



HR-ЕКОНОМІКА

**Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»**

Хмельницький національний університет

HR-ЕКОНОМІКА

*Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»*

*Затверджено на засіданні кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці.
Протокол № 2 від 11.09.2023*

HR-Економіка : методичні рекомендації до вивчення дисципліни здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, О. О. Чернушкіна, М. В. Матусов. Хмельницький : ХНУ, 2023. 70 с.

Укладачі: Ведерніков М. Д., д-р екон. наук, проф.;
Волянська-Савчук Л. В., канд. екон. наук, доц.;
Зелена М. І., канд. екон. наук, доц.;
Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доц.;
Матусов М. В., директор ТОВ «Альпмонтаж».

Відповідальний
за випуск: Ведерніков М. Д., д-р екон. наук, проф.

Випусковий редактор: Яремчук В. С.

Технічне редагування і верстка: Чопенко О. В.

Макетування та друк здійснено редакційно-видавничим відділом Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1). Підп. до друку 29.09.2023. Зам. № 89є/23, електронне видання, 2023.

© ХНУ, 2023

Вступ

Процеси, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, потребують перегляду професії економіста, освоєння та застосування незатребуваних раніше знань. Чітке визначення функцій та наділення персоналу повноваженнями ще не гарантує досягнення запланованого результату. Персонал як особливий елемент системи управління, потребує творчого використання специфічних принципів та підходів, які є предметом дослідження багатьох наукових дисциплін про людину та її працю. У країнах з розвинутою ринковою економікою вивчення дисципліни «HR-економіка» давно стало не тільки найважливішою складовою підготовки керівників усіх рівнів, але і невід'ємним компонентом вищої освіти в цілому.

Дисципліна «HR-економіка» є обов'язковою дисципліною, яка займає провідне місце у підготовці здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка» (освітньо-професійна програма «HR-інжиніринг у бізнес-економіці»).

Мета дисципліни. Ознайомлення здобувачів (студентів) з основними концепціями та ідеями в сфері HR-економіки, а також формування уявлення про основні методологічні, емпіричні підходи, що застосовуються при аналізі проблематики цієї дисципліни; розвиток певних навичок щодо формування трудових відносин, що сприяють оптимізації витрат на персонал та підвищенню ролі людини в організації як фактора формування доданої цінності у бізнес-процесі; формування компетенцій у сфері HR-економіки, спрямованих на підвищення економічної та соціальної ефективності організації та ефективності HR-системи.

Завдання дисципліни: отримати уявлення про основні теоретичні концепції HR-економіки; оволодіти методами реалізації основних управлінських рішень щодо управління персоналом; вивчити основи теорії управління соціально-трудовими відносинами; сформувати розуміння особливостей застосування аналізу та оцінки трудових показників; сприяти розвитку навичок планування економічних показників у процесі управління персоналом; сприяти професійній самоосвіті та особистісному розвитку здобувачів освітнього ступеня «магістр».

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі при вивченні дисципліни «HR-економіка» повинні набути таких **компетентностей:** формування здатностей мотивувати людей та рухатися до спільної мети; працювати в команді; діяти на основі етичних міркувань (мотивів); застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень; визначати ключові тренди соціально-економічного і людського розвитку; оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень; застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері; здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем; планувати і розробляти проєкти у сфері HR-інжинірингу, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

Після вивчення дисципліни здобувачі повинні набути таких **програмних результатів:** розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку HR-економіки та управління соціально-економічними системами; розробляти соціально-економічні проєкти у сфері HR-економіки та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень; оцінювати результати власної роботи, демонструвати уміння управляти персоналом; визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку людських ресурсів в організації, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики; розробляти сценарії і кадрові стратегії та моделі управління персоналом.

Матеріали видання містять три модулі, кожний з яких є окремим самостійним блоком дисципліни, що логічно об'єднує кілька навчальних елементів за змістом і взаємозв'язками, які повинні бути засвоєні студентом за допомогою різних форм навчального процесу. Однією з форм контролю засвоєння матеріалу є тестовий контроль для

комплексної перевірки отриманих знань і формування логічних взаємозв'язків між поняттями, питаннями та темами.

Методичні рекомендації містять практичні заняття, задачею яких є оволодіння практичними навичками аналізу закономірностей виникнення, становлення, формування та розвитку HR-економіки, розуміння її загальних ознак та специфічних рис, засвоєння її особливостей залежно від об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Для комплексної перевірки засвоєного матеріалу студентам пропонується виконати індивідуальне завдання, зміст якого знаходиться в одному з розділів методичних рекомендацій.

Видання буде корисним для здобуття економічних теоретичних та практичних знань студентами спеціальності «Економіка».

Кожний вид роботи оцінюється за інституційною чотирибальною шкалою. Підсумкова оцінка визначається як середньозважена з усіх видів навчальної роботи, з урахуванням коефіцієнта вагомості. Оцінка, яка виставляється за заняття, складається з таких елементів: усне опитування; знання теоретичного матеріалу з теми; вільне володіння студентом спеціальною термінологією і уміння професійно обґрунтувати прийняті рішення. Оцінювання знань студента здійснюється за такими критеріями:

– **«відмінно»** – глибоко і у повному обсязі опанований зміст навчального матеріалу, легке орієнтування і вміле користування понятійним апаратом; здобувач пов'язує теорію з практикою, вирішує практичні завдання, впевнено висловлюється і обґрунтовує свої судження. Ця оцінка передбачає грамотний, логічний виклад відповіді (як в усній, так і у письмовій формі), якісне зовнішнє оформлення письмової роботи. Студент не вагається при видозміні питання, робить детальні та узагальнюючі висновки. Відповідь допускає дві–три несуттєві похибки;

– **«добре»** – виставляється, якщо виконані вимоги до оцінки **«відмінно»**, однак студент допустив дві–три несуттєві помилки;

– **«задовільно»** – виявлені знання основного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і практичної діяльності, справляється з виконанням практичних завдань, передбачених програмою. Як правило, відповідь будується на рівні репродуктивного мислення, але є слабкі знання структури дисципліни, допускає неточності і суттєві помилки у відповіді, вагається при відповіді на видозмінене запитання;

– **«незадовільно»** – виявлені розрізнені, безсистемні знання, не вміє виділяти головне і другорядне, допускає помилок у визначенні понять, перекручує їх зміст, хаотично і невпевнено подає матеріал, не може використовувати знання при вирішенні практичних завдань. Як правило, оцінка **«незадовільно»** виставляється студенту, який не може продовжити навчання без додаткової роботи з вивчення дисципліни.

1. Теоретичні джерела науки про HR-економіку

Практичне заняття 1. **Теоретичні основи HR-економіки**

Мета: уміти відтворити основні положення теорії HR-економіки як сучасного підходу до управління людськими ресурсами.

Питання для обговорення

1. HR-економіка: місія, цілі та задачі.
2. Економічна та соціальна ефективність як категорії цілі в HR-економіці.
3. HR-економіка в системі наук.

Основні терміни: HR-економіка, праця, HR-економіка як навчальна дисципліна, розвиток HR-економіки, праця, елементи праці, аспекти праці, функції праці, види праці.

Теоретичні відомості

Природна еволюція руху знань призводить до розширення традиційних понять, що склалися в галузі трудової сфери і соціально-трудових відносинах. Частково просунутої з окремих аспектів нової науки, що відбиває сучасні підходи до управління людськими ресурсами, є HR-економіка.

HR-економіка як один з напрямів економічної науки про працю, що досліджує та пропонує методологічні та методичні підходи до регулювання поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин (працівників та роботодавців), у рамках підприємства. Тому конкретні цілі HR-економіки як економічного інструментарію для регулювання внутрішньофірмових трудових відносин визначаються конкретними економічними та соціальними цілями організації. Відповідно, предметом HR-економіки є соціально-трудові відносини в організаціях, які повинні сприяти соціально-економічній ефективності використання персоналу на підприємстві. Об'єкт HR-економіки – це весь персонал організації або її структурного підрозділу. Суб'єктом HR-економіки вважатимуться керівництво підприємства, керівників підрозділів всіх рангів.

Еволюція поглядів на набір проблемних питань HR-економіки має досить довгу історію, і важливість кожного з цих проблемних питань протягом XX ст. суттєво змінювалася. Так, якщо у другій по-

ловині 70-х років акцентувалася проблема гуманізації праці, то першій половині 80-х років – проблема вивільнення персоналу, у другій половині 80-х років – проблема робочого часу та забезпеченості персоналом в умовах загостреної демографічної ситуації, а в 90-х роках ХХ ст. в центрі обговорення опинилися віртуальні робочі місця, реінжиніринг стосовно персоналу, аутсорсинг персоналу тощо. На сьогодні проблемний простір HR-економіки становлять:

- основні рамкові умови, що визначають стан внутріфірмових соціально-трудових відносин; процес прийняття рішень у сфері HR-економіки, що передбачає розробку моделей управління персоналом, побудова організаційних та кадрових структур, організаційну культуру та трудову поведінку працівників, а також виявлення конфліктних питань в організації та аналіз їх впливу на процес прийняття рішень;

- формування та розвиток людських ресурсів організації, що включають заповнення робочих місць, кадрове планування, трудову адаптацію персоналу та його розвиток;

- організація праці персоналу, що включає визначення змісту робіт, організацію трудової діяльності і робочого часу; оцінка продуктивності праці та персоналу, формування на цій основі механізму винагороди за працю та організації оплати праці;

- формування системи інформації про персонал, аудит у трудовій сфері.

Дослідження у межах HR-економіка включає кілька компонентів: опис, пояснення, прогноз та формулювання висновків. При цьому дослідження можуть вестись на трьох рівнях – загальноекономічний контекст аналізу, аналіз HR-економіки в рамках концепцій різних наукових шкіл та прикладний аспект аналізу та рішень у сфері HR-економіки. При такому структурному складі HR-економіка забезпечує формування уявлень про універсальні цілі управління людськими ресурсами організації та формування концепцій та моделей, на основі яких має будуватися політика управління персоналом. Базову роль у визначенні змісту HR-економіки грає економіка праці при її розумінні в найширшому контексті – як науки про працю та соціально-трудові відносини, що функціонують на всіх рівнях економіки та, відповідно, на всіх рівнях економічного аналізу. HR-економіка спирається і на висновки таких наук, як загальна економічна теорія, політологія, трудове право, соціологія, соціальна політика, психологія, ергономіка, статистика, економіка підприємства, маркетинг і т.д. Таким чином, основу аналізу внутрішньофірмових соціально-трудових відносин, що відображають проблеми HR-економіки, як сучасної науки в галузі трудової сфери, становить синтез теоретичних, управлінських та інституційних підходів.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте проблемний простір HR-економіки як науки.
2. Кого ви знаєте з найбільших вчених у галузі HR-економіки?
3. Які проблеми HR-економіки актуалізувалися з другої половини

XX ст.?

4. Сформулюйте місію HR-економіки як науки.
5. Які конкретні цілі HR-економіки, як економічного інструментарію для регулювання внутрішньофірмових трудових відносин?
6. У чому основні методи HR-економіки?
7. Різниця у підходах до людського чинника економістів і соціологів.
8. На основі яких трьох методичних підходів (площин аналізу) необхідно розглядати економіку персоналу?
9. Як співвідносяться проблеми з простором HR-економіки та економіки праці?
10. Який взаємозв'язок економіки персоналу і таких наук, як: економічна теорія, політологія, трудове право, соціологія, соціальна політика, психологія, ергономіка, статистика, економіка фірми, маркетинг?

Література: [3, с. 12–40; 5, с. 13–35; 7, с. 8–26; 11, с. 9–45]

Практичне заняття 2.

Соціально-трудові відносини як система. Соціальне партнерство

Мета: оволодіння методикою формування цілеспрямованості дій щодо досягнення певної мети всіх суб'єктів соціально-трудових відносин, розкрити роль держави, профспілок і найманих працівників у системі соціального партнерства.

Питання для обговорення

1. Елементи системи соціально-трудових відносин.
2. Рівні та предмети соціально-трудових відносин.
3. Типи та види соціально-трудових відносин.
4. Сутність «соціального партнерства».
5. Суб'єкти соціального партнерства та їх функції.
6. Система колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.

Основні терміни: соціально-трудові відносини (СТВ), регулювання системи СТВ, елементи системи СТВ, рівні, предмети та типи соціально-трудових відносин; патерналізм; дискримінація.

Теоретичні відомості

Трудові відносини одна з проявів правових відносин, регульованих законодавством. Національні законодавчі норми сприяють розвитку відносин між працівниками та роботодавцями на підприємствах. Останніми роками відбувається фундаментальна трансформація правової системи, спрямована на створення правового забезпечення функціонування ринків, у т.ч. й ринку праці. Найважливішим питанням сьогодення в регулюванні трудових відносин на підприємстві є проблема мобільності нормативної бази законодавства з точки зору швидкого її «підлаштування» до мінливої економічної ситуації в країні, так як швидкі зміни в економіці України вимагають швидкого відгуку на ці зміни основних рамок умов у сфері праці, а інституційне регулювання, у свою чергу, задає межі економічного поля.

