (неформальні стосунки з людьми)				
9.	Впевненість у людині (в його здатності справитися із виробничими труднощами)				
10.	Ставлення до критики (реакція на зауваження)				
11.	Здатність до самооцінки у випадку виробничих невдач				
12.	Наполегливість, цілеспрямованість при досягненні мети				
13.	Чуйність і уважне ставлення до людей (до їхніх прохань, побажань тощо)				
14.	Загальний культурний рівень, широта кругозору				
15.	Думка оцінюваного про себе, прояв цієї думки в колективі				
16.	Зовнішнє враження, справлене на людей (уміння доглядати за своєю зовнішністю)				
17.	Стан здоров'я				
18.	Шкідливі звички				

Підсумкова оцінка: _____

Експерт _____

Дата _____

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: професійний розвиток, ділова кар'єра, службово-посадовий рух, види і моделі кар'єри, планування кар'єри, навчання персоналу, коучінг, мобільність кадрів, ротація працівників, кадровий резерв.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- які елементи містить розвиток персоналу? наведіть його визначення;
- які мотиви спонукають сьогодні працівників до розвитку та самовдосконалення?
- чим, на ваш погляд, відрізняються поняття «професійний розвиток» і «соціальний розвиток працівників»?
- чим відрізняється зміст понять «ділова кар'єра» та «службово-посадове переміщення» працівників?
- як впливають наслідки атестації на службово-посадове переміщення працівників в організації?

- який зміст ви вкладаєте у поняття «кар'єрист»? Чи можна називати кар'єристом будь-яку особу, яка здійснює просування по службі?
- з яких етапів складається процес планування кар'єри?
- якими методами можна управляти службовою кар'єрою працівників?
- у чому відмінності між поняттями «службова кар'єра» та «кар'єра»?
- охарактеризуйте основні моделі кар'єри та категорії працівників, які відповідають кожній з моделей;
- які є види кар'єри та які фактори визначають її напрям та швидкість?
- розкрийте суть професійного навчання на сучасному етапі;
- які Ви знаєте додаткові форми підготовки працівників?
- у чому відмінності між навчанням на робочому місці та поза ним?
- у чому сутність післядипломної та додаткової освіти, стажування й самоосвіти працівників з метою професійного розвитку?
- які переваги та недоліки сучасної системи багаторівневої освіти в Україні?
- визначте сутність категорії «управління мобільністю кадрів»;
- як Ви розумієте поняття «ротація кадрів» та яку роль вона відіграє у процесі професійного розвитку персоналу?
- що таке «кадровий резерв» і як здійснюється його планування та підготовка?
- яким є місце і роль процесу розстановки персоналу за посадами в організації?

Семінарське заняття 12

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.
2. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.
3. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.
4. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.
5. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.
6. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Розрахункове завдання 1.

Ви – менеджер з персоналу ПАТ «Солар» - торговельного підприємства.

Ринкові умови диктують необхідність удосконалення управління персоналом підприємства за такими напрямками: оцінка персоналу, управління мобільністю кадрів, навчання, планування ділової кар'єри персоналу та ін.

Для торговельного підприємства дуже важливе значення має оцінка руху кадрів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно оптимізації якісного і кількісного складу персоналу.

Показники для характеристики руху кадрів у ПАТ «Солар» наведено у табл. 11.1.

Завдання до ситуації:

1. Проаналізуйте рух кадрів у підприємстві.
2. Визначте показники плинності кадрів.
3. Розробіть програму з управління мобільністю кадрів у підприємстві. Інформаційне забезпечення

Таблиця 11.1. Характеристика руху кадрів ПАТ «Солар».

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність працівників	279	254	
2. Прийнято працівників	23	25	
3. Вибуло працівників, зокрема:			
– за власним бажанням;	77	69	
– звільнено за порушення трудової дисципліни;	64	63	
– звільнено за скороченням штатів.	31	24	
4. Кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року	261	234	

Розрахункове завдання 2.

