

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

М. Д. Балджи

# HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Одеса 2024

*Рекомендовано вченою радою  
Міжнародного гуманітарного університету  
(протокол № 8 від 18 квітня 2024 р.)*

***Рецензенти:***

***Руснак А. В.*** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

***Саковська О. М.*** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, готельно-ресторанної справи Уманського національного університету садівництва

**Балджи М. Д. (Укл.)** HR-менеджмент: методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей: менеджмент, менеджмент соціокультурної діяльності, готельно-ресторанна справа, туризм, ресторани технології, фінанси, банківська справа та страхування [Електронне видання]. Одеса, 2020. 79 с.

Навчально-методичні рекомендації з курсу «HR-менеджмент» розроблено відповідно до навчального плану, вони складаються з навчальної програми курсу, методичних рекомендацій з проведення практичних занять і завдань для самостійної роботи здобувачів, списку рекомендованої літератури. Матеріали призначено для бакалаврів факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму Міжнародного гуманітарного університету.

Вивчення дисципліни «HR-менеджмент» допоможе студентам зрозуміти особливості трудової орієнтації найманих працівників, цілеспрямовану HR-політику, науково обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі підприємства та працівників.

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«HR-менеджмент» є загальноосвітнім курсом професійної підготовки майбутніх менеджерів, зумовлений суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, необхідність розробки на підприємствах цілеспрямованої політики роботи з трудовими ресурсами, науково обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі підприємства та працівників.

Курс «HR-менеджмент» передбачає засвоєння студентами теоретичних положень про управління персоналом; систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов подальшого розвитку й використання потенціалу робочої сили на підприємстві; прикладних вмінь з розробки HR-політики і HR-планування, професійного набору персоналу, управління процесом розвитку та руху персоналу, управління процесом вивільнення персоналу та ін.; особливостей діяльності HR-менеджера.

Предметом вивчення дисципліни «HR-менеджмент» є процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Знання з «HR-менеджмент» спрямовані на формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу фахівця з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, який здатен забезпечити соціальну ефективність колективу на підприємствах та вирішувати питання цілеспрямованого впливу на кадровий склад підприємств для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

## 2. ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Мета даного навчального курсу «HR-менеджмент» полягає у розкритті теоретичних засад управління персоналом; вивченні методології, методики та технології організації управлінських аспектів у роботі з трудовими ресурсами, що базуються на основі положень менеджменту, соціології, психології, підприємництва; набуття вмінь з використання знань у конкретних практичних ситуаціях.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- ознайомити з «HR-менеджментом» як наукою, навчальною дисципліною та специфічною сферою управління;
- розкрити значення і сутність персоналу у сучасній організації, на підприємстві
- дати уявлення про ресурсне забезпечення управління персоналом, про основи корпоративної культури;
- розкрити значення і сутність HR-політики, HR-планування, лідерських якостей керівника в організаціях;
- ознайомити з організацією діяльності HR-менеджера, роллю HR-менеджера при вирішенні конфліктних ситуацій; особливостями формування колективу організації;
- ознайомити з особливостями оцінювання та атестації персоналу;
- дати уявлення про управління процесом розвитку та руху персоналу; управління процесом вивільнення персоналу; про соціальне партнерство на підприємстві; про стратегічний HR-менеджмент;
- дати уявлення про ефективність HR-менеджменту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

- знати:

1. Основні категорії, поняття та їх визначення з курсу, зміст предмету «HR-менеджмент» та його структуру, особливості норм та положень.

2. Описувати: конкретні управлінські явища роботи з персоналом, знати та вміти правильно застосовувати термінологію та законодавчо-нормативні положення.

3. Організацію діяльності HR-менеджера.

4. Лідерські якості керівника в HR-менеджменті.

5. Положень корпоративної культури підприємств.

- вміти:

1. Аналізувати і планувати чисельність й структуру персоналу на підприємствах.

2. Виявляти потреби у навчанні персоналу та розробляти плани підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації.

3. Розробляти HR-політику в підприємствах.

4. Формувати стратегічне HR-планування в підприємствах.

5. Організовувати професійний відбір працівників на вакантні робочі місця.

6. Аналізувати рівень умов праці в організації та ефективність організації трудових процесів і витрат робочого часу та розробляти заходи щодо удосконалення цих витрат.

7. Формувати колектив в підприємствах; організовувати виробничу та соціальну адаптацію новоприйнятих працівників.

8. Вирішувати конфліктні ситуації та розробляти стратегії поведінки в конфліктній ситуації.

9. Управляти процесом розвитку та руху персоналу; управляти процесом вивільнення персоналу.

- набути навички:

1. Вирішувати ситуаційні завдання.

2. Упорядковувати набуті знання у вигляді виконання самостійних завдань.

### 3. СТРУКТУРА ТА ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема за п/п	Назва теми	Л/ПЗ/СРЗ*, год. (денна, заочна ф/н)
Тема 1.	«HR-менеджмент» як наука, навчальна дисципліна та специфічна сфера управління	4/2/2 (денна ф/н) 1/0/2 (заочна ф/н)
Тема 2.	Персонал у сучасній організації, на підприємстві	4/4/4 (денна ф/н) 2/2/3 (заочна ф/н)
Тема 3.	Ресурсне забезпечення управління персоналом	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/2 (заочна ф/н)
Тема 4.	HR-політика організацій	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 5.	HR-планування в організаціях	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 6.	Професійний набір персоналу	2/4/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 7.	Визначення персоналу	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 8.	Організація діяльності HR-менеджера	2/2/3 (денна ф/н) 1/0/4 (заочна ф/н)
Тема 9.	Формування колективу організації	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 10.	Лідерські якості керівника в HR-менеджменті	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 11.	Роль HR-менеджера при вирішенні конфліктних ситуацій	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 12.	Основи корпоративної культури	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)

Тема 13.	Оцінювання та атестація персоналу	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 14.	Управління процесом розвитку та руху персоналу	2/2/3 (денна ф/н) 2/2/4 (заочна ф/н)
Тема 15.	Управління процесом вивільнення персоналу	2/2/3 (денна ф/н) 0/0/4 (заочна ф/н)
Тема 16.	Соціальне партнерство на підприємстві	2/2/3 (денна ф/н) 0/2/4 (заочна ф/н)
Тема 17.	Ефективність HR-менеджменту	4/4/3 (денна ф/н) 2/2/4 (заочна ф/н)
Тема 18.	Стратегічний HR-менеджмент	2/2/3 (денна ф/н) 1/0/4 (заочна ф/н)

\* Л - лекції

ПЗ – практичні заняття

СРЗ – самостійна робота здобувачів

## 4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. «HR-менеджмент» як наука, навчальна дисципліна та специфічна сфера управління

Роль та значення HR-менеджменту як науки. Людина як об'єкт HR-менеджменту. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту. Системний підхід до HR-менеджменту організації. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту. Загальна модель HR-менеджменту. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами». Етапи історичного розвитку HR-менеджменту. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Тема 2. Персонал у сучасній організації, на підприємстві

Поняття персоналу. Управлінський персонал. Виробничий персонал. Профпридатність. Профдіяльність. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Обставини поведінки особистості у суспільстві. Класифікація цінностей. Класифікація за ступенем поширеності цінності. Корпоративна культура. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».

Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом

Нормативно-правова база управління персоналом. Право громадян України на працю. Мінімальна заробітна платня. Національний класифікатор професій. Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах. Міжнародна організація праці (МОП). Інформаційна база менеджменту персоналу на підприємствах. Вимоги до інформації. Інформаційна система менеджменту персоналу. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах. Кадрова служба на



підприємствах. Функції кадрової служби підприємства. Технічне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах. Комплекс технічних засобів. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах.

#### Тема 4. HR-політика організацій

Поняття та значення сучасної HR-політики організацій. Основні структурні складові HR-політики. Фактори, що впливають на формування HR-політики. Стратегія HR-менеджменту. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії HR-менеджменту та HR-політики. Зміст HR-політики на різних етапах життєвого циклу організації. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних HR-документах. Правова база для здійснення сучасної HR-політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні HR-політики. Вплив стилю керівництва на HR-політику. Обговорення відмінностей принципів сучасної HR-політики.

#### Тема 5. HR-планування в організаціях

Поняття про HR-планування. Мета та завдання HR-планування. Сутність стратегічного HR-планування. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персонал.

#### Тема 6. Професійний набір персоналу

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Взаємодія менеджера з персоналу з лінійними менеджерами організації. Методи залучення кандидатів на роботу. Внутрішній конкурс. Суміщення професій. Ротація. Списки очікування. Центри зайнятості. Агентства з найму. Самостійний пошук через засоби масової інформації. Витрати організації на залучення персоналу. Оцінка якості роботи з наймання.

## Тема 7. Визначення персоналу

Приймання на роботу. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу. Завданнями менеджера з персоналу. Конкурсний відбір персоналу. Порядок приймання на роботу. Трудовий договір. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників. Переведення на іншу роботу.

## Тема 8. Організація діяльності HR-менеджера

Роль HR-менеджера. Ролі Мінцберга. Принципи керування людьми. Роль менеджерів в управлінні виконанням посадових обов'язків. Завдання, які вирішуються керівниками HR служб. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.

## Тема 9. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Етапи розвитку колективу організації. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль HR-менеджера у формуванні колективу.

## Тема 10. Лідерські якості керівника в HR-менеджменті

Роль керівника в управлінні підприємством. Професіограма керівника підприємства. Стиль керівництва. Види керівництва. Лідерство. Види лідерських якостей керівника. Ефективний лідерський менеджер.

## Тема 11. Роль HR-менеджера при вирішенні конфліктних ситуацій

Конфлікт. Конфліктна ситуація. Інцидент. Явні конфлікти. Тихі конфлікти. Класифікація конфліктів. Варіанти конфліктних ситуацій. Види конфліктів. Спосіб розв'язання конфліктів. Сфери прояву конфліктів. Ступінь виразності конфліктного протистояння. Причини конфліктів. Мотив і ціль. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації.

## Тема 12. Основи корпоративної культури

Поняття корпоративної культури та її особливості. Три структуроутворювальні компоненти корпоративної культури. Складові елементи корпоративної культури. Формування корпоративної культури підприємств. Типи корпоративної культури. Модель Роберта Куїна та Кіма Кемерона. Створення корпоративної культури.

#### Тема 13. Оцінювання та атестація персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналії. Атестація персоналу та види атестацій. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

#### Тема 14. Управління процесом розвитку та руху персоналу

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління. Навчання персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Планування та підготовка резерву. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Психологічний аналіз особи працівника.

#### Тема 15. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини

їх виникнення. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу.