Соціальне партнерство також є інструментом змін у суспільстві, оскільки є основою суспільного механізму регулювання соціально-трудова відносин у соціальній державі. Ідеї соціального співробітництва у сфері праці та трудових відносин виражаються насамперед у вигляді три- і двостороннього співробітництва між суб'єктами у сфері праці. Як відомо, соціальне партнерство являє такий тип і систему відносин, при якому в рамках соціального світу забезпечується узгодження інтересів сторін соціально-трудова відносин. Суб'єктами цих відносин є профспілки як представники інтересів працівників, співтовариства роботодавців та держава. Ідея соціального партнерства давно реалізована у країнах із розвинутою ринковою економікою.

Українське законодавство і практика шляхом спроб і помилок намагаються визначити прийнятну для сучасних умов модель соціального партнерства. Для цього вперше зроблено спробу створити механізм узгодження інтересів на договірній основі не лише на рівні окремого підприємства чи галузі, а й на рівні держави в цілому, оскільки соціальне партнерство, його формування та розвиток є найважливішими факторами та показниками соціальної, політичної, моральної та ідеологічної зрілості самої соціальної держави та суспільства в цілому.

Правовою основою договірних відносин може бути договір. Договірне регулювання у трудовій сфері засноване на наданні суб'єктам трудових відносин договірної свободи: для роботодавця – це можливість відібрати працівників, які відповідають вимогам виробництва; для працівників – це вільний вибір видів зайнятості, що задовольняють особистим потребам та інтересам. Будучи основою виникнення і існування в часі трудових правовідносин, договір виконує специфічну функцію регулятора. Встановлення договірних відносин означає регулювання фактичної діяльності працівника, з одного боку, та роботодавця,

що надає умови для здійснення роботи – з іншого боку. Ця діяльність стосується різних аспектів відносин у праці на підприємстві: виконання працівниками певної трудової функції, оплата результатів праці працівників, створення нормальних умов праці та ін. На підприємстві індивідуальний трудовий найм оформляється юридично у вигляді трудового договору, який працівник укладає за безпосереднього контакту з роботодавцем. Зміст трудового договору включає низку питань, оформлених юридично: місце роботи із зазначенням структурного підрозділу; дата початку роботи, найменування посади, спеціальності, професії з зазначенням кваліфікації відповідно до штатного розкладу організації або конкретна трудова функція; робочий час та час відпочинку; оплата праці (зокрема додаткові виплати, надбавки, пільги); види та умови соціального страхування, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю, та ін.

Багато питань регламентації трудової діяльності не є можливим включити до трудового договору. У силу цієї неповноти вони можуть лише розумітися, а не фіксуватися в явному вигляді, тому трудовий договір неявний, проте трудовий договір є безперечним засобом зниження невизначеності, оскільки при закріпленні в ньому прав і обов'язків сторони трудових відносин можуть мати юридичні підстави для того, щоб чинити опір деяким рішенням своїх партнерів. Для того щоб основоположні критерії правової регламентації трудових відносин в організації носили явний характер, необхідна система інститутів контролю та дотримання за виконанням трудових договорів та їх захистом.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність соціально-трудова відносин.
2. Дайте визначення сутності поняття «соціальне партнерство».
3. Охарактеризуйте систему СТВ, її основні елементи.
4. За якими класифікаційними ознаками розподіляють види СТВ?

Охарактеризуйте їх.

5. Хто може бути суб'єктами соціально-трудова відносин?
6. Рівні соціально-трудова відносин, їхні особливості.
7. Предмет соціально-трудова відносин на кожному з рівнів.
8. Які принципи соціально-трудова відносин ви знаєте?
9. Охарактеризуйте кожен із типів соціально-трудова відносин.
10. Назвіть об'єкти та суб'єкти соціально-трудова відносин.
11. Характеристика кожного суб'єкта соціально-трудова відносин.
12. Моделі системи СТВ. Їм коротка характеристика.
13. Визначте сутність поняття «соціальне партнерство». З яких категорій сформоване це поняття?

Література: [3, с. 45–60; 5, с. 40–65; 7, с. 50–66]

Практичне заняття 3.

Ринок праці в соціально-економічній системі

Мета: оволодіння теоретичними засадами та набуття практичних навичок в аналізі, регулюванні механізмів ринку праці та виявленні напрямів покращення його функціонування.

Питання для обговорення

1. Сутність, функції та елементи ринку праці.
2. Види й моделі ринку праці.
3. Державне регулювання ринку праці в Україні.

Основні терміни: ринок праці, кон'юнктура ринку праці, інфраструктура ринку праці, моделі ринку праці, методи прямої і непрямой дії.

Теоретичні відомості

Ринок праці являє собою систему відносин між власниками робочої сили, що пред'являють попит на робочі місця з певними характеристиками (тобто пропозицію праці), і власниками засобів виробництва, що пред'являють попит на робочу силу певної якості. Ринок праці висуває дві основні соціально-економічні функції: розподіл людських ресурсів за альтернативними видами зайнятості (за професіями, галузям, підприємствам, територіями) і розподіл доходів у формі окладів, заробітної плати як стимулу і як винагороди за працю.

Аналіз ринку праці з позиції організації охоплює цілі блоки. По-перше, це вивчення таких видів ринку праці, як регіональний, муніципальний і професійний. По-друге, основними суб'єктами ринку праці, як відомо, є працівники, працедавці та держава. Проте останніми роками різко зросла значимість у соціально-трудовах відносинах громадських організацій. По-третє, трудова структура населення є важливим елементом аналізу ринку праці з позицій організації. По-четверте, задля досягнення соціальної справедливості і гарантій рівних можливостей доступу до робочих місць ринок має регулюватися певними інститутами, зацікавленими у збереженні соціального світу: державою, місцевими адміністраціями, органами соціального забезпечення, громадськими організаціями, неформальними інститутами. По-п'яте, аналіз стану ринку праці з позиції організації передбачає вивчення реального співвідношення між попитом та пропозицією праці, що задає характеристики зайнятості, мобільності між секторами економіки тощо.

Для успішного вивчення кон'юнктури попиту та пропозиції на ринку праці в останні роки стала успішно застосовуватися методологія маркетингу. При дослідженні пропозиції робочої сили поряд із загальним аналізом динаміки та рівня економічної активності населення важливо сегментувати ринок праці. Сегментація ринку праці для роботодавця є розбивкою пропозиції робочої сили та попиту на неї на групи, що виражають сукупності, які однаково реагують на той самий спонукальний мотив зайнятості.

До факторів сегментації ринку праці з боку пропозиції можна віднести:

- 1) географічні (тип населеного пункту, сталість місця проживання, наявність житла);
- 2) демографічні (стать, вік, сімейне становище);
- 3) економічний (рівень освіти, статус у зайнятості, рівень доходу, рівень кваліфікації, досвід професійної діяльності, трудовий стаж за спеціальністю);
- 4) психографічні (соціальний прошарок, стиль життя, конкурентоспроможність, тип особистості);
- 5) поведінкові (мотивація зайнятості, ступені готовності навчатися, потреби в роботі, лояльності, готовності до працевлаштування, емоційне ставлення до роботи, рівень культури).

Детальне сегментування ринку праці є основою кваліфікованих кадрових рішень в сфері найму та підбору персоналу, роботи з кадровими агентствами та навчальними закладами, службою зайнятості, організації професійної орієнтації та адаптації, формування програм розвитку персоналу. У практиці управління персоналом важливо також враховувати соціокультурний контекст національного ринку праці, тобто, ті особливості національної культури, які надають безпосередній вплив на трудову поведінку працівників і, отже, повинні враховуватися при здійсненні кадрової політики організації.

Контрольні питання

1. Що становить собою ринок праці та чим він відрізняється від інших ринків?
2. Назвіть основні елементи ринку праці.
3. Розкрийте зміст основних функцій ринку праці.
4. Назвіть умови виникнення та функціонування ринку праці.
5. Назвіть основні види ринку праці.
6. Охарактеризуйте структуру ринку праці.
7. Які ви знаєте закордонні моделі ринку праці?

Література: [8, с. 15–30; 13, с. 18–36; 20, с. 8–39]

Практичне заняття 4.

Кадрові стратегії та моделі управління персоналом

Мета: розкрити зміст та основні характеристики кадрової стратегії підприємства, розгляд особливостей і характеристика основних етапів формування кадрової стратегії на підприємствах, систематизація ключових показників ефективності кадрової стратегії підприємства.

Питання для обговорення

1. Зміст та завдання кадрової стратегії
2. Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації.
3. Принципи та напрями формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організації.

Основні терміни: кадрова стратегія, формування кадрової стратегії, управління людськими ресурсами, персонал ключові показники ефективності, підприємство.

Теоретичні відомості

Кадрова стратегія, інтегрована у загальну стратегію розвитку організації, є сукупність цілей, ідеології, принципів і способів прийняття рішень у галузі політики та практики управління персоналом, пов'язаних із загальною стратегією розвитку організації. Кадрова стратегія включає два споконвічні елементи: формування стратегічних намірів та визначення стратегічних напрямів. Значна різноманітність моделей кадрового менеджменту обумовлена історичними і національними особливостями, розвитком технологій і уявлень про місце і роль людини в організації, різними принципами управління персоналом організації і т.д. Залежно від особливостей використання системи контролю виділяються три моделі кадрового менеджменту: заснований на простому (ієрархічному) контролі, заснований на технологічному контролі і заснований на бюрократичному контролі.

Перша модель характерна для фірм, у яких підприємець особисто здійснює керівництво, втручаючись у трудовий процес визначаючи критерії найму та звільнення, винагороди тощо, друга модель заснована на вбудовуванні контролю у «фізичну» структуру трудового процесу; третя – на вбудовуванні контролю в соціальну структуру («бюрократичний» контроль). Залежно від способу розподілу функцій у сфері управління персоналом між менеджерами різного рівня виді-

ляються «інтегрована» модель, модель з «делегованими функціями», модель отримання «консультацій та підтримки» та модель «зовнішньої рекомендації».

Ще один підхід до опису моделей кадрового менеджменту заснований на аналізі зміни функцій (ролей) менеджера з персоналу в організації. У цьому підході виділяються такі основні моделі кадрового менеджменту: менеджер з персоналу як піклувальник своїх працівників і як фахівець із трудових договорів (контрактів); менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації. Виділяються також модель керівництва, сконцентрованого на діях, моделі управління персоналом, визначені на підставі таких критеріїв, як рівень уваги до потреб виробництва та уваги до людей; модель ситуаційного керівництва та інше. Засобом реалізації кадрової стратегії є кадрова політика. Складові елементи кадрової політики – політика зайнятості, політика винагороди, політика у сфері соціально-трудових відносин, політика розвитку персоналу.

В останні роки увага дослідників концентрується на виявленні взаємозв'язку між кадровою політикою та результатами діяльності підприємства. Дослідження показали, що до характеристик кадрової політики, сприяють зростанню ефективності діяльності організації, відносяться системи винагороди, засновані на обліку індивідуальних результатів працівників; просуванні працівників на основі їх досягнень; високі гарантії зайнятості, внутрішньофірмове навчання; планування кар'єри, децентралізація у прийнятті рішень; внутрішньофірмове просування; система вирішення конфліктів; високий рівень винагороди. Подальший розвиток «філософії» кадрового менеджменту передбачається в таких напрямках, як перехід від «тейлористської» до «холістичної», або цілісної концепції кадрового менеджменту; розгляд організації як системи, що самонавчається та саморозвивається; гнучкість та індивідуалізація в роботі з персоналом тощо.

Контрольні питання

1. Які теоретичні концепції менеджменту лежать в основі стратегічного управління персоналом?
2. Розкрийте взаємозв'язок між стратегією управління персоналом та загальною стратегією розвитку всього підприємства.
3. Перерахуйте напрями і елементи стратегії управління персоналом.
4. Як формується стратегія управління персоналом?
5. Перерахуйте етапи розробки стратегії управління персоналом.
6. Що включає в себе стратегічний аналіз у сфері управління персоналом?

7. Які фактори впливають на формування стратегії управління персоналом та кадрову політику?
8. Ситуації, характерні для внутрішнього середовища організації.
9. Назвіть ситуації, характерні для довкілля організації.

Література: [12, с. 10–29; 18, с. 20–42]

Практичне заняття 5.

Побудова організаційних та кадрових структур управління

Мета: висвітлити теоретичні аспекти проектування організаційної структури підприємства.