Вихідні дані: Ви – менеджер з персоналу організації. Чотири роки тому державне підприємство “Колос” було перетворено у акціонерне товариство відкритого типу ПАТ “Колос”. Основна діяльність організації має виражений сезонний характер. Мережа – 3 філії, розосереджених по місту, склад в окремому приміщенні. Основне виробництво – будівля 70-х рр., філії в основному розташовані на перших поверхах житлових будівель. З бесід з працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах апарату управління склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у деяких складах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженням матеріальних цінностей; за останні 3 роки підприємство не направило на навчання жодного працівника. Частими є випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів. На основі даних статистичної звітності у відділу кадрів є інформація відображена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1. Стан та плинність кадрів на підприємстві ПАТ “Колос”

Категорія	Всього працює	Упродовж року										
		Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	З них					Показники плинності			
				Переведено в інші організації	У зв’язку з переходом на навчання, призов до армії	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти	
							За нестачі, розкрадання ТМЦ	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна	надлишкова	плинності	закріплення
	ЗП	П	ВУ	Вн1	Вн2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кпл	Кз
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	2	9				
Жінки	612	49	54	10	13	26	-	-				
Молодь до 30-ти р.	386	43	38	4	9	20	-	5				
З вищою освітою	79	10	14	7	4	3	-	-				
З середньою спеціальною освітою	187	19	20	4	5	8	-	-				
З середньою загальною освітою	363	26	27	-	7	16	-	5				
Матеріально відповідальні особи	192	12	10	1	1	4	2	2				
Керівники	67	4	5	3	1	1	-	-				
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	-	-				
Кваліфіковані робітники	388	39	34	5	10	15	-	4				
Допоміжні працівники	148	5	14	-	4	5	-	5				

Завдання до ситуації:

1. Розрахуйте показники плинності кадрів (результати розрахунків відобразіть у таблиці).
2. Проаналізуйте плинність кадрів в цілому та за окремими категоріями працюючих.
3. Розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів в організації.

Ділова гра: Вивільнення персоналу організації

У цій грі студенти досягають практичних навичок зі звільнення персоналу та управління його плинністю.

Завдання. Згідно даних, отриманих на лекційних, семінарських і практичних заняттях скласти приблизний перелік осіб, які підлягають звільненню з ініціативи адміністрації підприємства, здійснити з них найбільш “прийнятний” відбір, провести звільнення за власним бажанням і у зв’язку з виходом на пенсію.

Для проведення ділової гри студенти між собою (під керівництвом викладача) вибирають посади. (Сферу діяльності підприємства студенти обирають самостійно).

Ситуація для аналізу:

Підприємству необхідно звільнити 4-х працівників:

- у зв’язку з реорганізацією економічного відділу і перерозподілом посадових обов’язків необхідно звільнити 1 з 3-х економістів;
- працівник бухгалтерії будучи матеріально відповідальною особою допустив халатність в результаті чого підприємство прострочило виплату кредиту, повинно сплачувати матеріальні санкції та втратило довіру банку;
- працівник відділу маркетингу звільняється з посади у зв’язку з переходом на іншу роботу;
- працівник звільняється у зв’язку з виходом на пенсію.

Представники підприємства:

Начальник економічного відділу: надає характеристики всіх претендентів на звільнення.

Головний бухгалтер: визначає ступінь провини бухгалтера, його вину та міри застосування покарання.

Керівник кадрової служби: керує проведенням звільненням кандидатів, складає підсумкове резюме щодо управління плинністю кадрів в організації.

Працівники кадрової служби: формують план заключного інтерв’ю, проводять заходи щодо підготовки людини до виходу на пенсію. (4 студенти)

Керівник юридичного відділу: слідкує за дотриманням всіх вимог закону в процесі вивільнення персоналу.

Профспілка захищає трудові, соціально-економічні права та інтереси її членів.

Претенденти на звільнення:

- Економісти:
 - 1-й економіст – працював в організації протягом 10-ти років з початку її заснування, відрізняється посередніми професійними якостями, але завжди знає що де знаходиться і може дати точну відповідь щодо всіх справ організації;
 - 2-й економіст – прийшов працювати в організацію лише рік назад, відрізняється високими професійними якостями, “генератор ідей” економічного відділу;
 - 3-й економіст – жінка, мати-одиначка, що виховує дитину 7-ми років, працює в організації 3 роки, виконавська, але не дуже уважна, допускає помилки в роботі.
- Працівник бухгалтерії – не завжди уважний, не справляється зі своїми обов’язками, але має певний комплекс проблем соціального характеру;
- Працівник відділу маркетингу – цінне надбання для організації, звільняється з посади у зв’язку з пропозицією більш вигідної роботи;
- Працівник відділу збуту – працював в організації протягом останніх 8-ми років, в цьому році йому виповнилось 60 років, але він ще не визначився чи згодний вийти на пенсію.