#### Тема 16. Соціальне партнерство на підприємстві

Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення. Соціальне партнерство. Статус профспілок та їх об'єднань. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.

#### Тема 17. Ефективність HR-менеджменту

Основні задачі оцінки ефективності HR-менеджменту. Оцінка і вимір ефективності HR-менеджменту. Методи оцінки ефективності. Бальна методика оцінки ефективності роботи. Комплексна оцінка управлінської праці.

#### Тема 18. Стратегічний HR-менеджмент

Стратегія компанії. Стратегічне управління. HR-стратегія. Види HR-стратегій. Ключові показники ефективності (KPI). Розробка HR-стратегії. Алгоритм формування HR-стратегії. Основні елементи HR-стратегії компанії. Зміст стратегії забезпечення кадрами. Зміст стратегії організації праці та відносин із працівниками. Зміст стратегії мотивування. Зміст стратегії розвитку персоналу. Зміст стратегії соціально-трудова відносин. Процес стратегічного планування людськими ресурсами. Етапи процесу управління людськими ресурсами. Модель життєвого циклу працівника.

## **5. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ТА ЗАВДАННЯ НА САМОСТІЙНУ РОБОТУ**

ТЕМА 1. «HR-МЕНЕДЖМЕНТ» ЯК НАУКА, НАВЧАЛЬНА  
ДИСЦИПЛІНА ТА СПЕЦИФІЧНА СФЕРА УПРАВЛІННЯ

### **План:**

1. Роль та значення HR-менеджменту як науки
2. Людина як об'єкт HR-менеджменту
3. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту
4. Системний підхід до HR-менеджменту організації
5. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту
6. Загальна модель HR-менеджменту
7. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту
8. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами»
9. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту
10. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях: можливості використання досвіду

### Питання до розгляду:

1. Що таке HR-менеджмент? Чим він відрізняється від менеджменту?
2. Чому людині приділяється провідна роль у HR-менеджменті?
3. Що таке системний підхід і як його застосовують у HR-менеджменті організацій/підприємств?
4. З яких елементів складається HR-менеджмент?
5. У чому полягає науковість HR-менеджменту?
6. Доведіть значення моделі HR-менеджменту у практиці.
7. Проаналізуйте етапи історичного розвитку HR-менеджменту. З чим пов'язано їх виділення?

8. Який досвід закордонних компаній доречно застосовувати вітчизняним підприємствам? Чи потрібно вивчати досвід промислових підприємств з HR-менеджменту при реалізації завдань розвитку готелів та ресторанів? Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### 1. Виконати творче завдання:

- 1.1. Обґрунтуйте відмінності між теоріями HR-менеджменту.
- 1.2. Чи є синонімами поняття «управління персоналом» і «HR-менеджмент»?
- 1.3. На прикладі реальної ситуації доведіть необхідність чи не потребу у HR-менеджменті.

#### 2. Виконати контрольні завдання:

Тестування на тему «Яке моє відношення до життя?»:

1. Люди описують мене як нещасливу людину.
2. Я одразу ж починаю жалітися, якщо мені щось не подобається.
3. Увесь час бути позитивним – для мене це нереалістично.
4. Якщо я вранці "встав не з тієї ноги", увесь день буде наче справжня катастрофа.
5. Частіше я замислююся над своїми слабкими якостями, ніж над сильними.
6. Я не висловлюю компліментів, тому що я не хочу, щоб хтось зазнавався.
7. Протягом останніх двох тижнів я відчуваю себе пригніченим.
8. Я занадто хвилююся щодо речей або подій, які не можу контролювати.
9. Для мене досить важно почуватися щасливим.
10. Коли я стикаюся з невдачею, я припиняю спроби.

Тепер підрахуйте кількість позитивних і негативних відповідей. Чим більше негативних відповідей ви маєте, тим більш позитивним є ваше ставлення до життя. Якщо ж у вас є багато позитивних відповідей, то вам слід замислитися про зміну вашого мислення на більш позитивне.

Надайте стислий висновок із отриманих власних результатів.

## ТЕМА 2. ПЕРСОНАЛ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

### План:

1. Поняття персоналу.
2. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація.
3. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
4. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
5. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри» .

### Питання до розгляду:

1. Що таке персонал? Чи відрізняється він від кадрів, штату, трудових ресурсів?
2. Чим управлінський персонал відрізняється від виробничого? Наведіть приклади для готелів і ресторанів.
3. Чим визначається профпридатність? Які категорії їй притаманні?
4. Які виділяють етапи формування і розвитку профпридатності?
5. Чи важливо визначення профпридатності у готельній і ресторанній справі?
6. Які особливості важливо враховувати при роботі в професіях типу «людина – людина»?
7. Що таке ціннісна орієнтація? Як вона впливає на роботу з клієнтами в готелях і ресторанах?
8. Що таке корпоративна культура і як вона впливає на роботу в колективі?

## Завдання на самостійну роботу:

### 1. Виконати завдання:

#### Рішення ситуаційних задач:

#### **Завдання 1.1 (діагностичне)**

Складіть перелік запитань оцінювання кандидатів під час прийому на роботу (вільний вибір вакансії). Врахуйте сучасні тенденції рекрутингу та зазначте, які методи відбору персоналу були вами використані.

Запитання до кандидата мають бути адаптовані до його майбутньої професії. Намагайтеся уникати загальних питань.

#### **Завдання 1.2 (діагностичне)**

Ви – менеджер з персоналу великого торговельного центру NIKOLSKY в м. Харкові, загальна чисельність працівників якого становить 4 300 осіб. Частка робітників у торговельному центрі становить 75 %. Протягом 2021 року з підприємства вибуло 15 % персоналу, серед яких дві третини – робітники. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (70 %), 20 % працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни і 10 % – за прогули. Разом з цим, на роботу було прийнято 215 осіб, зокрема 80 % продавців-консультантів і касирів.

Проведіть аналіз стану та плинності кадрів в організації з різних причин, різних категорій посад персоналу та розрахуйте показники плинності кадрів. Зведіть їх у таблицю 1.

Таблиця 1

#### Аналіз показників плинності кадрів

Показник	Звітний рік
Загальна чисельність, осіб, усього, зокрема:	
- робітників	
Вибуло працівників, осіб, усього, зокрема:	
- робітників	
Звільнено працівників, осіб	
- за власним бажанням	
- за порушення трудової дисципліни	



- за прогули	
Прийнято, осіб, зокрема:	
- продавців, - касирів	
Коефіцієнт оновлення персоналу	
Коефіцієнт плинності персоналу	
Коефіцієнт вивільнення робітників	
Коефіцієнт стабільності персоналу	

## Методичні рекомендації до завдання 2.2

Для аналізу стану та плинності кадрів слід розрахувати такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт оновлення персоналу ( $K_{он}$ ):

$$K_{он} = \frac{Чп}{Чз} 100\%, \quad (1)$$

де  $Чп$  – чисельність прийнятих осіб;

$Чз$  – загальна чисельність, осіб, усього.

Коефіцієнт 3 – 5 % є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Коефіцієнт, який значно перевищує 5 %, може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії).

2. Коефіцієнт плинності персоналу ( $K_{пл}$ ):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{виб.}}{Чз} 100\%, \quad (2)$$

де  $Ч_{виб.}$  – чисельність працівників, що вибуло, осіб, усього;

$Чз$  – загальна чисельність, осіб.

Цей коефіцієнт відношення чисельності працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

На виробничих підприємствах у категорії топ-менеджменту нормою вважається рівень плинності кадрів 3 – 5 %, для інженерно-технічного персоналу норматив становить 5 – 7 %, для робочих спеціальностей – 10 – 15

% . Найвища плинність на виробництві серед тих, хто зайнятий некваліфікованою працею – до 20 %.

Для торгових мереж, що продають товар у роздріб, а також торгових домів норма плинності кадрів 20 – 30 %, при тому, що для рітейлу вона може становити до 80 %.

Для керівництва складської логістики нормою плинності є середнє значення 15 %, при цьому для складських робітників-відрядників цей показник становить 20 – 25 %, а якщо при цьому існує ще й фактор сезонності, нормальна плинність може доходити до 30 – 40%.

У транспортної галузі плинність багато в чому залежить від того, хто є власником транспортних засобів: якщо це роботодавець, плинність нижче і дорівнює 10 – 15 %, якщо власниками транспортних засобів є водії, норма плинності збільшується до 35 %.

3. Коефіцієнт вивільнення робітників ( $K_{\text{вив.}}$ ):

$$K_{\text{вив.}} = \frac{V_{\text{роб.}}}{\text{Ч}_{\text{роб.}}} 100\%, \quad (3)$$

де  $V_{\text{роб.}}$  – чисельність робітників, що вибуло, осіб;

$\text{Ч}_{\text{роб.}}$  – чисельність робітників, осіб.

Співвідношення чисельності вивільнених робітників за певний період до середньооблікової чисельності робітників за відповідний період.

4. Коефіцієнт стабільності персоналу ( $K_{\text{стаб.}}$ ):

$$K_{\text{стаб.}} = \frac{\text{Ч}_3 - \text{Ч}_{\text{виб}}}{\text{Ч}_3} \times 100 \%. \quad (4)$$

Цей показник відображає відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

**Завдання 3 (діагностичне)**

ПрАТ «Акустика» було засновано 1 квітня 2002 року. Метою його діяльності є отримання прибутку за рахунок наукової, виробничої та підприємницької діяльності. Структуру персоналу цього підприємства наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Структура та рух персоналу ПрАТ «Акустика»

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Загальна чисельність, осіб, зокрема	207	189		
управлінського персоналу	50	47		
робітників	57	52		
фахівців	100	90		
Частка в загальній чисельності, %				
управлінського персоналу				
робітників				
фахівців				
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	1301,8	1726,0		
Чисельність працівників, для яких робота в організації є основною, осіб	157	142		
Чисельність осіб, які мають спеціальну освіту, осіб	200	187		
Прийнято за рік, осіб	5	2		
Вибуло протягом року, осіб	13	18		
зокрема за власним бажанням	4	3		
Плинність, осіб				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт плинності персоналу				
Продуктивність праці всього персоналу підприємства, тис. грн				
Продуктивність праці робітників, тис грн				

Завдання:

1. Проаналізуйте стан і плинність персоналу загалом та за різними категоріями посад, розрахувавши показники плинності (див. табл. 4).

2. Розробіть план заходів зі зниження плинності кадрів на заданому підприємстві.

3. Укажіть фактори, причини та мотиви плинності кадрів.

4. Обґрунтуйте ефективність пропонованого плану заходів за умови підвищення обсягу реалізації продукції та зменшення чисельності персоналу на підприємстві.