Питання для обговорення

1. Сутність організаційної структури підприємства та фактори, що зумовлюють її вибір.
2. Порівняльна характеристика видів організаційних структур управління підприємством.
3. Етапи та методи проектування організаційної структури підприємства.

Основні терміни: організація, організаційна діяльність, розподіл праці, делегування повноважень, діапазон контролю, координація, організаційна структура.

Теоретичні відомості

Організаційна структура здатна завдати істотний вплив на соціально-трудові відносини, на мотивацію та результативність праці працівників. Залежно від комбінації основних складових (поділ праці та спеціалізація, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посади, тип і періодичність контролю, централізація/децентралізація та формалізація) виділяються дві полярні моделі організаційних структур – механістична та органічна. Розвиток організаційних структур йде у напрямі посилення ролі горизонтальних та ослаблення вертикальних зв'язків. На склад і структуру персоналу організації впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх факторів відносяться сфера і масштаби діяльності, характер продукції, що випускається (надаються послуг), тип організаційної структури, що склалася, стратегічні цілі розвитку, стадія життєвого циклу організації, критерії залучення та відбору персоналу (об'єктивні та суб'єктивні) і т.д. До зовніш-

ніх факторів можна віднести інституційні норми та обмеження, особливості робочої сили на локальному чи національному ринку праці тощо.

Дослідження структури персоналу організації та її динаміки можуть переслідувати різні цілі: відповідність складу персоналу цілям і завданням організації, оцінка ступеня досяжності цих цілей, виявлення потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників, розробка планів трудової кар'єри, розробка балансу робочого часу середньооблікового робітника, визначення потреби у персоналі тощо. Досягненню поставлених цілей сприяє структуризація персоналу на основі певних критеріїв:

- а) категорії (робочі та службовці);
- б) сфера діяльності (зайняті основною/неосновною діяльністю);
- в) структурний підрозділ (працівники відповідних підрозділів та служб);
- г) місце основної роботи (перебувають/не перебувають у штаті);
- д) муніципальні відносини (власники та наймані працівники);
- е) професія, рівень кваліфікації тощо.

Зміни структури персоналу організації можуть відбутися в результаті процесів плинності, реалізації індивідуальних потреб працівників і цілеспрямованого впливу. Цей вплив може переслідувати такі завдання, як забезпечення конкурентних переваг організації в реалізації її поточних і перспективних цілей: досягнення максимальної відповідності між вимогами, що ставляться до працівників на певних робочих місцях, і характеристиками працівників, забезпечення оптимального завантаження різних категорій працівників для повного використання їх трудового потенціалу, підтримка організаційної культури тощо.

Контрольні питання

1. Основні принципи побудови організаційної структури.
2. Фази організаційного процесу та функції, які виконуються на кожній фазі?
3. Як здійснюється формування підрозділів організаційної структури?
4. Охарактеризуйте механістичні організаційні структури.
5. Дайте характеристику органічних організаційних структур.
6. Порівняйте лінійну, функціональну та лінійно-функціональну організаційну структуру. Наведіть їх переваги та недоліки.
7. Лінійно-штабна організаційна, її переваги та недоліки. Область застосування.
8. Дайте характеристику дивізійної організаційної структури.
9. Охарактеризуйте матричну організаційну структуру.
10. Характеристика конгломератного типу організаційної структури.

Література: [2, с. 128–146; 17, с. 112–139; 18, с. 15–13]

Практичне заняття 6.

Організаційна культура та трудова поведінка працівника

Мета: вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та ставлення до різних складових трудового процесу, що дасть можливість розуміти та прогнозувати людську поведінку в конкретних ситуаціях.

Питання для обговорення

1. Сутність поняття, елементи і функції «організаційної культури».
2. Типологія організаційних культур.
3. Сучасна українська організаційна культура.

Основні терміни: поведінка, трудова поведінка, організаційна культура, персонал, темперамент, типи темпераменту, характер.

Теоретичні відомості

Поняття організаційної культури міцно завоювало своє місце у системі соціально-трудових відносин, де вона проявляється у межах своєї двоєдиної сутності – одночасно як елемент та інструмент управління персоналом. Організаційну культуру в цілому можна визначити як умовну систему, що складається з набору правил, норм, принципів, цінностей і стандартів, що визначають взаємодію та узгодженість членів колективу, управлінської ланки, структурних підрозділів та ключових факторів розвитку підприємства. Вона не тільки відрізняє одну організацію від другої, а й визначає успіх функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

Одним з найважливіших завдань в управлінні персоналом в останнє десятиліття фахівці називають ідентифікацію типу організаційної культури компанії. Основною метою виділення різних типів організаційних культур є виявлення факторів економічної та соціальної ефективності організації з даним типом культури і на цій основі вироблення оптимальних методів управління персоналом у межах кожного типу, вдосконалення соціально-трудових відносин та досягнення соціально-економічної ефективності.

На сьогодні дослідниками запропоновано широкий спектр типологій організаційної культури, тому дуже важлива систематизація, яка має підвищити ефективність їх використання. В рамках кожного підходу до типології використовуються певні критерії, що дозволяють виділити провідні тенденції у життєдіяльності різних підприємств та організацій.

В основному дослідники використовують для типології культур параметри внутрішнього функціонування – організаційну структуру підприємства, систему управління (джерела влади, наявність формальних та неформальних лідерів, робітників, груп, команд, способи делегування повноважень, комунікації), наявність цінностей і норм, швидкість реагування на зміну зовнішнього середовища і т.п.

Виправданим є також використання динамічного підходу виділення типів організаційних культур, коли вихідною передумовою приймається наявність тимчасової послідовної зміни типів культур залежно від особливостей соціально-трудових відносин.

Однією з найважливіших проблемних сторін класифікацій є типологія за різнорідними критеріями, які найчастіше виявляються непорівнянними. Критеріальне поле і типи культур не можна відобразити в одному багатовимірному просторі, оскільки одна і та ж організація може відноситися до різних типів в залежності від того, який критерій є домінуючим. Очевидно, вирішенням даної проблеми може бути більш ретельний вибір критеріїв, яких не повинно бути занадто багато. Найкраще зробити розподіл за однією певною підставою. Кожна компанія повинна самостійно визначити, який тип культури найбільш ефективний для неї в даному зовнішньому середовищі та за наявності даних внутрішніх ресурсів; чи потрібно домінування певного типу культури чи краще зберегти баланс типів, взявши з кожного найцінніші характеристики.

Розвинена організаційна культура забезпечує зonomічну і соціальну ефективність компанії. Економічна ефективність відображається у фінансових результатах діяльності підприємства. Крім того, знання ведучого типу культури організацій дозволяє оцінювати сумісність культур, прогнозувати розвиток їх взаємодії, регулювати спірні питання, ефективно приймати управлінські рішення. Сьогодні рівень конкурентоспроможності організації дедалі більше залежить від рівня її переваги у сфері практичного управління, зокрема ефективного управління персоналом. На нашу думку, організаційна культура може розглядатися як інструмент прийняття ефективних управлінських рішень і, зокрема, як інструмент кадрової політики.

Результатом слабкої кадрової політики, недостатньої інформованості персоналу, неефективної системи трудової мотивації, відсутності внутрішньофірмової системи навчання і можливостей кар'єрного зростання, неоднорідності оргкультури компанії, а також наслідком залучення на вакантні місця співробітників, що не відповідають культурі компанії, може бути порушення безпеки підприємства, що проявляється в різних формах опорів працівників нормам, цінностям та вимогам організації.

Контрольні питання

1. Які людські сили й здібності, що реалізуються у процесі життєдіяльності, розуміють під поняттям «культура»?
2. Що таке організаційна культура?
3. Характеристики основних ознак організаційної культури.
4. Чим відрізняються поняття «громадянська культура» і «корпоративна культура»?
5. Які чинники відіграють визначальну роль у становленні та функціонуванні культури підприємства?
6. Назвіть критерії ефективності організації за типологію, яка передбачає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях.
7. У чому полягають базисні постулати ринкової культури?
8. Який тип організації визначається ринковою культурою?
9. Яка основна особливість адхократичної культури?
10. Охарактеризуйте основні недоліки, що властиві організаційним структурам вітчизняних підприємств.

Література: [10, с. 153–194; 19, с. 218–225]

Тематичний кросворд

Для кращого засвоєння матеріалу заповніть тематичний кросворд до розділу 1.

По горизонталі

1. Динамічна, упорядкована сукупність стійких, індивідуально психологічних особливостей, що формуються в процесі життєдіяльності людини і виявляються в її діяльності та суспільній поведінці: у ставленні до колективу, до інших людей, до праці, навколишньої дійсності та самої себе.

3. Вроджена стійка властивість людської психіки, одна з найважливіших структурних одиниць психодинамічної організації психічної діяльності, що визначає реакцію людини на інших людей та на події, що з нею відбуваються.

4. Юридична або фізична особа, яка володіє засобами виробництва, надає робочі місця, використовує найману працю, згідно із трудовим договором.

9. Термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди.

10. Зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями.

По вертикалі

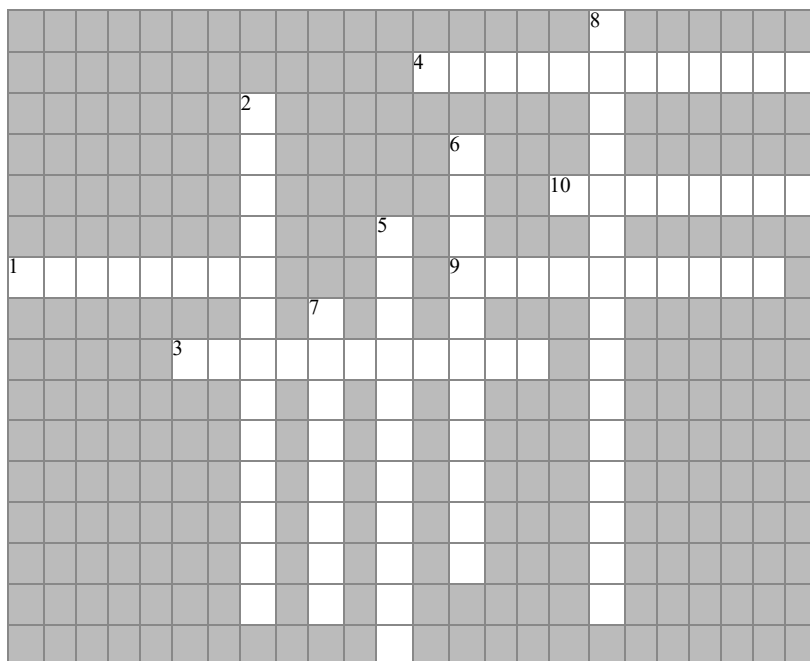
2. Будь-яка відмінність, виключення, обмеження або перевага, що заперечує або зменшує рівне здійснення прав.

5. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

6. Тип соціально-трудових відносин, що орієнтуються не на конфронтацію сторін, а на пошук і досягнення соціального консенсусу, на забезпечення оптимального балансу в реалізації різних, специфічних інтересів.

7. Колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору.

8. Система взаємодії людини із соціальним середовищем, яка характеризується специфічною формою трудових відносин.



2. Процес прийняття рішень у сфері HR-економіки

Практичне заняття 7.

Управління конфліктами в організації та їх вплив на процес прийняття рішень

Мета: з'ясувати вплив соціально-психологічного клімату в колективі на ефективність трудової діяльності персоналу.

Питання для обговорення

1. Сутність процесу управління конфліктами.
2. Структура системи управління конфліктами.
3. Особливості сприйняття конфлікту в організації.
4. Методи і правила управління конфліктами.
5. Об'єктивна необхідність врегулювання конфліктів в організації.

Основні терміни: конфлікт; управління конфліктами; стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; система управління конфліктами; принципи управління конфліктами; процедури управління конфліктами.

Теоретичні відомості

Економісти з HR розглядають конфлікт в організації як один із типів соціально-трудових відносин, граничний випадок загострення протиріч у трудовій сфері. Причому конфлікт в організації слід відрізняти від організаційного конфлікту, під яким зазвичай мають на увазі не всякий конфлікт, що відбувається в рамках організації, а такий, який викликаний якими-небудь специфічними організаційними властивостями, структурними особливостями та ін. Основними елементами структури конфлікту прийнято вважати суб'єкти, об'єкти (предмети), відносини, конфліктогени, ситуації, інциденти, мотиви та позиції конфліктуючих сторін, причини і механізм виникнення конфліктів.

Розробка типології конфліктів дасть можливість ідентифікувати та діагностувати конфлікти та виявити «типові» управлінські дії з їх вирішення. Управління конфліктом на підприємстві – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку на користь розвитку або руйнування тієї організаційної системи, до якої має відношення даний конфлікт. Основними етапами управління конфліктами є діагностування, прогнозування, профілактика, попередження, регулювання конфліктів та їх вирішення в організації.