Сформуйте власну позицію відносно звільнення з даної організації та пройдіть бесіду з керівником кадрової служби.

Оцінювальна група (експерти):

Проводять оцінку щодо вірності вибору претендента на звільнення, формування принципів

управління плинністю кадрів. Та проведення заключного інтерв'ю.

Кількість студентів в оцінювальній групі – не менше 4-х.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: плинність кадрів, причини та мотиви звільнення, показники плинності, стабілізації колективу, соціальні гарантії, якість трудового життя, трудова дисципліна, техніка безпеки праці.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- чому сутність понять «плинність кадрів» та «вивільнення персоналу» та які відмінності між ними?
- якими є основні причини та мотиви плинності кадрів на сучасних підприємствах?
- які є групи факторів плинності та які заходи кожна з них містить?
- як впливає сучасна ситуація на ринку праці на плинність кадрів організації?
- в організаціях яких видів діяльності, на Ваш погляд, спостерігається більша плинність кадрів?
- назвіть відомі Вам показники плинності кадрів;
- чим різняться поняття «абсолютна» та «відносна» плинність кадрів?
- які Ви знаєте види звільнень працівників в організації?
- в яких випадках працівник звільняється з організації з ініціативи адміністрації?
- які статті Кодексу законів про працю України регулюють процеси плинності кадрів в організації?
- при якому, на Ваш погляд, звільненні працівників спостерігається найвищий рівень конфліктності в організації?
- які документи готують працівники кадрових служб при звільненні працівників?
- що таке «соціальна інформація» і яку роль вона відіграє в управлінні плинністю кадрів в організації?
- що означає поняття «трудова дисципліна» працівників?
- якими методами керівники налагоджують на підприємстві трудову дисципліну та які фактори на неї впливають?
- дайте визначення поняттю «якість трудового життя» та назвіть перелік показників, що її визначають;
- обґрунтуйте зміст поняття «управління безпекою персоналу»;
- перерахуйте сукупність профілактичних та протиепідемічних заходів в управлінні персоналом.

Семінарське заняття 13

Тема 12. Ефективність системи HR-менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Система економічних, соціальних та організаційних показників HR-менеджменту: сутність та зміст.
2. Критерії ефективності HR-менеджменту.
3. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.
4. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.
5. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Розрахункове завдання 1. ТОВ «ОЛС» – порівняно молода фірма, що працює у сфері виробництва зубних щіток близько 5 років. Її річний чистий прибуток за 2024 рік склав \$ 785 тис. (зріс у порівнянні з попереднім роком на 10%) при загальних витратах на персонал \$ 568 тис. Фірма в 2025 році планує зростання прибутку на 13%, для цього збільшує витрати на персонал до \$ 780 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 2023 році вона становила 165%).

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

Розрахункове завдання 2. Визначте величину передвиробничих витрат, пов'язаних з вдосконаленням системи управління персоналом підприємства, якщо:

- зарібок 1-го працівника за місяць складає 12320 грн., а 2-го – 14500 грн.;
- 1-й працівник залучений до участі в програмі на 8 місяців, а 2-й на – 12 місяців;
- сума премій і надбавок становить 30% від окладу;
- відрахування на зарібну плату складають 22%;
- інші витрати пов'язані з впровадженням проекту становлять 2000 грн.

Розрахункове завдання 3. Визначте величину капітальних вкладень, пов'язаних з впровадженням заходів по вдосконаленню системи управління персоналом, якщо:

- витрати на придбання обчислювальної техніки складають 5000 грн.;
- витрати на транспортування і монтаж обладнання складають 10% від суми вартості обчислювальної техніки;
- витрати на закупку додаткових інструментів становлять – 800 грн.;
- витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу – 1500 грн.;
- витрати на поповнення обігових коштів – 5% від вартості обчислювальної техніки;
- вартість реалізованих технічних засобів – 3000 грн.;
- вартість 1 м³ приміщення становить 200 грн.;
- площа приміщення – 100 м²;
- висота приміщення – 3м.