### Методичні рекомендації до завдання 3

Для аналізу стану та плинності кадрів та заповнення табл. 4 слід розрахувати такі показники:

1. Абсолютне відхилення – це різниця між звітним і базовим періодом і для його розрахунку необхідно з більшого відняти менше. В даному випадку, абсолютним відхиленням буде різниця між 2019 і 2020 роками.

2. Відносне відхилення обчислюється як відношення абсолютного відхилення до дійсного значення. Виражається величина в частках, частинах або відсотках. Для його знаходження розділіть значення показника кінця періоду на значення його початку та помножте результат на 100.

3. Продуктивність праці всього персоналу, тис. грн (Пп):

$$Пп = ОРП/Чзаг , (5)$$

де ОРП – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

Чзаг. – загальна чисельність, осіб.

4. Продуктивність праці робітників, тис. грн (Пр):

$$Пр = ОРП/Чроб , (6)$$

де ОРП – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

Чроб. – загальна чисельність робітників, осіб.



## ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### План:

1. Нормативно-правова база управління персоналом.
2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах.
3. Інформаційна база менеджменту персоналу на підприємствах.
4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах.
5. Технічне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах.
6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах.

### Завдання на самостійну роботу:

#### 1. Виконати контрольні завдання:

1.1. Тестування на тему: «Визначення типу мислення та рівня креативності».

Діагностика за методом Дж. Брунера У кожної людини переважає певний тип мислення. Цей тест допоможе вам визначити тип свого мислення. Якщо згодні з висловлюванням, поставте "+", якщо ні "-".

Твердження:

1. Мені легше що-небудь зробити, ніж пояснити, чому я так зробив.
2. Я люблю налаштовувати програми для комп'ютера.
3. Я люблю читати художню літературу.
4. Я люблю живопис (скульптуру).
5. Я не вважав за краще б роботу, в якій все чітко визначено.
6. Мені простіше засвоїти щось, якщо я маю можливість оперувати предметами.
7. Я люблю шахи та шашки.
8. Я легко висловлюю свої думки як в усній, так і в письмовій формі.
9. Я хотів би займатися колекціонуванням.

10. Я люблю і розумію абстрактний живопис.
11. Я швидше хотів би бути слюсарем, ніж інженером.
12. Для мене алгебра цікавіше, ніж геометрія.
13. У художній літературі для мене важливіше не що сказано, а як сказано.
14. Я люблю відвідувати видовищні заходи.
15. Мені не подобається регламентована робота.
16. Мені подобається що-небудь робити своїми руками.
17. У дитинстві я любив створювати свою систему слів/знаків/шифрів для листування з друзями.
18. Я надаю великого значення формі вираження думок.
19. Мені важко передати зміст оповідання без його образного уявлення.
20. Не люблю відвідувати музеї, так як всі вони однакові.
21. Будь-яку інформацію я сприймаю як керівництво до дії.
22. Мене більше приваблює товарний знак фірми, ніж її назва.
23. Мене приваблює робота коментатора радіо, телебачення.
24. Знайомі мелодії викликають у мене в голові певні картини.
25. Люблю фантазувати.
26. Коли я слухаю музику, мені хочеться танцювати.
27. Мені цікаво розбиратися в кресленнях і схемах.
28. Мені подобається художня література.
29. Знайомий запах викликає всю картину подій, що відбулися багато років тому.
30. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше.
31. Істинно тільки те, до чого можна доторкнутися.
32. Я віддаю перевагу точним наукам.
33. Я за словом в кишеню не лізу.
34. Люблю малювати.
35. Один і той же спектакль/фільм можна дивитися багато разів, головне – гра акторів, нова інтерпретація.

36. Мені подобалося в дитинстві збирати механізми з деталей конструктора.

37. Мені здається, що я зміг би вивчити стенографію.

38. Мені подобається читати вірші вголос.

39. Я згоден з твердженням, що краса врятує світ.

40. Я вважав би за краще бути закрійником, а не кравцем.

41. Краще зробити стілець руками, ніж займатися його проектуванням.

42. Мені здається, що я зміг би опанувати професію програміста.

43. Люблю поезію.

44. Перш ніж виготовити якусь деталь, спочатку я роблю креслення.

45. Мені більше подобається процес діяльності, ніж її кінцевий результат.

46. Для мене краще попрацювати в майстерні, ніж вивчати креслення.

47. Мені цікаво було б розшифрувати старовинні тайнописи.

48. Якщо мені потрібно виступити, то я завжди готую свою промову, хоча впевнений, що знайду необхідні слова.

49. Більше люблю вирішувати завдання з геометрії, ніж з алгебри.

50. Навіть у налагодженому механізмі поточних справ намагаюся творчо змінити щось.

51. Я люблю вдома займатися рукоділлям, майструвати.

52. Я зміг би опанувати мови програмування.

53. Мені неважко написати твір на задану тему.

54. Мені легко уявити образ неіснуючого предмета або явища.

55. Я іноді сумніваюся навіть у тому, що для інших очевидно.

56. Я вважав за краще б сам відремонтувати праску, ніж нести її в майстерню.

57. Я легко засвоюю граматичні конструкції мови.

58. Люблю писати листи.

59. Сюжет фільму можу уявити як ряд образів.

60. Абстрактні картини дають велику поживу для роздумів.



61. У школі мені найбільше подобалися уроки праці, домоводства.
62. У мене не викликає труднощів вивчення іноземної мови.
63. Я охоче щось розповідаю, якщо мене просять друзі.
64. Я легко можу уявити в образах зміст почутого.
65. Я не хотів би підкоряти своє життя певній системі.
66. Я частіше спочатку зроблю, а потім думаю про правильність рішення.
67. Думаю, що зміг би вивчити китайські ієрогліфи.
68. Не можу не поділитися тільки що почутої новиною.
69. Мені здається, що робота сценариста/письменника цікава.
70. Мені подобається робота дизайнера.
71. Вирішуючи якусь проблему, мені легше йти методом спроб і помилок.
72. Вивчення дорожніх знаків не складно / не є для мене важким.
73. Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.
74. Мене приваблює робота художника-дизайнера.
75. Не люблю ходити одним і тим же шляхом.

### Методичні рекомендації до виконання тесту

Оброблення та аналіз даних проводиться шляхом підрахунку суми плюсів за кожним стовпцем (табл. 1).

Таблиця 1

#### Ключ до тесту

Предметне мислення	Мислення символами	Мислення знаками	Образне мислення	Креативне мислення
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
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$

Інтерпретація результатів Рівень креативності та базового типу мислення розбивається на три інтервали: низький рівень (від 0 до 5 балів), середній рівень (від 6 до 9 балів), високий рівень (від 10 до 15 балів). *Предметне мислення.* Людям з практичним складом розуму притаманне предметне мислення, для якого характерні нерозривний зв'язок з предметом у просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою предметних дій, послідовне виконання операцій. Існують фізичні обмеження на перетворення. Результатом такого типу мислення стає думка, втілена в новій конструкції.

*Мислення символами.* Люди з математичним складом розуму віддають перевагу символічному мисленню, коли відбувається перетворення інформації за допомогою правил виведення (зокрема, алгебраїчних правил або арифметичних знаків і операцій). Результатом є думка, виражена у вигляді структур і формул, які фіксують істотні відносини між символами.

*Знакове мислення.* У людей з гуманітарним складом розуму переважає знакове мислення. Воно характеризується перетворенням інформації за допомогою власних висновків. Знаки об'єднуються в більш великі одиниці за правилами єдиної граматики. Результатом є думка у формі поняття або висловлювання, що фіксує істотні відносини між предметами, які позначаються.

*Образне мислення.* Людям з художнім складом розуму притаманний подібний тип мислення. Це відділення від предмета в просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою дій з образами. Немає фізичних обмежень на перетворення. Операції можуть здійснюватися як послідовно, так і одночасно. Результатом служить думка, втілена в новому образі.

*Креативність* – це творчі здатності людини, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей. Креативність включає підвищену чутливість до проблем, до дефіциту або суперечливості знань, дії за визначенням цих проблем, пошуку їх рішень на основі висунення

гіпотез, по перевірці та зміни гіпотез, по формулюванню результату рішення. Для розвитку творчого мислення використовуються навчальні ситуації, які характеризуються незавершеністю або відкритістю для включення нових елементів, заохочуються до формулювання безлічі питань.

## 1.2. Тестування на виявлення аналітичних здібностей.

Хто розводить рибок? (або "Загадка Ейнштейна") На одній вулиці розташовано 5 будинків різного кольору (синього, білого, жовтого, зеленого і червоного). В цих будинках живе 5 людей різних національностей (швед, данець, англієць, німець і норвежець), які п'ють 5 різних видів напоїв (пиво, кава, чай, вода, молоко), курять 5 різних марок цигарок (Dunhill, Marlboro, Rothmans, Pall Mall та Phillip Morris) та розводять 5 різних тваринок (коні, птахи, рибки, коти та собаки).

Спробуйте розв'язати це завдання та виявити того, хто розводить рибок.

1. Норвежець живе в 1 будинку.
2. Англієць живе в червоному будинку.
3. Зелений будинок знаходиться зліва від білого.
4. Данець п'є чай.
5. Той, хто курить Rothmans, живе біля того, хто розводить котів.
6. Той, хто живе в жовтому будинку, курить Dunhill.
7. Німець курить Marlboro.
8. Той, хто живе в центральному будинку, п'є молоко.
9. Сусід того, хто курить Rothmans, п'є воду.
10. Той, хто курить Pall Mall, розводить пташок.
11. Швед розводить собак.
12. Норвежець живе біля синього будинку.
13. Той, хто розводить коней, живе в синьому будинку.
14. Той, хто курить Phillip Morris, п'є пиво.
15. У зеленому будинку п'ють каву.

## Методичні рекомендації до завдання 2

Деякі приписують Ейнштейну міркування, в якому той стверджує, що лише 2% населення земної кулі здатні оперувати в розумі закономірностями, пов'язаними відразу з п'ятьма ознаками. Як наслідок цього, наведена головоломка може бути вирішена без використання паперу лише тими, хто належить до цих 2%. Однак не існує ніяких документальних свідчень того, що Ейнштейн колись стверджував подібне. Головним завданням є визначення того, хто тримає рибок. Для того, щоб оптимізувати вирішення завдання, заповнюємо табл. 2.

Таблиця 2

### Вирішення завдання

Номер будинку	1	2	3	4	5
Національність					
Колір будинку					
Тип цигарок					
Тварина					
Напій					

Результат завдання зафіксуйте в таблиці. Намагайтеся не користуватися мережею Internet для вирішення цього завдання.