Діагностика конфлікту – знання основних параметрів конфліктного зіткнення з метою управлінського впливу на протилежні сторони. Прогнозування конфлікту – один з найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, який полягає в обґрунтованому припущенні про їх можливе майбутнє виникнення або розвиток. Прогнозування конфліктів спрямовано на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку і ґрунтується на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності з симптоматики та діагностики назріваючих соціальних протиріч.

Профілактика конфліктів – рання стала поведження з конфліктом, яка полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Попередження конфліктів – створення об'єктивних, організаційно-управлінських і соціально-психологічних умов, що перешкоджають виникненню передконфліктних ситуацій, усунення особистісних причин конфліктів. Регулювання конфлікту – вид діяльності суб'єкта управління, налаштований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік вирішення, що передбачає низку етапів: визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами; легітимізація конфлікту; інституціалізація конфлікту, вирішення конфлікту. Вирішення конфлікту – вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту заключний етап управління конфліктом.

Таким чином, ефективне управління конфліктами дозволить запобігати деструктивним конфліктам та сприятиме адекватному вирішенню конструктивних конфліктів, прийняттю оптимальних управлінських рішень у сфері HR-економіки. Не кожен конфлікт переростає у трудову суперечку. Учасники відносин, що регулюються трудовим законодавством, можуть вирішити його мирним шляхом і не допустити переходу виникаючих між ними розбіжностей у стадію трудового спору.

Щоб усвідомити, до компетенції якого юрисдикційного органу належить розгляд тієї чи іншої суперечки, потрібно насамперед встановити суб'єкт цієї суперечки, її характер і вид відносини. По суб'єктам трудові суперечки поділяються на індивідуальні та колективні. Особливістю розгляду колективних трудових спорів є те, що вони можуть виникати лише між працівниками і самим роботодавцем, у той час як індивідуальні спори можливі не тільки з приводу змісту конкретних правовідносини, але і з питань, що передують укладенню трудового договору або виникають у період дії. Стосовно колективних трудових спорів центр його тяжкості переноситься на примирливі процедури, на спробу не допустити конфлікту, оскільки сама суперечка може спричинити різні негативні наслідки для суспільства в цілому.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність і значення конфліктів в організації.
2. Поясніть роль стимулювання і регулювання конфліктів.
3. Наведіть етапи конфлікту і технології його регулювання.
4. Охарактеризуйте структуру системи управління конфліктами в організації.
5. З'ясуйте принципи і методи управління конфліктами.

Література: [10, с. 107–134; 21, с. 62–116]

Практичне заняття 8. Кадрове планування в організації

Мета: засвоїти, суть, мету та завдання кадрового планування, його види, основні завдання маркетингу в управлінні персоналом.

Питання для обговорення

1. Поняття про кадрове планування. Мета та завдання кадрового планування.
2. Сутність стратегічного кадрового планування. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.
3. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.
4. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної і кількісної потреби у персоналі.
5. Ключові компетенції персоналу. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Основні терміни: планування, персонал, чисельність персоналу, посадова інструкція.

Теоретичні відомості

Кадрове планування є найважливішою передумовою ефективного формування та використання людських ресурсів організації, оскільки продуманий кадровий план вказує, скільки персоналу дійсно необхідно організації для виконання її функцій, які дії щодо персоналу повинні бути зроблені, чому вони необхідні, хто відповідає за їх реалізацію де, як і коли вони будуть вжиті. Виділяються різні види кадрових планів – за тривалістю (тимчасовим горизонтом), об'ємом, об'єк-

тами планування, способами розробки, якісним і кількісним характеристикам і т.д. Процедура розробки кадрового плану складається з інформаційно-аналітичного, розрахункового та організаційного зразків.

Традиційно як основна мета кадрового планування розглядається забезпечення потреби організації в необхідній кількості працівників необхідної якості в конкретні терміни. Розрахунок валової потреби в персоналі (необхідної чисельності персоналу) може здійснюватися за допомогою укрупнених (експертних і статистичних) та деталізованих методів (розрахунки на основі поставлених завдань та розрахунки на основі організаційних планів та штатних розкладів).

Визнаючи важливість та необхідність детальних планових розрахунків чисельності персоналу, важливо враховувати, що потреба в персоналі в організаціях може суттєво змінюватись навіть протягом порівняно невеликих часових відрізків. Тому компанії шукають шляхи пристосування до умов, що змінюються, використовуючи різні методи забезпечення кількісної гнучкості персоналу: використання різних типів трудових контрактів (термінових або безстрокових, на умовах повної або неповної зайнятості), аутсорсинг та інсорсинг, аутстафінг персоналу, направлення частини співробітників на навчання відривом від виробництва та ін.

Якісна потреба в персоналі – потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу – розраховується виходячи з професійно-кваліфікаційного поділу робіт; вимог до посад та робочих місць: штатного розкладу організації та її підрозділів; документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог щодо професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Основою формування якісної потреби в персоналі різних категорій є визначення вимог, яке полягає в докладному описі виробничих систем, а також в аналізі та кількісній оцінці різних сторін трудової діяльності людини. При визначенні вимог до працівників розрізняють сумарний підхід, у якому вимоги виробничої системи (робочого місця) до людини враховуються загалом, і аналітичний підхід, що перебуває у деталізації вимог виробничої системи до людини окремо з кількох видів вимог.

При визначенні та конкретизації вимог до працівника дотримується наступна послідовність кроків: аналіз та опис робіт, розробка посадових інструкцій; розробка особистісних специфікацій та операціоналізація параметрів вимог до працівників, оцінка відповідності характеристик персоналу вимогам, що пред'являються. Аналіз роботи – це визначення найбільш суцільних її характеристик за допомогою впорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з працівником чи робо-

тою. Посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність в рамках конкретної посади і містить вимоги до працівника, який обіймає цю посаду. На додаток до посадових інструкцій часто розробляються кваліфікаційні карти, які представляють собі набір кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти «ідеальний» співробітник, який обіймає цю посаду.

Кадрове планування повинно включати планування витрат на персонал. Правильно організоване планування витрат на персонал пов'язує основні напрями кадрової політики з відповідними статтями.

Контрольні питання

1. У чому сутність поняття «потреба в персоналі»?
2. Охарактеризуйте якісну і кількісну потребу в персоналі.
3. Перерахуйте методи планування потреби в персоналі.
4. Розкрийте суть і призначення методів розрахунку кількісної чисельності персоналу, їх особливості та сфери застосування.
5. Що являє собою баланс персоналу?
6. У чому полягає результат балансового планування персоналу?
7. Назвіть методи прогнозування потреби в персоналі.
8. Розкрийте суть методики розрахунку чисельності персоналу в різних галузях.
9. Як визначається чисельність основних, допоміжних та обслуговуючих робітників, у чому відмінності?
10. Як визначається чисельність управлінського персоналу?

Література: [13, с. 112–134; 15, с. 80–115]

Практичне заняття 9.

Управління наймом та вивільненням персоналу

Мета: розкрити сутність набору і відбору персоналу; усвідомити причини і фактори вивільнення персоналу та визначити процедуру звільнення.

Питання для обговорення

1. Організація набору персоналу.
2. Основні технології відбору персоналу.
3. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.
4. Управління плинністю кадрів на підприємстві.

Основні терміни: підбір персоналу, відбір персоналу, кваліфікаційна карта, джерела залучення персоналу, вивільнення персоналу.

Теоретичні відомості

Поряд з плануванням персоналу, залучення в організацію потенціальних кандидатів є однією з життєво важливих функцій у системі управління людськими ресурсами організації, оскільки надає безпосередній вплив на все майбутнє, імідж і т.д. Робота із залучення потенційних кандидатів повинна бути ретельно спланована і розбита на ряд етапів: опис вакансії, вибір джерел та визначення способів залучення кандидатів, виявлення потенційних кандидатів. Опис вакансії має ґрунтуватися на аналізі змісту роботи, описі її характеру та основних вимог до кандидатів.

Джерела залучення кандидатів прийнято ділити на внутрішні і зовнішні. Кожен із цих джерел передбачає використання специфічних способів залучення. Так, внутрішнє залучення персоналу може здійснюватися такими способами, як пропозиція переведення або переміщення співробітника в організації або оголошення відкритого конкурсу на заміщення вакансії, що утворилася. До способів зовнішнього залучення персоналу відносяться пошук за допомогою співробітників організації: використання бази даних про кандидатів, що самозвертаються в організацію; подача оголошень у ЗМІ; подання інформації про вакансії до державної служби зайнятості населення; співпраця з навчальними закладами, організація днів кар'єри, ярмарків вакансій; співробітництво з кадровими агентствами тощо. Для вибору методу (способів) залучення кандидатів корисно оцінити порівняльну ефективність кожного їх залежно від поставлених цілей. Оцінку ефективності способів залучення персоналу можна проводити на підставі аналізу даних за попередні періоди за допомогою спеціальних показників.

На певних етапах розвитку організації може виникнути потреба у зниженні чисельності персоналу, їх вивільненні. Вивільнювач персоналу є спосіб реагування організації на зайву чисельність співробітників при загальному рівні вимог до якості і результативності їх праці.

Вивільнення персоналу зачіпає інтереси всіх, хто безпосередньо в цьому процесі бере участь і хто спостерігає за ним з боку, тому воно часто призводить до виникнення різноманітних протиріч та конфліктних ситуацій. Для зниження чисельності працівників в багатьох організаціях використовується концепція безконфліктного вивільнення. Її суть можна звести до трьох положень: всебічний облік проблем, пов'язаних з вивільненням, розгляд усіх можливих альтернатив вивільнення і, якщо вивільнення неминуче, чітке планування процесу

вивільнення. Проблеми, пов'язані з вивільненням персоналу, полягають у наявності значних фінансових витрат, обумовлених необхідністю виконання зобов'язань перед вивільненими працівниками, втраті інвестицій у людський капітал, які здійснила організація за період роботи співробітників, що підлягають вивільненню, різкому погіршенню морально-психологічного клімату організації, зниження якості продукції (послуг) тощо.

Можливими варіантами, що замінюють вивільнення є скорочення тривалості робочого часу, переважне використання методів відносного, а не абсолютного вивільнення персоналу, припинення найму нових співробітників, інсорсинг та інші методи забезпечення кількості гнучкості персоналу. При розгляді можливих варіантів важливо враховувати зовнішні, внутрішньоорганізаційні та особистісні фактори, які можуть впливати на рівень конфліктності вивільнення персоналу.

Контрольні питання

1. Суть роботи по залученню персоналу в організацію.
2. Характеристика методів залучення кандидатів на посаду в організацію.
3. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу в організацію.
4. Зміст і значення конкурсного відбору персоналу.
5. Склад і функції конкурсної комісії по відбору працівників в організацію.
6. Умови роботи за сумісництвом.
7. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника.
8. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації підприємства.

Література: [6, с. 53–66; 13, с. 185–200].

Практичне заняття 10.

Трудова адаптація персоналу в організації

Мета: вивчити джерела залучення персоналу, напрями та види адаптації персоналу.

Питання для обговорення

1. Сутність адаптації, основні види і типи адаптації персоналу в організації.
2. Принципи та процес управління адаптацією.

3. Процедури та правила адаптації.
4. Використання персоналу в організації.

Основні терміни: адаптація персоналу, адаптаційний період, персонал, управління адаптацією.

Теоретичні відомості

Адаптація нового працівника в організації – це багатосторонній процес державного пристосування до змісту та умов трудової діяльності і безпосередньо до соціальної реальності, що ґрунтується на поступовій «впрацюваності» співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах і вдосконаленні ділових і особистих якостей працівника.

Видами адаптації є професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна та організаційно-економічна. Основні цілі адаптації нових працівників – зменшення стартових витрат; зниження тривожності і невпевненості, які відчуває новий працівник; скорочення плінності кадрів; економія часу безпосереднього керівника та колег по роботі; розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи та реалізму в очікуваннях.

Традиційно в програмі адаптації працівників виділяють такі основні напрями: введення в організацію, введення у підрозділ, введення на посаду. Умовно процес адаптації можна розділити на чотири етапи: оцінка рівня підготовленості новачка, орієнтація, дієва адаптація, функціонування.

До заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації та її негативних наслідків, відносяться якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників і, зокрема, професійний відбір кадрів: об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації працівників): престиж і привабливість професії, роботи з певної спеціальності саме в даній організації; гнучкість системи навчання персоналу, що діє всередині організації, організація системи професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві; наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень; заходи щодо пристосування середовища до людини; створення спеціалізованих служб адаптації кадрів; відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації. Управління процесом адаптації – це активний вплив на фактори, що зумовлюють її перебіг, терміни, зниження негативних наслідків тощо.