Розрахункове завдання 4. Визначте величину витрат на вдосконалення системи управління персоналом підприємства, якщо:

- передвиробничі витрати становлять 10000 грн.;
- капітальні вкладення в управління складають 30000 грн.;
- капітальні вкладення в виробничі приміщення становлять – 5000 грн.;
- капітальні вкладення в будівлі і передавальні пристрої – 2100 грн.;
- капітальні вкладення в виробничо-господарський інвентар – 800 грн.;
- капітальні вкладення в технологічне оснащення та інструмент – 1500 грн.;
- капітальні вкладення в обігові фонди – 3000 грн.;
- сума реалізації основних фондів, що вибули після модернізації – 8000 грн.;
- супутні капітальні вкладення при використанні продукції, що вироблена після впровадження заходів – 7200 грн.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: соціальна та економічна ефективність, показники ефективності, баловий метод оцінювання роботи персоналу, кадровий аудит.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- дайте визначення поняття «ефективність HR-менеджменту»;
- якими методами проводиться аналіз роботи (робочого місця)?
- у чому сутність та відмінні особливості категорії «соціальна ефективність»?
- як співвідноситься з управлінням персоналом категорія «економічна ефективність» і в чому її сутність та які вона має критерії?
- що собою являє оцінювання діяльності підрозділів управління персоналом?
- які методи використовуються для визначення ефективності затрат на персонал?
- у чому сутність балової методики оцінювання ефективності роботи персоналу?
- на яких принципах базується комплексне оцінювання управлінської праці?

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «HR-менеджмент». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички в галузі екологічного управління.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «HR-менеджмент» складається з двох окремих завдань: письмових робіт по 12 темах та однієї індивідуальної роботи. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову роботу та індивідуальну роботу самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист індивідуальної роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

Тема 1. HR-менеджмент у системі управління організацій

Питання для самостійної роботи

1. Особливості та роль людських ресурсів в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
2. Особливості впровадження Digital технологій в HR.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення визначити особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Описати проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати особливості впровадження Digital технологій в HR.: можливості використання досвіду.

Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система організацій

Питання для самостійної роботи

1. Ціннісна орієнтація працівника.
2. Компетентність персоналу як об'єкт управління.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення згрупувати ціннісна орієнтації сучасних працівників.

На підставі опрацьованої літератури визначити компетентність персоналу як об'єкт управління.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія HR-менеджменту організацій

Питання для самостійної роботи

1. Кадрові заходи у різних стратегіях організацій.
2. Кадрова політика у країнах з розвиненою ринковою економікою.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити сутність кадрових заходів у різних стратегіях організацій.

На підставі опрацьованої літератури охарактеризувати кадрову політику у країнах з розвиненою ринковою економікою.

Тема 4. Планування людських ресурсів організацій

Питання для самостійної роботи

1. Способи нормування людських ресурсів в організацій.
2. Структура інформації про персонал в організацій.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення визначити способи нормування ресурсів в організацій. Структурувати індивідуальний план працівника

На підставі опрацьованих літературних джерел визначити структуру інформації про персонал.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Питання для самостійної роботи

1. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.
2. Використання штучного інтелекту в процесі рекрутингу.
3. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників. Визначити особливості використання штучного інтелекту в процесі рекрутингу

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму аналізу та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення.

Тема 6. Організування діяльності та функції HR-служб

Питання для самостійної роботи

1. Склад функціональних підсистем управління персоналом.
2. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати склад функціональних підсистем управління персоналом.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі здійснити аналіз заходів з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Тема 7. Командоутворення в системі HR-менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом.
2. Колектив і команда: спільне та відмінне.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі розкрити Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити спільне та відмінне між колективом і командою.

Тема 8. Оцінювання людських ресурсів в організації

Питання для самостійної роботи

1. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями.
2. Визначення індивідуальної вартості працівника.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити індивідуальну вартість працівника.

Тема 9. Побудова системи стимулювання та компенсацій в організації

Питання для самостійної роботи

1. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури
2. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити підходи до стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці..

Тема 10. Управління кар'єрним зростанням

Питання для самостійної роботи

1. Перспективи професійного зростання в Україні.
2. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.
3. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі розкрити перспективи професійного зростання в Україні, описати технологію створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити підстави переміщення, переведення на іншу посаду, роботу, умови суміщення професій.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Питання для самостійної роботи

1. Управління якістю трудового життя працівників організації.
2. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі розкрити сутність управління якістю трудового життя працівників організації.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі описати профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Тема 12. Ефективність системи HR-менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу.
2. Ефективність витрат на персонал.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі розкрити взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити ефективність витрат на персонал.