## ТЕМА 4. HR-ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЙ

### План:

1. Поняття та значення сучасної HR-політики організацій.
2. Основні структурні складові HR-політики.
3. Фактори, що впливають на формування HR-політики.
4. Стратегія HR-менеджменту.
5. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії HR-менеджменту та HR-політики.
5. Зміст HR-політики на різних етапах життєвого циклу організації.

6. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних HR-документах.
7. Правова база для здійснення сучасної HR-політики (зміст та протиріччя).
8. Роль держави у здійсненні HR-політики.
9. Вплив стилю керівництва на HR-політику.
10. Обговорення відмінностей принципів сучасної HR-політики.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### Рішення ситуаційних завдань:

#### **Завдання 1 (діагностичне)**

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу в кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в області маркетингу – 2 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці складала, за попередніми розрахунками, 5 років. Вартісна оцінка розбіжностей у продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу становила 3 тис. грн.

Визначте, на які параметри роботи фірми будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Зробіть висновки.

#### Методичні рекомендації до завдання 1

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці (Е) розраховується за такою формулою:

$$E = T \times N \times B \times K - N \times Z,$$

де Т – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші фактори результативності, років;

Н – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб;

В – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу, тис. грн;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках). У заданому випадку становить  $3/4$ ;

$Z$  – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

## **Завдання 2 (діагностичне)**

Визначте середньорічний контингент учнів навчально-курсового комбінату підприємства, якщо:

- планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, з терміном навчання 5 місяців – 65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

- відповідно до навчального плану з 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

- середньорічний контингент відсівання учнів становить 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

- перехідний контингент учнів на початок року становить 100 осіб.

### Методичні рекомендації до завдання 2

Для визначення середньорічного контингенту учнів навчально-курсового комбінату підприємства необхідно розрахувати такі показники:

1. Контингент з прийому ( $K_{пр.}$ ):

$$K_{пр.} = \frac{Ч_{уч.А} \times T_A + Ч_{уч.В} \times T_B + \dots + Ч_{уч.З} \times T_Z}{12},$$

де,  $Ч_{уч. А}$ ,  $Ч_{уч. В}$ ,  $Ч_{уч. Z}$  – чисельність учнів (слухачів) відповідно з термінами навчання осіб А, В, Z;

$T_A$ ,  $T_B$ ,  $T_Z$  – тривалість професійного навчання, місяці.

Під час планування нового набору необхідно враховувати, що прийом проводиться після випуску учнів з деяким інтервалом між ними.

2. Контингент з випуску (Квип.):

$$K_{\text{вип.}} = \frac{Ч_{\text{уч. А}} (12 - T_A) + Ч_{\text{уч. В}} (12 - T_B)}{12}.$$

Під час розрахунку середньорічного контингенту випуску слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. При цьому визначається тривалість до того часу в році, протягом якого учні не навчаються.

3. Контингент відсіву (Квідс.):

$$K_{\text{відс.}} = (K_{\text{пр.}} + K_{\text{вип.}}) \times 60 \%$$

Середньорічний контингент відсіву здебільшого береться до розрахунку 60 % фізичного відсіву. Його можна також розрахувати на підставі звітних даних за 3 – 5 років.

4. Середньорічний контингент учнів (Ксер.):

$$K_{\text{сер.}} = K_{\text{пл.}} + K_{\text{пр.}} - K_{\text{вип.}} - K_{\text{відс.}},$$

де  $K_{\text{пл.}}$  – запланований контингент учнів згідно з навчальним планом, осіб.

Якщо курсове та індивідуальне навчання учнів і слухачів організується безпосередньо на підприємстві, середньорічний контингент тих, хто навчається, не визначається.

Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують кількість навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску у плановому році.

### **Завдання 3 (діагностичне)**

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року

буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання буде зростати на 1 500 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника буде складати 5 000 грн на рік).

Навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, з огляду на встановлений у теперішній час рівень оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті становить 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

### Методичні рекомендації до завдання 3

Для розрахунку найбільш оптимального варіанту оплати для підприємства можна використати два підходи до розрахунку:

- 1) загальна сума за навчання 18 співробітників;
- 2) дисконтована плата за навчання за три роки (6 осіб протягом року).

За результатами розрахунків потрібно обрати найбільш ефективний варіант оплати.

### Завдання 4 (діагностичне)

Визначте ефективність підвищення кваліфікації 10 співробітників підприємства, на яке було витрачено 25 тис. грн, якщо після їхнього навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 150 тис. грн на місяць. Норма дисконтування становить  $(E_n) 0,15$ . Розрахунок проведіть на один рік.

### Завдання 5 (діагностичне)

Розрахуйте середні витрати на новачка та середньогодинну вартість його навчання, якщо відомі загальна вартість навчання – 30 тис. грн, кількість годин навчання в програмі – 56 год, чисельність учнів – 15 осіб.



## **Завдання 6 (діагностичне)**

Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1 400 грн за кожного або поетапно – 6 осіб у перший рік по 1 400 грн за кожного, 5 осіб по 1 800 грн – другий рік, 15 осіб по 2 200 грн – третій рік, по 2 600 грн – четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909, для третього року – 0,826, для четвертого року – 0,751.

## **ТЕМА 5. HR-ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **План:**

1. Поняття про HR-планування.
2. Мета та завдання HR-планування.
3. Сутність стратегічного HR-планування.
4. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
5. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.
6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.
7. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.
8. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персонал.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### Рішення ситуаційних завдань:

### **Завдання 1 (евристичне)**

Уявіть себе в ролі молодого реформатора. Ваше завдання розробити план розвитку України до 2030 року. Використовуючи методику SMART і основні принципи Performance Management, сформулюйте основні цілі майбутнього плану розвитку.

Управління результативністю (Performance Management ) – система ефективного управління окремими співробітниками та командами, покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності організації. Включає загальне розуміння цілей, підходів до організації роботи і навчання співробітників, покликаних забезпечити їхнє досягнення. Основне завдання управління результативністю – забезпечити перевагу організації в людському капіталі.

Основним принципом Performance Management є система цілей SMART:

- конкретний (specific);
- вимірний (measurable);
- досяжний (attainable);
- значимий (relevant);
- співвідноситься з конкретним терміном (time-bounded).

### **Завдання 2 (евристичне)**

Розрахуйте KPI (key performance indicators) для менеджера з підбору персоналу.

#### Методичні рекомендації до завдання 2

Крок 1. Вибираємо три ключових показника ефективності для менеджера з підбору персоналу (оптимальна кількість три-чотири показника).

*Приклад для маркетолога:*

- кількість користувачів, яких вдалося залучити на сайт;
  - кількість повторних замовлень від діючих споживачів;
  - кількість рекомендацій і позитивних відгуків, що з'явилися після придбання товару чи замовлення послуги на сайті та в соцмережах торгової організації.

Крок 2. Визначення ваги кожного показника. Вага в загальній сумі дорівнює 1. При цьому найбільша частка належить пріоритетному індикатору. Розглянемо на прикладі.

*Приклад для маркетолога:*

- кількість нових клієнтів – 0,5;
- кількість повторних замовлень – 0,25;
- відгуки – 0,25.

Крок 3. Аналіз статистичних даних за минулі шість місяців по кожному КРІ (key performance indicators) і розробка плану. Приклад наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Приклад розрахунку КРІ для маркетолога

№ з/п	КРІ	Початкове значення (середні показники за місяць)	Планове значення
1	Приріст нових клієнтів	160 нових покупців	Збільшення на 20 % або 192 нових клієнта
2	Частка клієнтів, які повторно купили продукт	30 клієнтів здійснюють повторну покупку	Збільшення на 20 % або 42 повторні покупки
3	Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук, рекомендацію на сайті магазину	35 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення на 20 % або 42 позитивних відгуків

Крок 4. Розрахунок КРІ. Приклад для маркетолога наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Приклад для маркетолога

Ключові показники	Вага КРІ	Мета	Факт	Індекс КРІ
КРІ1	0,50	20	22	0,550
КРІ2	0,25	20	17	0,212
КРІ3	0,25	20	30	0,375
1		Коефіцієнт результативності		1,137

Формула розрахунку КРІ:

$$\text{Індекс КРІ} = \text{Вага КРІ} \times \text{Факт} / \text{Мета.}$$

При цьому метою є запланований показник маркетолога. Факт – це реальний результат. Стає ясно, що фахівець досяг поставлених цілей не до

кінця. Однак на підставі загального показника 113,7 % можна з упевненістю сказати, що реальний результат позитивний.

Крок 5. Розрахунок заробітної плати.

*Приклад.* В цілому маркетологу належить \$800, \$560 з яких – фіксована частина, а \$240 – змінна. Повний оклад фахівця виплачують за індекс, рівний 1 (або 100 %). Отже, показник 113,7 % свідчить про перевиконання плану, а значить, маркетологу видають заробітну плату з додатковим бонусом.

Результат:  $\$560 + \$240 + \$32,88 = \$832,88$ .

Якщо індекс КРІ менше 99 %, то суму преміальних знижують.

## ТЕМА 6. ПРОФЕСІЙНИЙ НАБІР ПЕРСОНАЛУ

### План:

1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору.
2. Взаємодія менеджера з персоналу з лінійними менеджерами організації.
3. Методи залучення кандидатів на роботу. Витрати організації на залучення персоналу

### Завдання на самостійну роботу:

#### Рішення ситуаційних завдань:

#### Завдання 1 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 2 500 осіб. За трудовим договором у цьому році на підприємство зараховано 340 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з прийому.

#### Методичні рекомендації до завдання 1

Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр.) розраховується як відношення кількості працівників, прийнятих на роботу за заданий період, до середньооблікової чисельності працівників за той самий період:

$$\text{Кпр.} = \text{Чп/Ч},$$

де Чп – чисельність прийнятих працівників на роботу, осіб;  
Ч – загальна чисельність, осіб.

## Завдання 2 (діагностичне)

Середня кількість працівників підприємства за рік становила 600 осіб.

Протягом року:

звільнені за власним бажанням 37 осіб;

звільнені за порушення трудової дисципліни 5 осіб;

вийшли на пенсію 11 осіб;

поступили в навчальні заклади та призвані в армію 13 осіб;

переведені на інші посади та в інші підрозділи підприємства 30 осіб.

Визначте:

1) коефіцієнт вибуття (%);

2) коефіцієнт плинності кадрів (%).

Зробіть відповідні висновки.

### Методичні рекомендації до завдання 2

1. Розраховуємо чисельність вибулих працівників шляхом сумування осіб, які залишили організацію з будь-яких причин (перестали бути членами трудового колективу організації).