Завдання управління адаптацією – прискорення процесу адаптації, зниження негативних моментів, що її супроводжують. Управ-

ління трудовою адаптацією включає три організаційні моменти: структурне закріплення функції управління адаптацією; технологія процесу управління адаптацією та інформаційне забезпечення процесу адаптації.

Контрольні питання

1. Що таке адаптація персоналу?
2. На що спрямована адаптація персоналу?
3. Надайте визначення поняттю «трудова адаптація персоналу».
4. Що таке первинна і вторинна адаптація персоналу?
5. Що таке виробнича і позавиробнича адаптація персоналу?
6. Назвіть та охарактеризуйте види виробничої адаптації персоналу.
7. Економічна і соціально-психологічна адаптація персоналу.
8. Мета і завдання адаптації працівника з точки зору роботодавця.
9. Яка мета і завдання адаптації з точки зору працівника?
10. Назвіть та охарактеризуйте елементи управління трудовою адаптацією.

Література: [7, с. 60–86; 12, с. 105–118]

Практичне заняття 11.

Управління розвитком персоналу

Мета: вивчити суть та складові розвитку персоналу, з'ясувати основні складові організації системи навчання персоналу, форми і методи професійного навчання.

Питання для обговорення

1. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри.
2. Етапи кар'єри та етапи життя.
3. Вибір кар'єри.
4. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.
5. Технологія управління кар'єрою.
6. Фактори успішного розвитку кар'єри.

Основні терміни: розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, самоосвіта, кар'єра.

Теоретичні відомості

Розвиток організації неможливо без розвитку її співробітників, який здійснюється перш за все у формі внутрішньофірмового на-

вчання. Розробка та реалізація програм внутрішньофірмового навчання включає такі етапи, як визначення потреби в навчанні та його цілей, проведення навчання силами самої організації або за допомогою зовнішніх навчальних організацій та оцінка результатів навчання.

Виявлення потреби в навчанні здійснюється на основі аналізу проблем організації, аналізу завдань, що стоять перед нею і аналізу особистості співробітників. Найчастіше аналіз потреби у навчанні проводиться шляхом зіставлення наявного рівня розвитку компетентності співробітника і того рівня компетентності, який є обов'язковим для виконання його трудової функції.

Поряд з навчанням персоналу в даний час все більш значущу роль у досягненні організацією своїх стратегічних цілей починає відігравати розвиток кар'єри співробітників. Традиційно під кар'єрою розуміється фактична послідовність зайнятих працівником ступенів (посад, робочих місць, положень у колективі). Таке розуміння трудової кар'єри відповідало стабільній ситуації на ринку та стабільній структурі організації. У сучасних умовах уявлення про кар'єру змінюється – тепер працівники повинні бути віддані ідеям постійного навчання, щоб не відстати від темпу змін, повинні брати на себе відповідальність розпоряджатися своєю кар'єрою. При цьому на успішність кар'єри впливають особистісні, усередині – фірмові та зовнішні чинники. До першої групи належить особистісні якості людини, вік, набуті в процесі трудової діяльності знання, навички, професійний тип особистості людини, який багато в чому зумовить вибір сфери діяльності; до другої групи: організаційна структура компанії, тип організаційної культури, техніко-технологічні фактори тощо; до третьої – загальноприйняті соціальні цінності, престижність розвитку кар'єри, закони, кон'юнктура ринку праці та ринку освітніх послуг, економічні умови тощо.

Іноді вирішальну роль розвитку кар'єри може зіграти випадок, удача і т.д. Різноманітність факторів, їх комбінації стосовно окремих працівників зумовлюють і різноманітну трудову кар'єру працівника. Зазвичай розрізняють два основних типи кар'єри – професійну та внутрішньоорганізаційну, хоча останню можна розглядати як різновид професійної. Існують інші підходи до класифікації типів кар'єри. Так, залежно від статусу працівника в організації та рівня його компетентності в обумовленій сфері діяльності виділяють цільову, монотонну, спіральну, швидкоплинну, стабілізаційну та загасаючу кар'єру. Існують такі взаємозалежні етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження, завершення та пенсійний.

Успішність або неуспішність кар'єри залежить від того, якою мірою працівник зміг реалізувати свої цілі, яких він прагнув досягти в трудовій діяльності.

Контрольні питання

1. Сформулюйте сутність поняття кар'єри працівника.
2. Назвіть типи кар'єри.
3. Назвіть фактори, які впливають на кар'єру.
4. Назвіть етапи кар'єри та порівняйте їх з етапами життя людини.
5. Розкажіть про методику вибору кар'єри.
6. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.
7. Технологія управління кар'єрою.
8. Назвіть фактори успіху в розвитку кар'єри.
9. Назвіть стимулюючі фактори розвитку кар'єри.
10. Що таке кар'єрограма? Які принципи її побудови?

Література: [2, с. 169–200; 12, с. 85–97; 20, с. 12–27].

Практичне заняття 12.

Організація і нормування трудових процесів. Управління робочим часом

Мета: формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок у визначенні особливостей організації та нормування праці на вітчизняних підприємствах.

Питання для обговорення

1. Поняття, зміст і завдання організації праці. Поділ і кооперування праці.
2. Організація робочих місць. Трудовий процес і його раціоналізація.
3. Умови праці та фактори їх формування. Охорона і безпека праці. Дисципліна праці.
4. Суть і значення нормування праці. Об'єкти нормування праці. Режимы праці та відпочинку. Класифікація витрат робочого часу.
5. Фактор часу в управлінні підприємством.
6. Система нормативів і норм праці. Методи нормування трудових процесів.

Основні терміни: праця, організація праці, нормування праці, виробничий процес, трудовий процес, технологічний процес, робоче місце, норми праці, нормативи, норми витрат праці, умови праці.

Теоретичні відомості

Основними елементами раціональної організації праці є його поділ і координування трудової діяльності (кооперація), нормування праці, організація та обслуговування робочих місць, створення сприятливих умов праці, ефективне використання робочого часу, раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці. Побудова ефективної системи мотивації працівників і оплати праці і т.д.

Як відправний пункт всієї роботи з раціональної організації праці має розглядатися дослідження трудових процесів. Трудові процеси можуть класифікуватися за різними ознаками: характер предмета і продукту праці, виконувані функції, участь працівників у впливі на предмет праці (рівень механізації праці) та ін.

В останні роки все більшого поширення набувають такі гнучкі форми організації праці, як ротація працівників, розширені поля діяльності, збагачення змісту роботи, створення частково автономних робочих груп, участь працівників у прийнятті рішень тощо.

Ключовим елементом організації праці є його нормування – вид діяльності з управління працею і виробництвом, спрямований на встановлення необхідних витрат і результатів праці, а також потрібних співвідношень між чисельністю різних груп персоналу і кількістю одиниць обладнання.

У вузькому значенні слова до норм праці відносяться норми витрат і результатів праці. Для встановлення норм використовуються нормативні матеріали праці, які виражають залежності між необхідними витратами праці та факторами, що впливають на них, а також використовуються інші методи, які поділяються на аналітичні та сумарні. Первинною ланкою виробничої структури підприємства є робоче місце.

Аналіз робочого місця – це визначення найбільш істотних його характеристик за допомогою впорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з роботою та/або працівником. На основі аналізу здійснюється організація робочого місця система заходів щодо його оснащення засобами та предметами праці, а також із зовнішнього та внутрішнього планування.

Найважливішим елементом організації праці стало створення сприятливих умов праці. Умови праці – сукупність факторів виробничого процесу і виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці. Умови праці можна класифікувати за змістом, сферою дії, ступенем сумарного впливу на організм працюючих.

Система організації охорони праці для підприємства включає проведення ряду заходів соціально-економічних, організаційно-технічних, лікувально-профілактичних, законодавчо-правових та ін. Важливим у створенні умов та охорони праці є також система контролю над їх використанням на підприємствах.

Особливу роль при проведенні такого контролю відведено державі. Одним із напрямів державної політики у сфері охорони праці є встановлення єдиних нормативних вимог щодо охорони праці для юридичних і фізичних осіб при здійсненні ними будь-яких видів діяльності. Питання, пов'язані з нормативними вимогами з охорони праці знайшли відображення в українському законодавстві.

Контрольні питання

1. З яких елементів складається зміст організації праці?
2. Які завдання повинна розв'язувати наукова організація праці?
3. Охарактеризуйте різні види поділу праці.
4. Що таке кооперування праці? Як воно пов'язане з поділом праці?
5. Які заходи передбачає організація робочих місць?
6. Значення раціоналізації та атестації робочих місць.
7. Назвіть основні групи факторів виробничого середовища, що визначають умови праці та впливають на працездатність людини.
8. Які основні завдання охорони праці?
9. Соціально-економічне значення дисципліни праці.
10. Поясніть значення та основні завдання нормування праці.
11. Назвіть і охарактеризуйте об'єкти нормування праці.
12. Розкрийте структуру витрат робочого часу.
13. Способи вивчення робочого часу у практиці нормування праці.
14. Нормативи. Види нормативів для нормування праці.

Література: [4, с. 15–35; 6, с. 284–295]

Практичне заняття 13.

Ефективність і продуктивність праці персоналу

Мета: формування системи теоретичних знань і практичних навичок у вимірюванні продуктивності праці на підприємстві, виявленні та реалізації резервів зростання продуктивності праці з урахуванням факторів, що впливають на неї.

Питання для обговорення

1. Сутність, методи та показники вимірювання продуктивності праці.

2. Фактори впливу на продуктивність праці.
3. Резерви зростання продуктивності праці.

Основні терміни: продуктивність праці, виробіток, трудомісткість праці, показники вимірювання продуктивності праці, підвищення продуктивності праці, фактори, резерви.

Теоретичні відомості

Перехід української економіки до нових умов господарювання і загальносвітові зміни в економічній і соціальній сферах людського суспільства ставлять перед вітчизняними дослідженнями завдання переосмислення накопиченого теоретичного і практичного багажу і розробки нових підходів до вирішення як старих, так і нових підходів у всіх галузях економічних знань. Не може і не повинен бути винятком і весь комплекс питань, пов'язаних з продуктивністю праці та її виміром на всіх рівнях, у тому числі і на рівні підприємств. В якості основних резюмованих положень слід виділити наступні:

1) вона є одним з елементів системи критеріїв ефективності господарської діяльності, яка виражає в загальному вигляді досягнення цілей того чи іншого підприємства;

2) елементи цієї системи відображають об'єктивні потреби людей, залучених до економічної діяльності. Вони розвиваються одночасно з розвитком потреб, і цей розвиток, як і всяке інше, носить діалектичний характер;

3) вимір базова складова процесу управління. Воно має здійснюватися системно та з дотриманням певних умов. Для побудови дієвої системи вимірювання необхідно, щоб вимірники відповідали певним критеріям, щоб здійснювався процес стратегічного планування вимірювання, що визначає основні риси майбутньої системи: діапазон, плановий горизонт, бажані результати тощо;

4) процедури, що вимірюють продуктивність праці «білих комірців», повинні не тільки враховувати специфіку організаційно-господарських систем, що вони застосовуються, але й різні в залежності від категорій «білих комірців»;

5) багатофакторні методи переважно використовуються для підтримки рішення в основному в сферах матеріального виробництва, на рівні фірми, відділення, заводу, робочої групи і не передбачають будь-якої значної участі працівників. Застосування багатофакторних методів потребує паралельного проведення комплексу заходів щодо створення спеціальної комунікаційної інфраструктури всередині системи вимірювання;

6) багатокритеріальні методи також можуть реалізовуватись і на партисипативних, і на автократичних засадах. У першому випадку вони застосовуються на рівні цеху, відділу, робочої групи, у другому випадку можливе розширення діапазону до окремого підприємства. Призначення багатокритеріальних методів – створення практичного інструменту аналізу і планування. Резервами зростання продуктивності праці є використані можливості економії витрат праці. Їх класифікують за факторами, джерелами виникнення та термінами використання.

Контрольні питання

1. У чому полягає зміст поняття «продуктивність праці»?
2. В яких показниках виявляють підвищення продуктивності праці?
3. Які є методи вимірювання продуктивності праці?
4. Які є переваги й недоліки натурального (умовно-натурального) методу вимірювання продуктивності праці?
5. Який існує спосіб розрахунку виробітку як одного з показників продуктивності праці?
6. Які існують види трудомісткості? Надайте їх характеристики
7. У чому полягає взаємозв'язок між показниками виробітку та трудомісткості праці?
8. Які існують основні фактори підвищення продуктивності праці на сучасному рівні розвитку економіки України?
9. Які існують резерви зростання продуктивності праці на підприємствах?
10. У яких показниках виявляють зміни продуктивності праці та резерви її підвищення?

