



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
заочної 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	— 5
1.4. Самостійна робота студентів	— 22
1.5. Індивідуальні завдання	— 26
1.6. Підсумковий контроль	— 27
2. Схема нарахування балів	— 31
3. Рекомендовані джерела	— 33
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 38

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	1
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	1
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.	
4.	Планування людських ресурсів організації	1
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	1
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.	
10.	Управління кар'єрним зростанням	1
10.1. 10.2. 10.3. 10.4. 10.5.	Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Управління мобільністю кадрів. Планування та підготовка кадрового резерву.	
12.	Ефективність системи HR-менеджменту	1
12.1. 12.2. 12.3. 12.4.	Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.	
	Усього	6

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

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 функцій.
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 втрат 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 днів – 22 доби;
- коефіцієнт втрат часу на додаткові роботи – 1,4;
- коефіцієнт втрати часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахунку 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?

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 2

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.

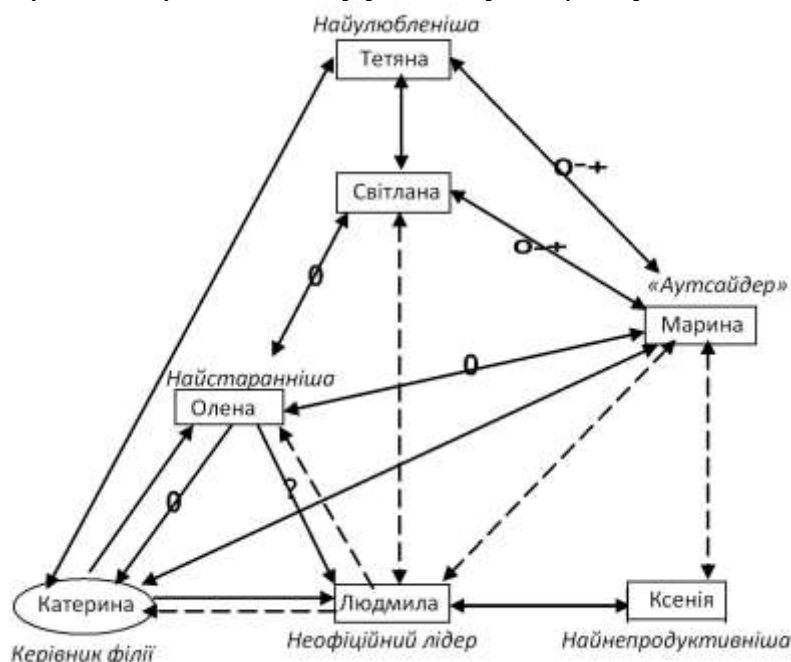


Рисунок 7.1. - Соціограма філії міста N

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, якать 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 розливі 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; дує 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 злагоджено 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?

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 3

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 бренда 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?

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» - торгівельного 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. 11.2.

Таблиця 11.2. 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, розкращення 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 вивільнення:

- 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:у

- 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.

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 індивідуальної роботи. Письмова робота та індивідуальні завдання виконуються у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

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

Тема 1. HR-менеджмент у системі управління організації

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 організації

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 організації

Питання для самостійної роботи

1. Кадрові заходи у різних стратегіях організації.
2. Кадрова політика у країнах з розвинутою 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 організації.

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

Тема 4. Планування людських ресурсів організації

Питання для самостійної роботи

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

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення визначити способи нормування ресурсів в організації. 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 заочної форми навчання за тематикою навчальної дисципліни «HR-менеджмент» виконується у вигляді підготовки індивідуальних завдань у межах годин, відведених для самостійної роботи. Студентам необхідно виконати три варіанти 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. Нарахування 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 3 лекційних занять за заочною 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
1.	Заочна	3	1,7	3,3	5,0

2.3. З навчальної дисципліни «HR-менеджмент» передбачено проведення 3 семінарських занять за заочною 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.	Варіант 1 ІЗ	10												10
3.	Варіант 2 ІЗ	10												10
4.	Варіант 3 ІЗ	10												10
	Усього балів													40

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «HR-менеджмент», студент заочної 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

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. 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. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с
5. 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.
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.
 10. 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