2. Коефіцієнт обігу з вибуття (Коб.):

$$Коб. = Чвиб / Чсо ,$$

де Чвиб. – чисельність вибулих працівників, осіб;

Чсо. – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл.):

$$Кпл. = Чзв / Чсо ,$$

де Чзв. – чисельність звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів – це показник, який говорить про відсоткове співвідношення чисельності звільнених співробітників до середньооблікової чисельності осіб у компанії під час розрахунку за певний період.

Сам показник плинності та його відхилення від норми для галузі або компанії слугує тільки сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе фірма через це явище.

### **Завдання 3 (діагностичне)**

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1 000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, прийнято на роботу до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з вибуття.

### **Завдання 4 (діагностичне)**

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у звітному році становила 2 300 осіб. Протягом року було звільнено за власним бажанням 295 осіб, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб. Визначте втрати підприємства від плинності кадрів і зменшення обсягу робіт за цією причиною, якщо середньодобова виробітку одного працівника становила 520 грн, фактична кількість робочих днів у звітному році – 230, а середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення – 116,2. Зробіть відповідні висновки.

#### **Методичні рекомендації до завдання 4**

1. Розраховуємо коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

2. Знаючи денний виробіток одного працівника, кількість робочих днів і середньооблікову чисельність працівників, розраховуємо потенційний обсяг робіт, який можна виконати, маючи в своєму розпорядженні обумовленим вище кількістю ресурсів (працівники, час):

$$V_{\max} = B \times D \times Ч,$$

де  $B$  – денний виробіток одного працівника, грн;

Д – кількість робочих днів;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Далі розраховуємо, який обсяг робіт був фактично зроблений ( $V_{fact}$ ):

$$V_{fact} = B \times D_{сер.} \times Ч,$$

де  $D_{сер.}$  – середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення.

4. З огляду на це, зменшення обсягу робіт через плинність становить ( $\Delta V$ ):

$$\Delta V = V_{max} - V_{fact}.$$

5. Унаслідок плинності звільнилося 345 осіб, отже, можна розрахувати втрати підприємства, тобто невиконаний обсяг робіт саме цими працівниками:

$$Втрати = B \times Ч_{зв.} \times D_{сер.},$$

де  $Ч_{зв.}$  – чисельність звільнених працівників, осіб.

### **Завдання 5 (діагностичне)**

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1 000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, надійшло до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. За трудовим договором в цьому році на підприємство зараховано 200 осіб. Розрахуйте коефіцієнт стабільності кадрів.

#### **Методичні рекомендації до завдання 5**

1. Кількість працівників облікового складу в заданий період визначається ( $Ч_{обл.}$ ):

$$Ч_{обл.} = Ч_{со.} - Ч_{виб.} + Ч_{прийн.}$$

2. Коефіцієнт стабільності кадрів ( $К_{ст.}$ ) розраховується як відношення кількості працівників облікового складу в заданий період до середньооблікової чисельності працівників.

$$К_{ст.} = Ч_{обл.} / Ч_{со}$$



## Завдання 6 (діагностичне)

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1 000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, призвані на службу в армію 10 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів.

### Методичні рекомендації до завдання 6

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості працівників підприємства чи підрозділу, вибулих за заданий період з причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною необхідністю, до середньооблікової чисельності працівників.

## ТЕМА 7. ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

### План:

1. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу.
2. Конкурсний відбір персоналу.
3. Порядок приймання на роботу.
4. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників.
5. Переведення на іншу роботу.

### Завдання на самостійну роботу:

#### Рішення ситуаційних завдань:

### Завдання 1 (діагностичне)

Розрахуйте фонд заробітної плати бюджетних організацій за квартал. Тарифна ставка першого розряду визначається законодавчо встановленим мінімальним розміром заробітної плати. Вихідні дані наведено в табл. 7 і 8. У табл. 9 наведено тарифні коефіцієнти для працівників бюджетної сфери.

Таблиця 7

#### Бюджетна організація 1

Назва посади	Кількість працівників	Присвоєний розряд ЄТС (єдиної тарифної сітки)	Встановлені надбавки до окладу, %
--------------	-----------------------	---	-----------------------------------

Директор	1	17	30
Головний бухгалтер	1	16	25
Бухгалтер	4	9 – 2 осіб 8 – 2 осіб	20
Економіст	5	10 – 2 осіб 11 – 3 осіб	15
Юрист	1	11	20

Таблиця 8

## Бюджетна організація 2

Назва посади	Кількість працівників	Присвоєний розряд ЄТС (єдиної тарифної сітки)	Встановлені надбавки до окладу, %
Директор	1	16	30
Бухгалтер	1	11	20
Вчитель молодших класів	4	8 – 2 осіб 10 – 1 осіб 11 – 1 осіб	25
Предметний вчитель	10	12 – 3 осіб 13 – 4 осіб 14 – 3 осіб	15
Технічний працівник	2	6	15

Таблиця 9

Таблиця посадових окладів (тарифних ставок) працівників, оплата праці яких здійснюється за Єдиною тарифною сіткою, 2020 р

Шкала	Тарифний коефіцієнт	Шкала	Тарифний коефіцієнт	Шкала	Тарифний коефіцієнт
1	1,00	11	1,97	21	3,85
2	1,09	12	2,12	22	4,06
3	1,18	13	2,27	23	4,27
4	1,27	14	2,42	24	4,36
5	1,36	15	2,58	25	4,51
6	1,45	16	2,79		
7	1,54	17	3,00		
8	1,64	18	3,21		
9	1,73	19	3,42		
10	1,82	20	3,64		

## Методичні рекомендації до завдання 1

Фонд заробітної плати для організації (для кожної з наведених у табл. 7 та 8 розраховується окремо) можна розрахувати у такий спосіб:

1. Розраховуємо розмір тарифної ставки (ТС):

$$ТС = ЗП_{\min} \times ТК,$$

де  $Z_{\text{Пmin}}$  – мінімальна заробітна плата, грн. Так, згідно з Законом України "Про державний бюджет України" та плановий розрахунок мінімальної заробітної плати, встановлено мінімальну зарплату 6 000 грн з 1 січня 2021 року та 6 500 грн – з 1 грудня 2021 року;

ТК – тарифний коефіцієнт, який є відношенням розміру тарифної ставки кожного наступного розряду тарифної сітки до розміру тарифної ставки першого розряду.

2. Розраховуємо оклад працівника за місяць (Оміс.):

$$\text{Оміс.} = \text{ТС} \times (100 \% + \text{Надбавка}).$$

3. Розраховуємо оклад працівника за квартал (Окв.):

$$\text{Окв.} = \text{Оміс.} \times 3.$$

4. Розраховуємо фонд заробітної плати за квартал (ФЗПкв.):

$$\text{ФЗПкв.} = \text{Окв.} \times \text{Ч},$$

де Ч – кількість працівників організації, осіб.

5. Фонд заробітної плати для організації розраховується шляхом сумування фонду заробітної плати за квартал за кожною спеціальністю організації.

## ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА

### **План:**

1. Роль HR-менеджера.
2. Процес планування роботи з персоналом.
3. Види та вибір методів планування.
4. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації.
5. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.

### **Завдання на самостійну роботу:**

1. Виконати контрольні завдання:

**Завдання 1.** У великого банку з розгалуженою мережею філій виникла серйозна проблема з операціоністами. Текучість кадрів в останні кілька місяців незважаючи на високу зарплату та соціальний пакет в компанії різко зросла. В операційних залах замість десяти-п'ятнадцяти чоловік працює три-п'ять. HR-менеджер (human resources), поговоривши зі співробітниками, з'ясував, що причинами звільнення є великі нервові перевантаження при спілкуванні з роздратованими клієнтами. Банк перестав чітко і в строк виконувати свої зобов'язання перед клієнтами (наприклад, блокування банком карткових рахунків, затримка перерахування та зарахування грошей на банківську карту та ін.) Природно, що весь потік негативу виливається на тих, кого люди бачать першим, - операціоніста. Керівництво банку звернулося до HR-директору з проханням вирішити питання: або різко збільшити набір фахівців, або нікого не звільняти найближчим часом. Як HR у цьому випадку може допомогти банку? Розгляньте ситуацію у комплексі, запропонувавши декілька підходів із вирішення існуючої проблеми. Які методи варто використати при підборі персоналу та як правильно організувати його роботу?

Контрольні запитання:

1. Яка основна причина роздратованості клієнтів банку? Чи пов'язана вона з операціоністами?
2. Як ви вважаєте чи доречним буде залучення до роботи в банку (штатного чи позаштатного) психолога?
3. Охарактеризуйте портрет вакантної посади «операціоніст» та перерахуйте основні мотиви їх праці.

**Завдання 2.** Визначити, що необхідно зробити щоб змінити спеціалізацію кадровика на HR директора.

**Завдання 3.** Описати робочий день HR директора. Презентувати його розпорядок робочого дня. Визначити основні вимоги до посади.

**Завдання 4.**

Уявіть себе в ролі HR-спеціаліста та запропонуйте вирішення запропонованих ситуацій:

4.1. Два кандидата в ході конкурсу показали однаковий рівень професійних навичок, який можна порівняти на підставі досвіду і освіти. За якими критеріями Ви будете вибирати того, хто стане членом Вашого колективу?

4.2. Ви знаєте, що в одному з відділів компанії, де Ви працюєте, має місце уповільнений конфлікт між керівником й одним із співробітників. Ваші дії.

4.3. Один з кандидатів на вакантну позицію є занадто кваліфікованим. Які плюси і мінуси даної ситуації? Ваші дії.

4.4. Ви розумієте, що дуже талановитий затребуваний кандидат для Вашої компанії, насправді зацікавлений в іншого роду роботі (компанії, корпоративній культурі). Однак, у Вас є всі можливості переконати його прийти до Вас. Як Ви вчините в даній ситуації?

#### **Завдання 5.**

Як підтримати настрій у робітника? Два майстри висловили думки з цього приводу. Один сказав: «Надаю перевагу теплим совам, компліментам, жартам». Другий сказав: «Все це дрібниці. Ніщо так не підтримує настрій, як добра зарплата й премія». А Ви, як можливі HR-менеджери, що скажете?

#### **Завдання 6.**

Розгляньте японську філософію Ікігай і обґрунтуйте можливість застосування постулатів даної філософії при управлінні персоналом підприємства.

#### **Завдання 7.**

Прочитайте притчу та на дайте відповідь «Ефективність праці людини залежить від його особистого сприйняття робіт чи від стилю управління?».

Йшов чоловік з важкою каменюкою в руках. Інша людина, яка йшла на зустріч запитала його, навіщо він це робить. Той відповів: «Я раб, я це змушений робити!». І другого чоловіка, що ніс важкий камінь, запитали,

навіщо він це робить. Він відповів: «Праця тяжка, але мені за неї гарно заплатять!». І третьому чоловіку, що ніс тяжкий камінь, задали те ж питання. У відповідь почули: «Я будую храм».