1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) студента денної форми навчання за тематикою навчальної дисципліни «HR-менеджмент» виконується у вигляді підготовки індивідуальних завдань у межах годин, відведених для самостійної роботи. Студентам пропонується на вибір декілька варіантів індивідуальних завдань, за кожне з яких він може отримати 10 балів:

Варіант 1. Самостійне проходження навчальних курсів на платформі Prometheus

Студенту може бути зараховано до 10 балів самостійної роботи студента за умови проходження одного із запропонованих курсів:

1. Кар'єра HR: ролі, компетенції та виклики URL :<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career/>
2. Як знайти роботу під час війни. URL <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/job-search-during-war/>
3. Як знайти роботу своєї мрії URL :https://courses.prometheus.org.ua/courses/rabotaua/WORK101/2016_T1/about

Здобувач освіти може обрати будь-який інший курс на власний вибір, тематику якого

необхідно попередньо погодити із науково-педагогічним працівником.

Підтвердженням проходження курсу є сертифікат прикріплений до відповідного завдання у google-класі.

Варіант 2. Індивідуальне завдання – це самостійно оформлені документи з кадрового обліку та руху персоналу на визначеному підприємстві. Підготовка індивідуальної роботи передбачає виконання завдань наведених в табл. 1.5 на листах формату А 4. При підготовці завдань необхідно забезпечити єдину «легенду»: одне підприємство та одна і та сама особа.

Таблиця 1.5. Види та оцінка індивідуальних завдань з навчальної дисципліни «HR-менеджменту»

Вид завдання	Максимальна кількість балів
Оголошення про прийом на роботу.	1
Посадова інструкція для вакантної посади.	1
Функціональне або професійне резюме (в кандидата має бути вища освіта; не менше 5-ти позицій попередньої роботи, специфічні знання та захоплення, які відповідають вимогам вакантної посади)	1
Особовий листок обліку кадрів	1
Автобіографія.	1
Заява про прийом на роботу.	0,5
Наказ про прийом на роботу.	0,5
Наказ про переведення на іншу посаду.	0,5
Наказ про проведення атестації.	1
Наказ про звільнення:	2,5
– за власним бажанням	0,5
– за угодою сторін	0,5
– за порушення трудової дисципліни	0,5
– у зв'язку з виходом на пенсію	0,5
– у зв'язку із скороченням	0,5
Разом	10

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «HR-менеджменту».

Варіант 3. Участь в наукових заходах (10 балів максимум)

Підготовка та публікація тез доповідей для участі в науковій конференції. Тематика конференції та тез погоджується з науковим керівником.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку за тестовими технологіями.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту.
2. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри», «людські ресурси».
3. Еволюція концепцій HR-менеджменту.
4. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».
5. Digital-технології та сучасні трансформації управління персоналом.
6. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості.

7. Основні характеристики людських ресурсів. Чисельність та структура персоналу організації.
8. Класифікація персоналу за категоріями та їх характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.
9. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
10. Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.
11. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками.
12. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу.
13. Сутність стратегії управління персоналом.
14. Основні типи HR-стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, HR-стратегії та кадрової політики.
15. Механізм розроблення та реалізації HR-стратегії
16. Поняття планування людських ресурсів.
17. Методи визначення потреб підприємства у людських ресурсах.
18. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
19. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту.
20. Процес розробки посадової інструкції.
21. Зміст процесу набору та відбору працівників.
22. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Моделі та методи відбору працівників.
23. Цифрові інструменти рекрутингу персоналу
24. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота.
25. Використання штучного інтелекту в процесі рекрутингу.
26. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація.
27. Призначення та роль сучасних HR-служб в організації.
28. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками HR-служб.
29. Ролі та функції HR-менеджера в організації роботи служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.
30. Інформаційне та методичне забезпечення HR-служби. Автоматизовані програми з управління персоналом.
31. Передумови формування команд в організації. Сутність команди.
32. Типологія команд. Порівняння основних типів команд. Етапи побудови ефективної команди.
33. Згуртованість команди: сутність і стадії. Вимірювання рівня згуртованості.
34. Сутність і значення соціального розвитку колективу.
35. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення.
36. Оцінювання персоналу в сучасній організації.
37. Критерії та методи оцінювання персоналу.
38. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.
39. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих.
40. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.
41. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями.
42. Атестація персоналу: сутність та види. Організація та порядок проведення атестації персоналу.
43. Сутність системи стимулювання праці. Компенсаційна політика підприємства.

44. Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії.
45. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
46. Соціальний пакет: сутність, значення. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
47. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації. Взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури
48. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу.
49. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
50. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
51. Управління мобільністю кадрів.
52. Планування та підготовка кадрового резерву.
53. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.
54. Управління плинністю кадрів та фактори, що її зумовлюють.
55. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
56. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.
57. Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст.
58. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні.
59. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.
60. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

1.6.2. Структура екзаменаційного білета

1. Digital-технології та сучасні трансформації управління персоналом.
2. Оберіть вірну відповідь:
 - 1. За мотиваційним аспектом під управлінням персоналом розуміють:**
 - 1) безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей для досягнення від них максимальної віддачі;
 - 2) самостійний вид діяльності менеджерів, спрямований на підвищення активності персоналу, збільшення його виробничої й творчої віддачі з орієнтацією на зменшення частки та чисельності виробничих і управлінських працівників і таке інше;
 - 3) комплекс управлінських соціально-економічних та організаційно-правових заходів, спрямованих на забезпечення відповідності кількісних та якісних характеристик персоналу цілям і задачам організації;
 - 4) специфічну сферу діяльності, головною метою якої є забезпечення організації персоналом відповідної кваліфікації та цільове його використання.
 - 2. Відкрита кадрова політика організації – це політика, яка...**
 - 1) характеризується тим, що керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях;
 - 2) характеризується тим, що керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків;
 - 3) характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади;
 - 4) характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників.
 - 3. Основними формами профорієнтаційної роботи:**
 - 1) професійна пропаганда; професійна інформація; професійний відбір;
 - 2) професійна освіта; професійна інформація; професійна консультація;
 - 3) професійна інформація; професійна пропаганда; професійна консультація; професійний підбір та відбір;

4) правильна відповідь відсутня.

4. Яким є обліковий документ, що обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою і т. д.?

- 1) особова справа.
- 2) особова картка.
- 3) посадова інструкція.
- 4) правила внутрішнього трудового розпорядку.

5. Атестація працівників буває таких видів:

- 1) підсумкова, проміжна, спеціальна.
- 2) узагальнююча, проміжна, професійна.
- 3) підсумкова, професійна, узагальнююча.
- 4) проміжна, кінцева, попередня.

6. Персонал підприємства, установи чи організації – це ..

- 1) працездатна частина населення країни, що у силу психофізіологічних і інтелектуальних якостей здатна виробляти матеріальні блага або послуги;
- 2) особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників;
- 3) штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності;
- 4) сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах визначених результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

7. Для реалізації якої загальної стратегії розвитку підприємства особливо необхідно набирати кваліфікованих спеціалістів?

- 1) стратегії підприємництва;
- 2) стратегії динамічного росту;
- 3) стратегії різкої зміни курсу.
- 4) стратегії прибутковості.

8. Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

- 1) спостереження; аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників; метод прямого систематичного аналізу стану роботи;
- 2) експеримент; аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників; метод прямого систематичного аналізу стану роботи;
- 3) бесіда; анкетування; аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників; метод прямого систематичного аналізу стану роботи;
- 4) правильна відповідь відсутня.

9. Традиційні методи оцінки полягають у:

- 1) сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег;
- 2) акцентуванні уваги на оцінці працівника його колегами;
- 3) оцінці робітника в розрізі його взаємодії з організацією;
- 4) всі відповіді вірні.

10. Який перелік ілюструє необхідну плинність кадрів?

- 1) незадоволеність роботою, призов до армії, вихід на пенсію, невідповідність посаді, зміна місця проживання.
- 2) звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат.
- 3) призов до армії, поступлення на навчання, вихід на пенсію.
- 4) віддаленість місця роботи від дому, вихід на пенсію, відпустка по догляду за дитиною.

3. Задача.