Література: [3, с. 129–137; 21, с. 200–219]

Тематичний кросворд

Для кращого засвоєння матеріалу заповніть тематичний кросворд до розділу 2.

По горизонталі

1. Здатність співробітника застосовувати на практиці набуті знання і вміння в своїй сфері та на займаній позиції, коли ситуація вимагає його експертного втручання.

3. Послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш щадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією та працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги у працевлаштуванні звільненим співробітникам.

5. Модель віддаленого найму, при якій бізнес-завдання компанії делегуються третім особам, фахівцям у певній сфері.

10. Процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою покращення власної роботи.

13. Процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, залежно від корпоративної культури.

14. Підхід при якому співробітнику надається можливість підвищувати свій професійний рівень шляхом делегування йому завдань, що виходять за межі його безпосередніх завдань.

По вертикалі

2. Приведення в дію резервів поліпшення організації робочих місць, виявлених у ході атестації.

4. Оптимізація чисельності співробітників процес зниження чисельності працівників задля досягнення оптимальної кількості службовців, необхідного для ефективного функціонування заново збудованої організації.

6. Фахівець, який не дає порад, а застосовуючи певні коучингові технології «слухає» і ставить «правильні» та «сильні» питання, які допомагають людині: у пошуку його власних «відповідей» та «рішень» у певній конкретній ситуації.

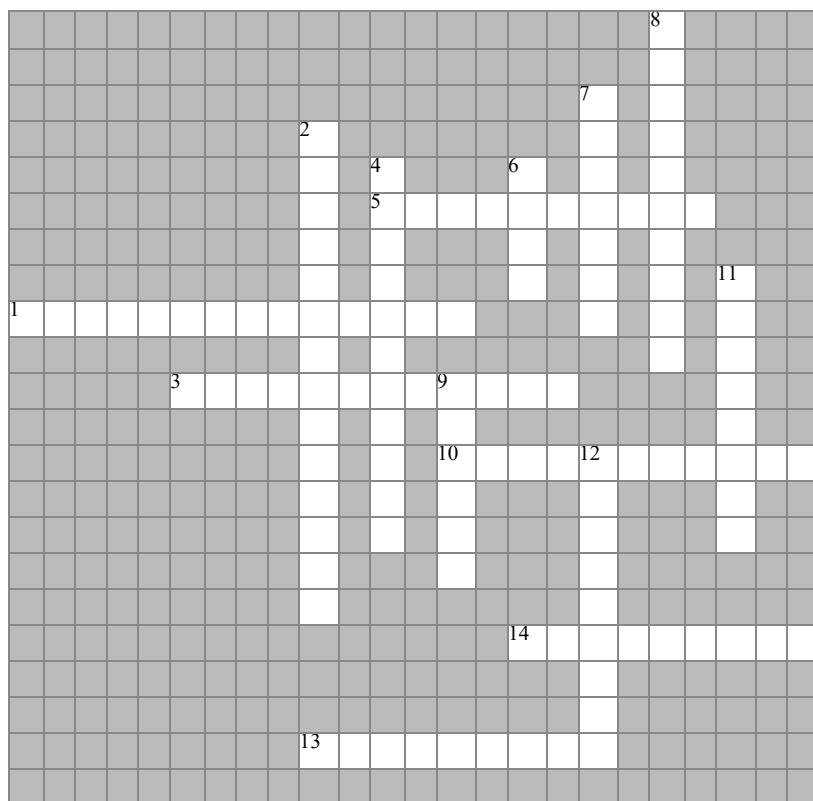
7. Перший етап процесу найму в будь-якій галузі, етап, на якому компанія починає активний пошук нових кандидатів на вакантну посаду у своїй команді.

8. Один з напрямів пошуку та підбору персоналу вищої ланки та рідкісних фахівців.

9. Тиск з боку колег із метою «вижити» конкретного співробітника.

11. Метод навчання та розвитку співробітників, що передбачає спостереження за роботою більш досвідченого колеги з метою навчання та подальшого обговорення побаченого, зроблених висновків та планів щодо використання поміченого у своїй роботі з HR-менеджером, керівником, коучем чи наставником.

12. Один з методів навчання та розвитку персоналу, при якому більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми підопічними протягом певного часу з метою допомогти їм більш ефективно виконувати роботу та будувати кар'єру.



3. Оцінка і винагорода персоналу підприємства. Трудові відносини в організації як об'єкт аналізу та регулювання

Практичне заняття 14. **Система винагородження персоналу**

Мета: з'ясувати суть винагородження персоналу, мотивації, стимулів, інтересу; вивчити системний підхід до мотивації працівників: розробку та впровадження.

Питання для обговорення

1. Сутність, функції і форми винагородження персоналу.
2. Сутність системи преміювання.
3. Організація системи преміювання.

Основні терміни: мотивація, мотив, інтерес, стимул, потреби, матеріальна мотивація, заробітна плата, нематеріальна мотивація, компенсаційний пакет, соціальний пакет.

Теоретичні відомості

В економічній теорії існують дві основні концепції визначення природи заробітної плати: «заробітна плата є ціна праці» та «заробітна плата – це грошовий вираз вартості товару «робоча сила»». В даний час виділяють три моделі визначення заробітної плати: у першій з них розмір зарплати визначається в ринковому договорі між роботодавцем і найманим працівником, у другій відбувається колективне визначення зарплати, а в третій заробітна плата нормується державою. Централізоване та локальне регулювання складають основу розробки та прийняття законодавчих актів, що регулюють умови оплати праці. Основною особливістю сучасного періоду є суттєве звуження сфери централізованого регулювання оплати праці. В умовах ринкової економіки центр тяжіння правової регламентації оплати праці зміщується в сферу локального регулювання.

Методи правового регулювання оплати праці мають імперативну та диспозитивну спрямованість. Методи державного нормування прямого і непрямого призначення життєво важливі для виконання сторонами трудових відносин. Метод договірної регулювання передбачає створення таких норм, які служать погіршенню умов оплати праці

та не повинні погіршувати передплачених норм державного нормування. У сучасних умовах держава, здійснюючи соціальну функцію захисту громадян при регулюванні оплати праці, насамперед зняла раннє верхнє обмеження її розміру, що існувало, і встановило заборону на дискримінацію при встановленні та зміні розмірів оплати праці працівника.

Система винагород складається з трьох елементів: основна оплата праці (базова заробітна плата), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси) і соціальні виплати або пільги (бенефіти). Існують традиційні та нетрадиційні системи винагород. Однією з важливих систем винагороди є система колективного преміювання працівників. До сучасних систем колективного преміювання працівників належать системи Сконлона, Раккера, які набули широкого поширення на підприємствах розвинених країн.

З метою забезпечення ефективності преміювання необхідно, щоб сума заохочення становила лише частину коштів, отриманих роботодавцем додатково, після запровадження преміальних систем оплати праці. Застосування преміальної системи економічно доцільно за умови, що економія на умовно-постійних витратах перекриває витрати на преміювання і частина її спрямовується на зниження собівартості.

Організація заробітної плати включає побудову, забезпечення взаємозв'язку кількості та якості праці з розмірами його оплати, а також сукупність складових елементів. Існує два основних методи організації заробітної плати на основі тарифної системи і так звана безтарифна модель заробітної плати. Існує дві основні форми оплати праці працівників: погодинна і відрядна – та їх різновиди. Збільшення змінної частини заробітної плати в цій структурі дозволить підвищити ефективність системи винагороди на підприємстві. Резервами ефективності винагороди за працю можуть служити виявлення оптимальних критеріїв оцінки трудової діяльності; нівелювання суб'єктивізму до поведінки керівників при визначенні рівня оплати праці; поєднання системи оплати за заслугами і темпи зростання заробітної плати з вартістю життя тощо.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте сутність винагородження?
2. Визначте функції винагородження персоналу.
3. Визначте форми винагородження персоналу.
4. Надайте характеристику сутності системи преміювання.
5. Охарактеризуйте організацію системи преміювання.

Література: [2, с. 229–240; 3, с. 129–137; 21, с. 200–219]

Практичне заняття 15.

Інформаційне забезпечення HR-економіки

Мета: дослідити обґрунтування необхідності та результативності використання інформаційних технологій у процесі управління персоналом підприємства.

Питання для обговорення

1. Поняття, призначення, класифікація автоматизованих систем HR-економіки.
2. Функціональність HRM-систем.
3. Сучасні HRM-системи.

Основні терміни: інформаційні технології, бізнес-процеси, системи управління персоналом, HRM-системи, функціонал, діаграма, інформаційне суспільство, модулі, рекрутинг.

Теоретичні відомості

Основною рушійною силою сучасного постіндустріального суспільства являється інформація та знання. Під інформаційним простором HR-економіки розуміють сукупність даних про якісні і кількісні характеристики персоналу, професійної діяльності зайнятих для підприємства. Інформаційний простір, як правило, є певним набором, або системою показників. При цьому інформація про сферу праці та зайнятості збирається та вивчається як на мікро-, так і на макрорівні та використовується для розробки як державної політики, так і кадрової стратегії окремих підприємств. Аналіз трудової сфери загалом й у рамках підприємства, зокрема, можливе лише з урахуванням обліку її глибокої специфіки, комплексного використання різних джерел постачання та методів отримання інформації.

Основою будь-якої інформаційної системи є, як відомо, показники – числа, що представляють кількісно виражені величини певних якостей або властивостей об'єкта, явища або процесу. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у сфері HR-економіки засноване на користуванні трудових показників. Трудовий показник – це чисельна характеристика окремих сторін персоналу – якостей персоналу або параметрів його діяльності.

Показники розробляються, як правило, на підставі можливості порівняння їх за окресленими ознаками. Тому для окремого підприємства можна виділити різні рівні, що становлять ознаку для порів-

няння: порівняння показників усередині підприємства (внутрішній бенчмаркінг); порівняння типу «ідеал-план-факт» (аналіз відхилень); тимчасове порівняння, порівняння з показниками інших підприємств (зовнішній бенчмаркінг).

У літературі пропонується безліч показників, які можна застосовувати для оцінки праці та персоналу, тому важливо мати критерії для вибору показників і систем показників, що відповідають специфічним цілям кожного підприємства і його завданням

Широке поширення комп'ютерних технологій у останнє десятиліття у сфері HR-економіки обумовлено прагненням підприємств відповідати загальносвітовим тенденціям, в яких інформаційно-технологічному аспекту ведення бізнесу приділяється значна увага.

Економічний ефект від застосування програм розглянутого призначення можна поділити на прямі і непрямі. Під ефектом розуміється, по-перше, скорочення часу на ведення кадрового діловодства, пошук інформації, підготовку всіляких довідок і звітів для керівництва; по-друге, скорочення витрат на формування різної звітності в державні органи, а також суттєва економія на штрафних та пені внаслідок відсутності чи належної якості будь-якої звітності.

До непрямих можна віднести вивільнення співробітників кадрової служби для вирішення інших змістовних завдань управління персоналом, формування єдиної кадрової політики, структурно-функціональна оптимізація кожного підприємства, можливість оперативного планування заходів та прийняття управлінських рішень на основі повної та достовірної інформації про стан ресурсу, поліпшення якості персоналу за рахунок забезпеченого інформацією управління підбором, кваліфікацією, мотивацією та ін.

Сучасна діяльність з управління персоналом не може замикатися на рівні інформаційного простору підприємства. Серйозні можливості при вирішенні поточних та перспективних завдань в управлінні персоналом надасть використання ресурсів Інтернету.

До таких можливостей належать: 1) форми взаємодії кадрових служб підприємства із зовнішнім ринком праці; 2) організація роботи у режимі телероботи; 3) використання інтерактивних методів навчання та тестування персоналу.

Контрольні питання

1. Поясніть різницю між користувальницьким, стратегічним операційним рівнями HRM-систем.
2. Проаналізуйте еволюцію HRM-систем. Які тенденції намітилися в цей час.

3. Які бізнес-цілі досягаються при впровадженні систем управління персоналом?

4. Яке місце займають модулі з управління персоналом в ERP-системах?

7. Функціональні можливості кадрового обліку в системі «ІС: Підприємство 8. Зарплата та Управління Персоналом».

Література: [8, с. 539–578; 17, с. 38–56]

Практичне заняття 16.

Контролінг персоналу як інструмент управління внутрішньofірмовими соціально-трудовими відносинами

Мета: уточнення сутності та обґрунтування науково-практичних засад використання контролінгу персоналу на сучасному підприємстві.

Питання для обговорення

1. Сутність понять «контролінг» та «контролінг персоналу».
2. Контролінг персоналу: принципи, завдання, функції.
3. Контролінг в управлінні персоналом.

Основні терміни: інформаційні потоки, контролінг, контролінг персоналу, управління персоналом, HR-процеси.