### **Завдання 8.**

Відомі менеджери з персоналу. Опишіть п'ять відомих Вам персон.

## ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### **План:**

1. Колектив як соціальна група.
2. Етапи розвитку колективу організації.
3. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
4. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.
5. Формальні і неформальні групи.
6. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
7. Роль HR-менеджера у формуванні колективу.

### Ділова гра:

1. Ознайомитись з приведеними нижче ролями, виконуваними членами команди в колективі, яка склалася. Доповніть перелік двома власними ролями, дайте їх опис.

#### Види ролей:

1) лідер (координатор) — визнаний авторитет, людина, яка займається розподілом завдань і обов'язків між членами підгрупи і стежить за дотриманням принципів ефективності, цілісності і комплексності при вирішенні завдань;

2) ідейний натхненник — людина, яка подає ідеї, що стосуються діяльності і розвитку підгрупи в цілому (без якої-небудь обробки запропонованих їм ідей);

3) моторчик, двигун прогресу — людина, яка надає інформацію плановому відділу і примушує працювати, використовуючи демократичні або інші методи переконання, всю підгрупу;

4) плановик (плановий відділ) — людина, що здійснює планування діяльності підгрупи;

5) генератор — людина, яка вигадує нові ідеї за рішенням завдання на задану тему, створює інформаційну базу для подальшого аналізу;

6) слухаючий — людина, яка, по-перше, є первинним приймачем ідей, що поступають від генератора з метою підвищення віддачі від генератора, по-друге, слухає завдання і пояснення, витікаючи із зовнішнього середовища, у тому числі від викладача під час роботи над завданням;

7) фільтр інформації — людина, яка проводить первинну обробку і здійснює вибір інформації, що відноситься до вирішення сформульованої проблеми перед подачею її на розгляд аналізатору;

8) аналізатор — людина, яка розробляє і оброблює запропоновані ідеї;

9) оптимізатор — людина, яка шукає інші, більш ефективні з різних точок зору шляхи рішення завдання або обробки і представлення інформації;

10) писар — людина, яка конспектує ідеї групи (бажано мати наявність доброго почерку);

11) контролер якості (контроль якості) — людина, яка здійснює контроль за вихідною інформацією і оцінює її відповідність вимогам і вибраному іміджу підгрупи;

12) Public relations — людина, яка здійснює зв'язки з громадськістю, у тому числі з викладацьким складом і іншими підгрупами;

13) Image-maker — людина, яка формує стиль підгрупи і стежить за постійним проходженням прийнятих принципів;

14) тягловий кінь — людина, яка добровільно бере на себе велику частину виконуваних робіт;

15) цап-відбувайло— людина, яка через обставини приймає на себе всі звинувачення і нападки у разі невдач;

16) представник — людина, яка представляє роботу на захист і робить основний доклад на задану тему;

17) математик — людина, яка використовує різні математичні методи при підході до вирішення задач і здійснююча розрахунково-обчислювальну частину, тобто формулюючи процес;

18) дешифратор — людина, яка формулює закінчені ідеї в найбільш сприйнятій формі.

2. Розробити господарську ситуацію для будь-якого підприємства з використанням всіх ролей для учасників команди.

## ТЕМА 10. ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

### **План:**

1. Роль керівника в управлінні підприємством.
2. Види керівництва.
3. Види лідерських якостей керівника.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### 1. Доповіді на теми:

- 1.1. Типи співбесід та приклади їхнього проведення.
- 1.2. Нестандартні методи відбору персоналу.
- 1.3. Успішне проходження співбесіди – як це зробити і вижити?
- 1.4. Кандидат для Google, або логічне мислення на співбесідах.
- 1.5. Як обрати найкращого кандидата? Лайфхаки для рекрутерів.
- 1.6. Антитренди сучасних співбесід: чого слід уникати кандидатам.



## ТЕМА 11. РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА ПРИ ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

### **План:**

1. Види конфліктів.
2. Причини конфліктів.
3. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### 1. Доповіді на теми:

- 1.1. Необхідність та досвід створення віртуальних організацій в Україні.
- 1.2. Значення етичних, професійно-посадових і нормативно-правових вимог, що висуваються до працівника організації в діяльності із забезпечення кадрової безпеки.
- 1.3. Правила та особливості формування соціально-психологічного клімату в колективі.
- 1.4. Основні характеристики, прояви та фактори професійного вигорання персоналу: наслідки для особистості та підприємства.
- 1.5. Офіси формату Open space – відомі світові компанії.

## ТЕМА 12. ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### **План:**

1. Поняття корпоративної культури та її особливості.
2. Формування корпоративної культури підприємств.
3. Типи корпоративної культури. Створення корпоративної культури.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### 1. Доповіді на теми:

- 1.1. Риторика як інструмент переконання та заохочення персоналу.

1.2. Психологічні особливості та особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.

1.3. Методи та технології управління персоналом.

1.4. Трудовий колектив у контексті управління персоналом. Етапи розвитку та формування колективу.

1.5. Сутність і етапи згуртованості команди. Особливості управління персоналом на різних етапах розвитку команди.

### ТЕМА 13. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

#### **План:**

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналії.
2. Атестація персоналу та види атестацій.
3. Зміст атестації для різних категорій персоналу.
4. Організація проведення атестації персоналу.
5. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу.
6. Документальне супроводження атестації.
7. Використання результатів атестації персоналу.

#### **Завдання на самостійну роботу:**

##### 1. Доповіді на теми:

1.1. Характеристики та особистісні якості керівника, необхідні для кар'єрного зростання.

1.2. Вплив гендерних перспектив на кар'єрне зростання.

1.3. Типи кар'єрних криз і шляхи їхнього подолання.

1.4. Формування ділового іміджу чоловіків.

1.5. Формування ділового іміджу жінок.

### ТЕМА 14. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА РУХУ ПЕРСОНАЛУ

#### **План:**

1. Професійний розвиток персоналу.
2. Виявлення та аналіз потреб персоналу.
3. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
4. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
5. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна.
6. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
7. Створення відповідних умов для зростання.
8. Методи соціального та морального впливу на персонал.
9. Гуманізація праці, залучення до управління.
10. Навчання персоналу.
11. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу.
12. Післядипломна та додаткова освіта.
13. Стажування.
14. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.
15. Управління мобільністю кадрів.
16. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу.
17. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
18. Планування та підготовка резерву.
19. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
20. Психологічний аналіз особи працівника.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### 1. Виконання творчого завдання:

##### 1.1. Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності

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	26	27	28	29	30

## Методичні вказівки

### *Текст опитувальника*

1. Найщасливіша пора життя – дитинство.
2. Я люблю дивитися по телевізору фігурне катання або художню гімнастику.
3. Я люблю дітей у віці до одного року.
4. Керівник повинен бути хитрим.
5. Я люблю у вільний час пограти в шахи або в шашки.
6. Я люблю у вільний час пограти і в інші настільні ігри.
7. Я не засуджую тих, хто намагається взяти від життя все, що можливо.
8. Завжди добре бути щирим і відвертим.
9. Я упевнений, що існує єдино правильне розуміння життя.
10. Мені часто доводилося дотримуватись некомпетентних розпоряджень.
11. Веселі, товариські, здатні повеселитися люди – найщасливіші.
12. Якби я мав достатньо багато грошей, моє життя істотно змінилося б.
13. Я люблю живопис і скульптуру.
14. Краще працювати, якщо не вмієш правильно використовувати своє дозвілля.
15. Я люблю цирк.
16. Зазвичай я караю дітей за їх витівки і зухвалості.
17. Зазвичай мені неприємно знаходитися в колективі, де жартують один над одним.
18. Я розумію людей, які утверджуються в житті будь-яким способом.
19. Іноді я відвідую спортивні змагання на стадіоні або в палаці спорту.
20. Лише недоумкуваті люди мають одне захоплення.
21. Кожна людина повинна жити так, як вона хоче.
22. Телевізор відноситься до предметів першої необхідності.

23. Щаслива та людина, яка часом може бути безпосередньою, безпечною, безтурботною.
24. Лише недоумкуваті люди вбачають сенс свого життя в роботі.
25. Терпіти не можу, якщо мене відволікають, коли я зайнятий важливою справою.
26. Часом мені хотілося знову стати дитиною.
27. Я можу бути в гарних відносинах з людьми, вчинки яких я не схвалюю.
28. Я люблю рибалку або полювання.
29. Я вважаю, що ідеал людини приблизно один і той самий для всіх людей.
30. Я люблю компанії і вечірки.
31. Лише обставини заважають багатьом людям досягти становища, яке відповідає їх можливостям.
32. Фанатичність мене завжди дратує.
33. Керівник повинен в першу чергу орієнтуватися на почуття і настрої підлеглих.
34. Я люблю ходити до кінотеатру.
35. Не люблю мати справи з емоційними людьми.
36. Я люблю театр.
37. Я вважаю, що людину не слід карати за порушення тих правил, які вона вважає безрозсудними.
38. Люди, які все життя залишаються “дітьми”, щасливіші за інших.
39. Я люблю поезію.
40. Я не намагаюсь приховати свою погану думку або зневагу до людини. Хай вона про це знає.

Методика заснована на концепції всебічної оцінки управлінського потенціалу керівника, вираженого в рівні (коефіцієнті) загальної здібності до управлінської діяльності – КЗЗУД. Така цілісна оцінка формується шляхом

діагностики здібності особистості до інтеграції, “сплавленню” в єдність всієї сукупності специфічних якостей (здібностей). В результаті оцінювана якість є “вертикальним” рівнем структури особистості. Цей рівень визначається за ступенем неоднорідності її специфічних здібностей. Тобто ЗЗУД більш розвинуті тоді, коли більший ступінь інтеграції різнорідних специфічних здібностей. Таке положення автора ґрунтується на спостереженні того, що в різних реальних ситуаціях ефективність управління залежить від здібності людини в одній ситуації реалізовувати одну якість, а в іншій – протилежну.

Автор методики припускає, що управлінська діяльність має два типи дій. Перший тип управлінських ситуацій може вирішуватися на функціональному рівні, тобто в результаті реалізації загальних управлінських принципів, отриманих в результаті навчання (типові ситуації), і не пов’язаний з психологією особистості. Другий тип управлінських ситуацій характеризується своєю нестандартністю (екстремальні ситуації). Тут переважає творчість, реалізована в здібності людини виходити “за стійкі рамки схем управління”. Визначається чотири ознаки такої креативної поведінки:

- здатність дотримуватись вимог, що суперечать одні одним;
- уміння трансформувати загальні принципи управління в ті вислови, що суперечать одні одним;
- здатність до так званої “уяви”, тобто умінню до безпосереднього виконання управлінської дії уявити ситуацію у всій її суперечності;
- здатність до реалізації двох і більше якостей, що виключають одна одну.