Обчислити потребу в робітниках цеху, якщо:

— виробнича програма – 1200 одиниць;

— незавершене виробництво – 50 одиниць;

- трудомісткість одного виробу – 30 хвилин;
- коефіцієнт виконання норм часу – 1,1;
- фонд робочого часу одного робітника – 420 годин;
- коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову – 1,2.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нархування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «HR-менеджмент», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

З навчальної дисципліни «HR-менеджмент» передбачено проведення 13 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Денна	13	0,8	1,5	2,3	3,1	3,8	4,6	5,4	6,2	6,9	7,7	8,5	9,2	10,0

2.3. З навчальної дисципліни «HR-менеджмент» передбачено проведення 13 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	8 тем	Номер теми												Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	10
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	10												10
	Усього балів													20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «HR-менеджмент», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в таблиці

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на завдання	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» /; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
5. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
6. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

Тема 2

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Гавриш О. А. [та ін.] Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; [відп. ред. Т. В. Лазоренко] ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». К. : НТУУ «КПІ», 2011. 333 с.
4. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
5. Захаркевич Н.П. Формування цифрових компетенцій персоналу підприємств в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4.0. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф.*, 30 травня 2024 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 116-120
6. Захаркевич Н.П., Подолянчук Б.В. Сутність, різновиди та особливості розвитку цифрових компетентностей персоналу. *Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції ім. Ю. Потебні «Інженерні інновації та розбудова національної економіки»* (м. Запоріжжя, 9-10 травня 2024 р.). Запоріжжя, 2024. С. 184-188
7. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
8. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
9. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
10. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

Тема 3

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.

3. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
4. Захаркевич Н.П., Корнійчук А.В. Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом. *«Наукова весна» 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*, Дніпро, 1–3 березня 2023 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 483 с. С. 209-210.
5. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / [відп. ред. В. М. Вакуленко, О. П. Товстенко]. К.: Юрінком Інтер, 1997. 1040 с.
6. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
8. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Тема 4

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» /; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. [та ін.] HRM сучасної організації: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
5. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
6. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
7. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Тема 5

1. Dovhan Valeriy, Arziantseva Daria, Zakharkevych Nataliia Modern Onboarding Tools As A Means Of Stabilizing Organizational Staff. *Journal of Geography, Politics and Society*. 2025, №15(1), P. 57–65
2. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. [та ін.] HRM сучасної організації: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
5. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с

6. Захаркевич Н.П., Арзянцева Д.А. Технології відбору персоналу для дистанційної роботи *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р.* Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. 420 с. С. 240-243.
7. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / [відп. ред. В. М. Вакуленко, О. П. Товстенко]. К.: Юрінком Інтер, 1997. 1040 с.
8. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
9. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
10. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
12. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Тема 6

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
5. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
6. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
7. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Тема 7

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. 524 с.
3. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.
4. Гавриш О. А. [та ін.] Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; [відп. ред. Т. В. Лазоренко] ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». К. : НТУУ «КПІ», 2011. 333 с.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. [та ін.] HRM сучасної організації: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
6. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

7. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
8. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
9. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
10. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
11. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Тема 8

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. [та ін.] HRM сучасної організації: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
4. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
5. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
6. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
8. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
9. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
10. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
11. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

Тема 9

7. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
8. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом : підручник; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
9. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
10. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
11. Захаркевич Н.П., Арзянцева Д.А. Сучасні форми стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу. *Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-*

- конференції (м. Кам'янець-Подільський, 14 квітня 2023 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2023. 147 с. С. 68-71.
12. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
 13. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
 14. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
 15. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
 16. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

Тема 10

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.
4. Захаркевич Н.П., Рябов М. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції: «MODERN SCIENCE: INNOVATIONS AND PROSPECTS»*, 29-31 мая 2022 года, Стокгольм, Швеція. 2022. С. 24-28.
5. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
6. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
7. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.
8. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
9. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

Тема 11

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» /; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. [та ін.] HRM сучасної організації: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
6. Захаркевич Н.П. Трудовий абсентеїзм в сучасній практиці управління робочим часом. *Збірник тез XXVI щорічної звітної наукової конференції науково- педагогічних працівників*,

докторантів та аспірантів Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова : *Управлінські та правові засади забезпечення розвитку України як європейської держави* (м. Хмельницький, 12 березня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 94-96.

7. Захаркевич Н.П., Зябченко В.І. Управління процесами плинності персоналу в організації. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя) Запоріжжя, 2022. С.135-138.
8. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / [відп. ред. В. М. Вакуленко, О. П. Товстенко]. К.: Юрінком Інтер, 1997. 1040 с.
9. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. *Бюлетень законодавства і юридичної практики України*. 1997. № 11-12. С. 535-538.
10. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
11. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

Тема 12

1. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» /; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.
5. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
6. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
7. Новікова М.М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
8. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. ля студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України

6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
8. <https://hurma.work/> – ATS система та HRM платформа в одному рішенні