Теоретичні відомості

В останні три десятиліття, зі зростанням розуміння ролі людини в процесі виробництва, зростає увага до вбудови в систему організації функціонування підприємств тих елементів, які забезпечують взаємопов'язане вдосконалення соціальних, економічних і технологічних аспектів діяльності підприємств (організацій). Це відбито у формуванні особливого напрямку в діяльності підприємства, так званого контролінгу. У найбільш загальному вигляді контролінг це система управління досяжними цілями підприємства.

Відповідно до концепцій контролінгу вибудовуються інформаційні потоки, документообіг, організовується відповідним чином аудит, проводяться моніторинг та аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, спрямовані на виявлення причин відхилень і формування керуючих впливів у рамках центрів відповідальності.

Недоцільною є ідентифікація сутності контролінгу, аудиту та «традиційного» аналізу економічних показників. Найбільша різниця

між контролінгом і аудитом полягає в тому, що, якщо перший носить безперервний характер, то аудит проводиться дискретно, з періодичністю раз на рік, частіше або рідше, залежно від конкретного виду перевірки. У міру розвитку контролінг як управлінський механізм у системі діяльності організації поступово дезінтегрувався – виділювався як окремий напрям контролінгу персоналу. Головними причинами цього називають зростаюче усвідомлення того, що в галузі HR-економіки рівновага соціальних, економічних та підприємницьких факторів має здійснюватися за допомогою відповідних засобів та методів.

Для розуміння сутності та призначення контролінгу персоналу необхідно мати уявлення про рамкові умови формування контролінгу персоналу, характеристику його цілей та завдань, виділення окремих напрямків та видів. Далі необхідно зрозуміти проблему вибору інструментів та показників, які використовуються при контролінгу персоналу. Виділення областей застосування контролінгу персоналу, особливу значимість має контролінг діяльності кадрових служб.

Основними цілями контролінгу персоналу вважають підтримку прийняття рішень для розуміння цілей управління підприємством; управління персоналом для досягнення цілей у сфері економіки персоналу; забезпечення та підвищення економічної ефективності підприємства; досягнення запланованих показників в сфері управління персоналом; актуалізацію інноваційного процесу в організації.

Ефективність кадрового контролінгу залежить від способу його включення до структури діяльності підприємства. Особливо важливого включення в стратегічний розвиток, оскільки дієвий кадровий контролінг може і повинен мати значний вплив на діяльність підприємства.

Контрольні питання

1. Визначте сутність понять «контролінг» і «контролінг персоналу».
2. Надайте класифікацію контролінгу персоналу ознаками.
3. Охарактеризуйте основні функції контролінгу персоналу.
4. Завдання, принципи, об'єкти та суб'єкти контролінгу персоналу.
5. Визначте основні підсистеми контролінгу персоналу.

Література: [2, с. 229–240, 16, с. 40-65].

Практичне заняття 17. **Аудит соціально-трудової сфери**

Мета: надання майбутнім фахівцям знання необхідних теоретичних основ, методичних рекомендацій, практичних навичок, меха-

нізмів управління організацією, необхідні для оволодіння системними знаннями теорії та практики аудиту діяльності економічних суб'єктів у сфері праці і трудових відносин.

Питання для обговорення

1. Аудит персоналу: сутність, мета, завдання, принципи.
2. Аудит у сфері праці.
3. Статистична звітність у сфері праці.
4. Соціальний аудит у теоретичному полі соціального забезпечення.

Основні терміни: форми статистичної звітності з питань праці (№ 1-ПВ (квартальна), № 1-ПВ (місячна), № 1-ПВ (умови праці)), аудит, аудит в трудовій сфері, аудит персоналу, соціальний аудит.

Теоретичні відомості

Аудит у трудовій сфері – періодично проведена система заходів зі збору інформації, аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємства з організації праці та регулювання соціально-трудових відносин. Об'єктом аудиту у трудовій сфері є трудовий колектив, персонал підприємства, його діяльність. З метою аудиту проводиться аналіз показників діяльності підприємства, що характеризують результативність функціонування трудового потенціалу, ефективність організації соціально-трудових відносин, ефективність систем мотивації та оплати праці, раціональність методів оцінки праці, ефективність організації праці, розподілу робіт, ефективність використання робочого часу і т.д.

Аудит дозволяє переконатися у відповідності діяльності фірми з управління персоналом, по регламентації трудових відносин і законів, правил, інструкцій і методик, які визначають цю діяльність.

Аудит у трудовій сфері може бути розглянутий у трьох основних аспектах: 1) організаційно-технологічному; 2) соціально-психологічному; 3) економічному.

Проведення аудиторської перевірки у трудовій сфері передбачає організацію роботи на кілька етапів. На першому (підготовчому) етапі визначаються мета перевірки, форми її здійснення, підбирається персонал для її проведення. З другого боку етапу проводиться збір інформації. Третій етап аудиторської перевірки полягає в систематизації, аналізі, оцінці інформації, підготовці пропозицій щодо раціоналізації діяльності підприємства в трудовій сфері. Четвертий етап при-

свячений оцінці ефективності здійсненої у трудовій сфері. Аудит у трудовій сфері дозволяє підвищити прибутковість підприємства за рахунок виявлення резервів організації внутрішньофірмових соціально-трудових відносин.

Контрольні питання

1. Які форми статистичної звітності є чинними зараз? Як часто необхідно подавати № 1-ПВ (умови праці)?
2. У якому вигляді подаються форм статистичної звітності?
3. Для чого необхідно проводити аналіз трудових показників?
4. Що таке аудит? Згідно якого Закону України можна ознайомитися із аудиторською діяльністю?
5. Що таке аудит в трудовій сфері? В яких аспектах він проводиться і для чого?
6. Мета, завдання, об'єкти і суб'єкти аудиту персоналу.
7. Що таке соціальний аудит?
8. Надайте класифікацію соціального аудиту.
9. Що таке мотиваційне поле? Охарактеризуйте його.
10. Переваги використання соціального аудиту для кожної категорії.

Література: [4, с. 198–213; 17, с. 57–72]

Для кращого засвоєння матеріалу заповніть тематичний кросворд до розділу 3.

Тематичний кросворд

По горизонталі

2. Вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства.

3. Сукупність грошових видатків та інших грошових та не грошових послуг, виплачених (наданих) працівникам, які працюють в організації і відображених у статистиці праці та винагород.

4. Процес виявлення, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів до компанії.

8. Внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

10. Перевірка публічної фінансової звітності обліку первинних документів та іншої інформації, яка стосується фінансової та господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності обліку, його повноти і відповідності діючому законодавству та встановленим нормам.

По вертикалі

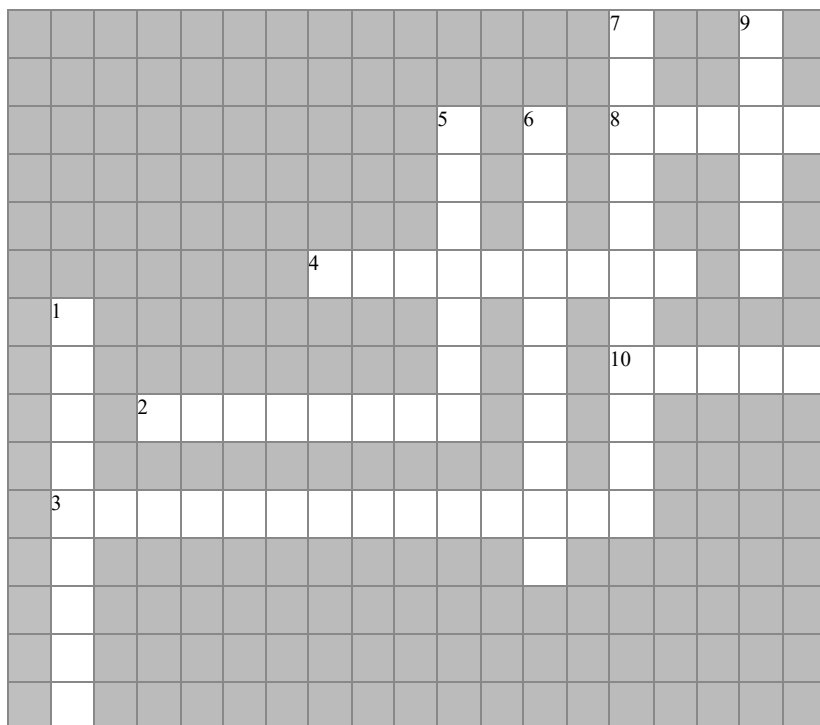
1. Поєднання зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які заохочують людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей.

5. Необхідність у чомусь, відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності.

6. Система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом з метою підвищення ефективності організації.

7. Загальний пакет фінансових і нефінансових винагород, які працівник отримує в обмін на свою роботу.

9. Зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності.



4. Індивідуальне завдання

Індивідуальна робота здобувача полягає у написанні реферату обсягом 15–20 друкованих сторінок, який студент виконує протягом тривалого терміну (від одного тижня до місяця). Крім стислого викладу прочитаної літератури, реферат вимагає від студента аргументованої власної точки зору щодо розглянутого питання. Тему домашнього завдання може запропонувати викладач або сам студент, в останньому випадку вона має бути узгоджена з викладачем. У роботі необхідно розкрити аргументи, міркування, порівняння.

Матеріал подається не стільки в розвитку, скільки у формі констатації або опису. Зміст літературних джерел викладається об'єктивно. Якщо в первинному документі головна думка сформульована недостатньо чітко, у рефераті вона має бути конкретизована і виділена.

Структура реферату. Титульний аркуш заповнюється за єдиною формою і містить назву індивідуального домашнього завдання, дисципліни, курсу, шифр групи, повністю прізвище, ім'я і по батькові (додаток А). На другій сторінці наводиться зміст, у якому зазначені назви всіх розділів (пунктів плану) індивідуального домашнього завдання і номери сторінок, що вказують початок цих розділів у тексті індивідуального домашнього завдання. Після змісту йде вступ, обсягом 1,5–2 с. Основна частина завдання може мати одну або кілька глав, що складаються з розділів і містить осмислений і логічний виклад головних положень та ідей, знайдених у літературі. У тексті обов'язкові посилання на першоджерела. У разі цитування або використання неординарної думки, ідеї, висновку, фактичного матеріалу, таблиці, схеми, ілюстрації – обов'язково робиться посилання на автора.

У висновку містяться підсумки, зазначається, як виконано завдання і досягнуто цілей, сформульованих у вступі.

У списку літератури вказується реально використана для написання реферату література. Список складається відповідно до правил бібліографічного опису. Загальний обсяг індивідуального домашнього завдання – 25–30 с.

Роботу над індивідуальним домашнім завданням можна умовно поділити на три етапи. Перший починається з пошуку джерел. На цьому етапі необхідно згадати, як працювати з енциклопедіями й енциклопедичними словниками, як працювати із систематичними й алфавітними каталогами бібліотек, як оформляти список літератури.

Залежно від результатів ознайомлювального читання вибирається подальший спосіб роботи. Якщо для вирішення поставлених завдань потрібне вивчення деяких фрагментів тексту, то використову-

ється метод вибіркового читання. Обрані фрагменти або весь текст (якщо він цілком стосується теми) вимагають вдумливого, не квапливого читання з опрацюванням матеріалу. Таке читання припускає виокремлення: 1) головного в тексті; 2) основних аргументів; 3) висновків. Особливу увагу варто звернути на аргументацію авторів.

Необхідно також проаналізувати, які з тверджень автора мають проблематичний, гіпотетичний характер, і виявити нез'ясовані питання. Підготовчий етап роботи завершується створенням конспектів, що фіксують основні тези й аргументи. Стиль тексту індивідуального домашнього завдання пов'язаний із розкриттям теми. Всі тексти поділяють на тексти-констатації і тексти-міркування. Текст-констатація містить результати ознайомлення з предметом і фіксує стійкі і безсумнівні судження. У текстах-міркуваннях одні думки впливають з інших, деякі ставляться під сумнів, дається оцінка, висуваються різні припущення. Викладення матеріалу в тексті підкорюється визначеному плану – розумовій схемі, що дає змогу контролювати порядок розташування частин тексту. Висновок містить короткій і стислий виклад отриманих результатів, що є відповіддю на головне питання реферату.

Особливості стилю індивідуального домашнього завдання. Для написання індивідуального домашнього завдання використовуються науковий стиль. У науковому стилі інтелектуальне тло створюють такі конструкції: «предметом подальшого розгляду є...»; «зупинимось на аналізі...»; «ця діяльність може бути визначена як...»; «з іншого боку, варто підкреслити, що...»; «це твердження припускає, що...». При перевірці індивідуального домашнього завдання викладачем оцінюються:

1. Знання й уміння на рівні вимог стандарту конкретної дисципліни: знання фактичного матеріалу, засвоєння загальних уявлень, понять, ідей.