Таким чином, автор робить висновок про те, що спосіб зв’язку, інтеграція всіх якостей особистості в єдність носить стійкий характер і не залежить від специфіки діяльності.

Висока загальна здібність до управлінської діяльності може привести до прояву в будь-якій екстремальній ситуації деякої якості, яка в звичайних умовах не виявляється (або виявляється слабо) за умови, якщо вона не

“руйнує” цілісність особистості, що являє собою взаємозв’язок всіх її специфічних якостей. Тому справедливим буде твердження, що оцінка особистісних якостей “по одинці” принципово обмежена, вона не може дати інформацію про те, які якості особистості можуть виявитися в екстремальній ситуації.

У зв’язку з цим, уявлення про структуру особистості управлінця може мати вигляд бінарної системи, до складу якої входять полярні якості. Причому ці риси не повинні бути надмірно розвинені або недорозвинені, щоб не зруйнувати особистість. Їх оптимальне співвідношення і є ЗЗУД.

На думку автора, “пряма оцінка” ЗЗУД ускладнена. В даній методиці застосовано так зване “непряме” вимірювання, пов’язане з оцінкою “світогляду” керівника. Досвід показує, що успішний організатор здійснює керівництво так, що в його управлінську команду входять люди з близьким світоглядом. За ступенем узгодженості світогляду членів управлінської команди здійснюється вимірювання так званого “абстрактного світогляду”. Для цього використовуються питання типу: “Чи може в принципі штучний інтелект перевершити людський розум?” або “Чи існуватиме людство вічно або рано чи пізно загине?” і т. і.

#### *Обробка та інтерпретація результатів*

Ключем до методики є ступінь узгодженості відповідей членів управлінської команди між собою (Кас – коефіцієнт абстрактного світогляду, який може бути рівний відношенню ствердливих або заперечливих думок до загального максимально можливого числа відповідей).

Другою складовою оцінки світогляду керівника є дослідження “функціонального світогляду”, який виявляється безпосередньо в діяльності організатора і відображає сукупність поглядів особистості, яка детермінує всі основні сфери “вкладання” її інтелектуальних і емоційних сил.

За кожний збіг позитивної і негативної відповідей з “ключем” нараховується 2 бали, за нейтральну відповідь – 1 бал. Отримані “сірі” бали

переводяться в стандартні оцінки (Т-бали) і представляють коефіцієнт ЗЗУД (Кззуд).

Переведення в Т-бали здійснюється за формулою розрахунку стандартних оцінок при середньому значенні  $M = 36$ , а стандартного відхилення  $= 5$ . Інтерпретація здійснюється за кількістю набраних балів.

Інтерпретація результатів здійснюється відповідно до шкали, де Кззуд більше 60 відображає рівень “сильної” зони здатності до управлінської діяльності, менше 40 – “слабкої зони”, а в межах від 40 до 60 Т-балів – визначається як “середня” зона здібності до управлінської діяльності.

Висновки заповнюються студентом.

## 1.2. Діагностика лідерських здібностей

№ питання	Варіанти відповіді		№ питання	Варіанти відповіді	
	А	Б		А	Б
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		
12			37		
13			38		
14			39		
15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		



*Текст опитувальника*

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
  - а) так;
  - б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?
  - а) так;
  - б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
  - а) так;
  - б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?
  - а) так;
  - б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?
  - а) так;
  - б) ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?
  - а) так;
  - б) ні.
7. Чи погоджуєтеся Ви із твердженням: “Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?”
  - а) так;
  - б) ні.
8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?

а) так;

б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?

а) так;

б) ні.

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побуюються Вас?

а) так;

б) ні.

11. Чи стараєтеся Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так;

б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагомe (імпозантне) враження?

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так;

б) ні.

14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?

а) так;

б) ні.

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;

б) ні.

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

а) з покладливими людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

а) так;

б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?

а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті". Чи справедливе воно?

а) так;

б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так;

б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

а) найкомпетентніша людина;

б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

а) так;

б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так;

б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

а) тому, який все вирішує сам;

б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

а) так;

б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так;

б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

а) так;

б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви відноситеся до твердження: “Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один із подружжя?”

а) згоден;

б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так;

б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так;

б) ні.

40. Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?

- а) опускаєте руки;
- б) з'являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

- а) так;
- б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

- а) так;
- б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

- а) введу потрібні зміни негайно;
- б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

- а) так;
- б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: “Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?”

- а) так;
- б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

- а) так;
- б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

- а) потужну і урочисту;

б) тиху і ліричну. 24

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі с поважними і відомими людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

*“Ключ”*

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

*Обробка та інтерпретація результатів*

Сума балів підраховується за допомогою “ключа” до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

### 1.3. Мотивація професійної діяльності

Мотиви професійної діяльності	1	2	3	4	5
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по службі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					

7. Можливість повної самореалізації саме в даній діяльності					
---	--	--	--	--	--

## Методичні вказівки

### *Обробка результатів*

Підраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації згідно з такими “ключами”:

$$ВМ = \frac{\text{оцінка п. 6} + \text{оцінка п. 7}}{2};$$

$$ЗПМ = \frac{\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5}}{3};$$

$$ЗНМ = \frac{\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4}}{2}.$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо й дробове).

### *Інтерпретація результатів*

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ.

До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи сполучень:

$$ВМ > ЗПМ > ЗНМ \text{ і } ВМ = ЗПМ > ЗНМ.$$

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип  $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ .

Між цими комплексами укладені проміжні (з точки зору їх ефективності) мотиваційні комплекси.

Під час інтерпретації слід враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

Наприклад, не можна два мотиваційних комплекси.

### *Мотиваційні комплекси (приклад)*



Мотиви професійної діяльності (№ з/п)	ВМ	ЗПМ	ЗНМ
1	1	2	5
2	2	3	4

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу ЗНМ > ЗПМ > ВМ.

Проте видно, що в першому випадку мотиваційний комплекс особистості значно більш негативний, ніж у другому. У другому випадку, в порівнянні з першим, має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

За даними (Реан А.А., 1990, 1999), задоволеність професією має значиму співвіднесеність з оптимальністю мотиваційного комплексу особистості (позитивний значущий зв'язок,  $r = +0,409$ ). Іншими словами, задоволеність особистості обраною професією тим вище, чим оптимальніше в неї мотиваційний комплекс: висока вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низька – зовнішньої негативної.

Крім того, встановлена й негативна співвіднесена залежність між оптимальністю мотиваційного комплексу та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв'язок значущий,  $r = -0,585$ ).

Чим оптимальніше мотиваційний комплекс, чим більше особистість мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів, тим нижче її емоційна нестабільність. І навпаки, чим більше діяльність особистості обумовлена мотивами уникнення, осудження, бажанням “не потрапити в халепу” (які починають брати верх над мотивами, пов'язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

## ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

### **План:**

1. Причини та фактори вивільнення персоналу.
2. Процедура звільнення.
3. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника.
4. Аутсорсинг, аутплейсмент.
5. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
6. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
7. Управління плинністю кадрів.
8. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють.
9. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
10. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації.
11. Управління безпекою персоналу.

### **Завдання на самостійну роботу:**

#### 1. Доповіді на теми:

- 1.1. Місії та цілі відомих світових брендів.
- 1.2. Як побудувати власний HR-бренд?
- 1.3. Стратегічне планування бізнесу – переваги та недоліки.
- 1.4. Умови ефективного бренду продукту – маркетингові лайфхаки.
- 1.5. Бренд України в світі.

## ТЕМА 16. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО НА ПІДПРИЄМСТВІ

### **План:**

1. Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення.
2. Статус профспілок та їх об'єднань.
3. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

4. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.

### **Завдання на самостійну роботу:**

1. Підготовка до тестування за предметом.

## ТЕМА 17. ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

### **План:**

1. Основні задачі оцінки ефективності HR-менеджменту.
2. Оцінка і вимір ефективності HR-менеджменту.
3. Методи оцінки ефективності.
4. Бальна методика оцінки ефективності роботи.
5. Комплексна оцінка управлінської праці.

### **Завдання на самостійну роботу:**

1. Виконати контрольні завдання:

1.1. Оцініть плінність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

- середньооблікова чисельність персоналу – 243 осіб;
- кількість звільнених за звітний період – 29 осіб,
- зокрема: за власним бажанням – 15 осіб; у зв'язку з виходом на пенсію – 7 осіб; ініціативою адміністрації – 5 осіб; за станом здоров'я – 2 особи. Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

1.2. Середній термін закриття вакансій

Скільки часу витрачається на закриття вакансій? Середній термін закриття вакансій – час від моменту появи вакансії в компанії до моменту, коли кандидат отримує і приймає оффер. Кд – 3 дні; Кзв – 2 вакансії за 3 місяці. Далі розраховуємо за формулою:

$$Чзв = Кд / Кзв,$$

Кд – кількість днів роботи над заповненням всіх наявних вакансій за певний період;

Кзв – загальна кількість закритих вакансій за певний період.

1.3. Вартість закриття однієї вакансії можна розрахувати, склавши всі витрати на закриття вакансії. Інформацію підібрати з мережі Інтернет.

Наприклад:

- витрати на публікацію вакансії на job-сайтах, доступ до баз резюме;
- витрати на всі види реклами (банери, соцмережі, контекст);
- витрати на мобільний зв'язок / Інтернет;
- витрати на організацію робочого місця рекрутера;
- облік заробітної плати рекрутера;
- непрямі витрати пов'язані з рекрутингом.

1.4. Ефективність процесу рекрутингу.

Компанія подала оголошення для набору на певну посаду. Загальна кількість осіб, які звернулись за об'явою, склала 12, з них 6% успішно проходять на наступний етап. Необхідно визначити ефективність процесу рекрутингу.

Методичні рекомендації

Розраховуємо за формулою:

$$E_p = (K_y / K_k) * 100\%,$$

$K_y$  – кількість кандидатів, які успішно проходять на наступний етап;

$K_k$  – загальна кількість кандидатів, що проходили відбір.

Якщо етапів декілька, то кожен з них передбачає відсів здобувачів з різних причин. Така формула дозволяє зрозуміти причини, чому це сталося, і в майбутньому зробити рекрутинг ефективніше.

## ТЕМА 18. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ

**План:**

1. Види HR-стратегій.

2. Розробка HR-стратегії.
3. Процес стратегічного планування людськими ресурсами.

**Завдання на самостійну роботу:**

1. Підготовка до підсумкового заняття.

## 6. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Роль та значення HR-менеджменту як науки.
2. Людина як об'єкт HR-менеджменту.
3. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту.
4. Системний підхід до HR-менеджменту організації.
5. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту.
6. Загальна модель HR-менеджменту.
7. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту.
8. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами».
9. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту.
10. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.
11. Поняття персоналу.
12. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація.
13. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
14. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
15. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
16. Нормативно-правова база управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
17. Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
18. Інформаційна база менеджменту персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
19. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
20. Технічне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах

готельно-ресторанного господарства.

21. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

22. Поняття та значення сучасної HR-політики організацій.

23. Основні структурні складові HR-політики.

24. Фактори, що впливають на формування HR-політики.

25. Стратегія HR-менеджменту.

26. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії HR-менеджменту та HR-політики.

27. Зміст HR-політики на різних етапах життєвого циклу організації.

28. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних HR-документах.

29. Правова база для здійснення сучасної HR-політики (зміст та протиріччя).

30. Роль держави у здійсненні HR-політики.

31. Вплив стилю керівництва на HR-політику.

32. Обговорення відмінностей принципів сучасної HR-політики.

33. Поняття про HR-планування.

34. Мета та завдання HR-планування.

35. Сутність стратегічного HR-планування.

36. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

37. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.

38. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

39. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.

40. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

41. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору.

42. Взаємодія менеджера з персоналу з лінійними менеджерами

організації.

43. Методи залучення кандидатів на роботу.
44. Витрати організації на залучення персоналу.
45. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу.
46. Конкурсний відбір персоналу.
47. Порядок приймання на роботу.
48. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників. 5.

Переведення на іншу роботу.

49. Колектив як соціальна група.
50. Етапи розвитку колективу організації.
51. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
52. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.
53. Формальні і неформальні групи.
54. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
55. Роль HR-менеджера у формуванні колективу.
56. Роль керівника в управлінні підприємством.
57. Види керівництва.
58. Види лідерських якостей керівника.
59. Види конфліктів.
60. Причини конфліктів.
61. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації.
62. Поняття корпоративної культури та її особливості.
63. Формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
64. Типи корпоративної культури.
65. Створення корпоративної культури.
66. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній



організації.

67. Сутність та види оцінки персоналу.
68. Критерії та методи оцінки персоналу.
69. Інформаційні джерела.
70. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
71. Атестація персоналу та види атестацій.
72. Зміст атестації для різних категорій персоналу.
73. Організація проведення атестації персоналу.
74. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. 10.

Документальне супроводження атестації.

75. Використання результатів атестації персоналу.
76. Професійний розвиток персоналу.
77. Виявлення та аналіз потреб персоналу.
78. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
79. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
80. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна.
81. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
82. Створення відповідних умов для зростання.
83. Методи соціального та морального впливу на персонал.
84. Гуманізація праці, залучення до управління.
85. Навчання персоналу.
86. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка
87. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.
88. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Планування та підготовка резерву. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
89. Психологічний аналіз особи працівника.
90. Причини та фактори вивільнення персоналу.

91. Процедура звільнення. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника.
92. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
93. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
94. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
95. Управління якістю трудового життя працівників організації.
96. Управління безпекою персоналу.
97. Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення.
98. Статус профспілок та їх об'єднань.
99. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
100. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.
101. Основні задачі оцінки ефективності HR-менеджменту.
102. Оцінка і вимір ефективності HR-менеджменту.
103. Методи оцінки ефективності. Бальна методика оцінки ефективності роботи. Комплексна оцінка управлінської праці.
104. Види HR-стратегій.
105. Розробка HR-стратегії.
106. Процес стратегічного планування людськими ресурсами.

## **7. ФОРМИ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ**

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача до виконання конкретної роботи. При поточному контролі оцінці підлягають: рівень теоретичних знань та вміння працювати з науковою літературою, знання матеріалу, продемонстрованого у виконаних (як правило) індивідуальних завданнях; обґрунтованість висновків, а також самостійність та повнота вирішення практичних завдань та аналізу матеріалів; активність та систематичність роботи на заняттях; результати виконання домашніх завдань, тестів, експрес-опитувань тощо.

Форми проведення поточного контролю: усне опитування здобувачів, вирішення практичних завдань, тестові завдання (для зацікавленості у навчанні, розвитку здібностей здобувача може бути передбачено виконання інших, індивідуальних для кожного здобувача завдань).

Проміжний контроль проводиться після вивчення відповідних тем або блоку тем з метою з'ясування ступеню засвоєності здобувачами відповідного об'єму опрацьованого та вивченого матеріалу та подальшої оцінки рівня отриманих знань.

Форми проведення проміжного контролю: контрольна робота, колоквиум експрес-контроль на лекціях, тестове опитування, співбесіда (усне спілкування), рішення ситуаційних завдань, ділова гра.

Підсумковий контроль у формі екзамену.

## 8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

При використанні форми контролю у вигляді заліку враховується поточна, зокрема самостійна робота, наукова діяльність здобувача. Крім того, здобувач має надати відповідь на залікове запитання. Оцінка рівня знань виконується за принципом «відповідь вірна» або «відповідь невірна». При вірній відповіді виставляється оцінка «зараховано», при невірній, неповній відповіді виставляється оцінка «не зараховано».

При проведенні іспиту відповідь здобувача оцінюється таким чином:

- відмінно – повна вірна відповідь на всі основні (три) та додаткові питання;
- добре – повна вірна відповідь на 2 основні питання, неповна або не зовсім вірна відповідь на одне з основних питань та (або) додаткові питання;
- задовільно – повна вірна відповідь на 1 основне питання за умови неповної або не зовсім вірної відповіді на одне з основних питань та (або) додаткові питання, чи відсутність відповіді на одне з основних питань;
- не задовільно – відповідь відсутня або відповідь є помилковою на дві або три основні питання.

## 9. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

СУМА БАЛІВ	ОЦІНКА ЗА 7- БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ	ОЦІНКА ЗА 4-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ	
		екзамен	залік
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	незараховано
1 – 34	F		

## 10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. HR-менеджмент: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: <https://classroom.google.com/u/0/w/NjMyODczMzI0ODE5/t/all?hl=ru>
2. Александрова С. А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства». Харків : ХНУМГ ім.О. М. Бекетова, 2016. 86 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/40617/1/2015%20%D0%9F%D0%95%D0%A7%20161%20%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B%20%D0%A3%D0%9F.pdf>
3. Armstrong S. (2019). The Essential HR Handbook, 10th Anniversary Edition: A Quick and Handy Resource for Any Manager Or HR Professional. Career Press. URL: [https://cdn.initial-website.com/proxy/apps/ui11gu/uploads/gleichzwei/instances/5C1545D4-7343-41EC-A01A-3300964594C4/wcinstances/epaper/df3d16a7-adcb-44cf-8a37-716ac3587446/pdf/1-The-Essential-HR-HANDBOOK-\(1\).pdf](https://cdn.initial-website.com/proxy/apps/ui11gu/uploads/gleichzwei/instances/5C1545D4-7343-41EC-A01A-3300964594C4/wcinstances/epaper/df3d16a7-adcb-44cf-8a37-716ac3587446/pdf/1-The-Essential-HR-HANDBOOK-(1).pdf)
4. Dessler G. (2020). Human resource management. 16 ed. Pearson, 684 p. URL: <https://www.slideshare.net/tmthein/13-gary-dessler-human-resource-management-2020pdf>
5. Kotovs'ka I. V. (2017) The course of lectures and handbook for practical classes on discipline “Human Resource Management” for the 3rd year students of the specialty 6.030601 “Management” (full-time study bachelors). Ternopil: TNTU. 170 p. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21239/1/HRM%20testbook%20and%20cases.pdf>
6. Lussier R. (2018). Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. Sage Publications, Inc., 704 p.
7. Malik A. (2018). Strategic Human Resource Management and Employment Relations. Springer Singapore, 268 p.

8. Scott A. Snell, Shad Morris (2018). Managing Human Resources. 18th ed. Cengage Learning, 672 p.

9. Storey J., Ulrich D., Wright P. (2019). Strategic Human Resource Management: A Research Overview. Routledge, 118 p.

#### **Допоміжна**

10. Das Gupta A. (2020). Strategic Human Resource Management-Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. Productivity Press, 185 p.

11. Edwards, T., Rees, C. (2017). International human resource management : globalization, national systems and multinational companies. Trans- Atlantic Publications Inc, Pearson, 352 p.

12. Manuti, A., de Palma, P. (2018). Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitilization of Organizations. Springer International Publishing : Imprint: Palgrave Macmillan, 103 p.

#### **Нормативно-правові акти**

13. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2020).

14. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

15. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

16. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 07.11.2012 № 37/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Про колективні договори і угоди: Закон України від 27.12.2019 № 3356-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

18. Про оплату праці: Закон України від 27.12.2019 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

### **Інформаційні ресурси**

20. Сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія». URL:  
<http://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 11.07.2022)

21. Сайт журналу інтелектуальної еліти «Персонал». URL:  
<http://www.personal.in.ua> (дата звернення 07.07.2022)

22. Team Models. Different types of teams. URL:  
<http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm> (дата звернення 02.07.2022)

23. Understanding Team. What is a Team? URL:  
<http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm> (дата звернення 12.07.2022)

24. Priestley D. Forming, Storming, Norming and Performing: The Stages of Team Formation. Venture team building. URL:  
<http://www.ventureteambuilding.co.uk/forming-storming-norming-performing>  
(дата звернення 26.07.2022)

25. Paul Schoemaker 7 Ways to Improve Your Team's Communication. URL:  
<https://www.inc.com/paulschoemaker/how-to-foster-deep-dialog-in-teams.html> (дата звернення 21.07.2022)



## ЗМІСТ

1.	Опис	навчальної	дисципліни	.....3	
2.	Заплановані результати навчання .....			4	
3.	Структура	та тематичний	план навчальної	дисципліни	.....6
4.	Програма	навчальної	дисципліни	.....8	
5.	Практичні	заняття	та завдання	на самостійну	роботу.....13
6.	Питання до екзамену.....			67	
7.	Форми	підсумкового	контролю	успішності	здобувачів.....72
8.	Критерії		оцінювання	.....73	
9.			Шкала	оцінювання.....74	
10.	Рекомендована		література	.....75	

Навчальне видання

Укладач

**Марина Дмитрівна Балджи**

## **HR-МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів  
для самостійної роботи здобувачів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальностей: менеджмент, менеджмент соціокультурної  
діяльності, готельно-ресторанна справа, туризм, ресторанні технології,  
фінанси, банківська справа та страхування*

*Українською мовою*