2. Реалізація мети і завдань дослідження (новизна й актуальність поставлених у завданні проблем, правильність формулювання мети, визначення завдань дослідження, правильність вибору методів вирішення завдань і реалізації мети; відповідність висновків поставленій меті, переконливість висновків.

3. Ступінь обґрунтованості аргументів і узагальнень (повнота, глибина, всебічність розкриття теми, логічність і послідовність викладу матеріалу, коректність аргументації і системи доказів, характер і вірогідність прикладів, ілюстративного матеріалу, широта кругозору автора, наявність знань інтегрованого характеру, здатність до узагальнення).

4. Якість і цінність отриманих результатів (ступінь завершеності реферативного дослідження, спірність чи однозначність висновків).

5. Використання літературних джерел.

Теми реферату

1. Характер людини, організаційна культура та менталітет: їх взаємозв'язок і вплив на систему управління персоналом.
2. Теорії лідерства та їх внесок у формування ефективної команди та системи управління персоналом.
3. Кадрова політика управління персоналом в європейських країнах.
4. Кадрова політика управління персоналом у США.
5. Кадрова політика управління персоналом у Японії.
6. Менталітет та принципи менеджменту персоналу в організаціях США та Японії.
7. Збалансування стратегії організації з її кадровою політикою та кадровою стратегією.
8. Обмеження та можливості формування ефективної кадрової політики.
9. Роль кадрового планування в системі управління персоналом сучасного підприємства
10. Ефективність використання джерел залучення персоналу у підприємств а гостинності та торгівлі.
11. Проблеми та можливості використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.
12. Шляхи покриття потреб у персоналі.
13. Маркетинг персоналу як ефективний засіб забезпечення підприємства трудовими ресурсами.
14. Досвід планування потреб у персоналі у європейських фірмах.
15. Досвід планування потреб у персоналі у фірмах США.
16. Роль кадрових агентств на ринку праці.
17. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота в Україні: проблеми та перспективи.
18. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників.
19. Ефективні моделі та методи відбору працівників.
20. Шляхи підвищення ефективності інтерв'ю при прийманні на роботу на підприємства торгівлі та гостинності.
21. Проблеми та потенціал наставництва на підприємствах в сучасних умовах.
22. Зміст і значення конкурсного відбору персоналу.
23. Трудова адаптація на підприємствах торгівлі та гостинності.
24. Роль відділу персоналу у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу підприємств торгівлі та гостинності.

25. Використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.
26. Формальні і неформальні групи у трудовому колективі.
27. Моделі корпоративної культури підприємств та їх роль у формуванні ефективного менеджменту.
28. Роль лідера у формуванні згуртованого колективу.
29. Соціально-психологічні особливості колективу підприємства.
30. Темперамент працівників як основа формування згуртованих колективів.
31. Сучасні технології управління кар'єрою.
32. Досвід профорієнтаційної роботи в Європі.
33. Сучасні форми та перспективи соціального партнерства в організаціях України.
34. Закордонний досвід соціального партнерства.

Індивідуальне домашнє завдання має бути оформлене за вимогами стандартів Хмельницького національного університету:

- СОУ 207.02:2017. Текстові документи. Загальні вимоги. – Чинний від 2017-29-09. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 40 с.;
- СОУ 207.02:2017. Бібліографічний запис. Загальні вимоги та правила складання. Чинний від 2017-29-09. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 37 с.

5. Контрольні питання

1. HR-економіка: місія, цілі та задачі.
2. Економічна та соціальна ефективність як категорії цілі в HR-економіці.
3. HR-економіка в системі наук.
4. Елементи системи соціально-трудових відносин.
5. Рівні та предмети соціально-трудових відносин.
6. Типи та види соціально-трудових відносин.
7. Сутність «соціального партнерства».
8. Суб'єкти соціального партнерства та їх функції.
9. Система колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.
10. Сутність, функції та елементи ринку праці.
11. Види й моделі ринку праці.
12. Державне регулювання ринку праці в Україні.
13. Зміст та завдання кадрової стратегії.
14. Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації.
15. Принципи та напрями формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організації.
16. Сутність організаційної структури підприємства та фактори, що зумовлюють її вибір.
17. Порівняльна характеристика видів організаційних структур управління підприємством.
18. Етапи та методи проектування організаційної структури підприємства.
19. Сутність поняття, елементи і функції «організаційної культури».
20. Типологія організаційних культур.
21. Сучасна українська організаційна культура.
22. Сутність процесу управління конфліктами.
23. Структура системи управління конфліктами.
24. Особливості сприйняття конфлікту в організації.
25. Методи і правила управління конфліктами.
26. Об'єктивна необхідність врегулювання конфліктів в організації.
27. Поняття про кадрове планування.
28. Мета та завдання кадрового планування.
29. Сутність стратегічного кадрового планування.
30. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

31. Планування чисельності персоналу за категоріями: основна та додаткова потреби у персоналі.

32. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.

33. Ключові компетенції персоналу.

34. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

35. Сутність, методи і показники вимірювання продуктивності праці.

36. Фактори впливу на продуктивність праці.

37. Резерви зростання продуктивності праці.

38. Сутність адаптації, основні види і типи адаптації персоналу в організації. Принципи та процес управління адаптацією.

39. Процедури та правила адаптації.

40. Використання персоналу в організації.

41. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри.

42. Етапи кар'єри та етапи життя.

43. Вибір кар'єри.

44. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.

45. Технологія управління кар'єрою.

46. Фактори успішного розвитку кар'єри.

47. Поняття, зміст і завдання організації праці.

48. Поділ і кооперування праці.

49. Організація робочих місць.

50. Трудовий процес і його раціоналізація.

51. Умови праці та фактори їх формування. Охорона і безпека праці.

52. Дисципліна праці.

53. Суть і значення нормування праці.

54. Об'єкти нормування праці.

55. Режими праці та відпочинку.

56. Класифікація витрат робочого часу.

57. Фактор часу в управлінні підприємством.

58. Система нормативів і норм праці.

59. Методи нормування трудових процесів.

60. Сутність, методи і показники вимірювання продуктивності праці.

61. Фактори впливу на продуктивність праці.

62. Резерви зростання продуктивності праці.

63. Сутність, функції і форми винагородження персоналу.

64. Сутність системи преміювання.

65. Організація системи преміювання.

- 66. Поняття, призначення, класифікація автоматизованих систем HR-економіки.
- 67. Функціональність HRM систем.
- 68. Сучасні HRM-системи.
- 69. Сутність понять «контролінг» та «контролінг персоналу».
- 70. Контролінг персоналу: принципи, завдання, функції.
- 71. Контролінг в управлінні персоналом.
- 72. Аудит персоналу: сутність, мета, завдання, принципи.
- 73. Аудит у сфері праці.
- 74. Статистична звітність у сфері праці.
- 75. Соціальний аудит у теоретичному полі соціального забезпечення.

6. Короткий термінологічний словник

Абсентеїзм (лат. *absentis* – відсутній) – свідома відсутність на робочому місці чи відмова виконувати свої посадові обов'язки.

Адаптивність бізнесу в HR (Agility) – проявляється в здатності компанії реагувати на кризу, але організації можуть завчасно внести її в проект і насолоджуватися штилем, поки навколо бізнес-шторм.

Альтруїзм (Alter – інший) – моральний принцип, що наказує безкорисливі дії, спрямовані на благо і задоволення інтересів іншої людини (людей).

Аналіз використання персоналу – це всеохоплююча система, яка збирає інформацію про одне або групу робочих місць і включає такі фактори даних, як визначення ролі та обов'язків, конкретні вимоги до навичок і все інше, необхідне для створення стислого опису робочого місця.

Аналіз доступності – це процес, який використовують для визначення кількості кваліфікованих представників меншин і жінок, доступних на ринку праці.

Аналіз потреб у навчанні – це процес, за допомогою якого компанія визначає конкретні потреби у навчанні та розвитку своїх працівників, щоб вони могли ефективніше виконувати свою роботу.

Аналіз робочих місць – це всеохоплююча система, яка збирає інформацію про одне або групу робочих місць і включає такі фактори даних, як визначення ролі та обов'язків, конкретні вимоги до навичок і все інше, необхідне для створення стислого опису робочого місця.

Аналітика HR – це та частина аналітики даних, яка безпосередньо стосується даних про кандидатів і співробітників у компанії, тобто, її робочої сили.

Апскілінг (підвищення кваліфікації) – це процес, під час якого компанія набуває нових навичок і можливостей для підвищення ефективності своєї роботи.

Асесмент центр – процес комплексного аналізу, до якого одночасно залучено кількох кандидатів, які виконують кілька вправ і спостерігаються спеціально навченими асесорами, які визначають їхню ефективність за наперед заданими критеріями.

Аудит людських ресурсів – це процес перевірки кадрової політики, процедур, практик і документації організації з метою оцінки відповідності законодавству.

Аутсорсинг – це модель віддаленого найму, при якій бізнес-завдання компанії делегуються третім особам, фахівцям у певній сфері.

Аутсорсинг в HR – це процес найму зовнішнього постачальника послуг для керування деякими або всіма функціями управління людськими ресурсами організації, які можуть включати в себе обробку заробітної плати, управління пільгами, найм, навчання та розвиток.

Аутстафінг – це тип моделі віддаленого найму, при якій компанія-підрядник надає фахівця або групу професіоналів для участі в проєкті клієнта на період дії контракту.

Аутплейсмент – це послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш шадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією та працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги у працевлаштуванні звільненим співробітникам.

Баддінг – це метод управління безпекою, моніторингом і розвитком з максимальним рівнем залучення.

База даних персоналу – являє собою комплекс всіх відомостей і даних про персонал компанії, що зберігається і керується в певній формі.

Бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) – це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою покращення власної роботи.

Бонуси (пільги) для співробітників – це всі форми компенсації, що пропонуються компанією в обмін на роботу, яку виконують співробітники.

Бренд роботодавця – це термін для позначення того, як організацію сприймають на ринку праці. Для компаній важливо мати сильний бренд роботодавця, оскільки він допомагає залучати й утримувати талановитих співробітників.

Бізнес-партнер (HRBP) – це досвідчений фахівець з управління персоналом, який безпосередньо працює з вищим керівництвом організації або компанії, допомагає розробляти програму управління талантами і досягати корпоративних цілей.

Босінг – ціла низка ретельно спланованих дій, спрямованих на те, щоб вижити з колективу конкретного співробітника.

Велнес програми – це оздоровчі програми, що можуть містити походи до спа-салону, але зазвичай у них більше місце займають інші поняття, такі як медичне страхування, консультації з питань психічного здоров'я та інші пільги.

Вертикальна організація – це традиційно організована компанія з ієрархічною та лінійною структурою, що складається з декількох рівнів управління.

Вигорання на роботі – це далеко не просто звичайний тиск, який спричиняє стрес, це важка форма останнього, що характеризується деперсоналізацією, повною відсутністю мотивації, незацікавленістю в роботі та погіршенням також фізичного здоров'я.

Вихідне інтерв'ю – це частина процесу офбордінгу, остання зустріч співробітника, який звільняється, з особою/групою осіб, які представляють компанію (фахівець з HR-відділу, керівник тощо).

Внутрішній рекрутинг – передбачає відбір кандидатів на наявні позиції в компанії шляхом вибору найкращих претендентів з-поміж співробітників, які вже працюють.

Воркфлоу в HR (автоматизація процесів компанії) – це сучасна функція оптимізації роботи співробітників і HR-менеджерів, яка дає змогу заздалегідь запланувати ланцюжки завдань щодо важливої дати або події колективу.

Воркейшн – це робота в іншому місці (місті, країні), куди співробітник відправляється для зміни картинки. Не варто плутати з відпусткою або digital nomading – стилем життя, за якого людина постійно переміщається з місця на місце, працюючи онлайн. Ідея воркейшна в тому, щоб поєднати роботу та подорож – так, що робочий процес при цьому не страждає.

Воронка рекрутингу (воронка найму або воронка підбору персоналу) – покрокова схема процесу найму.

Гнучкий графік роботи – дає змогу співробітникам створити баланс між роботою та особистим життям, який підходить саме їм, даючи їм змогу приділяти пріоритетну увагу своєму здоров'ю, добробуту й особистим зобов'язанням і при цьому виконувати свою роботу.

Гібридна організація робочого місця – поєднує елементи традиційних організаційних структур з більш сучасними підходами, такими як віддалена робота і гнучкий графік роботи.

Дашборд HR (панель управління персоналом) – це інструмент, який фахівці з HR використовують для візуалізації всіх аспектів

діяльності свого відділу з метою відстеження, обробки, аналізу та створення звітів (ці дані зазвичай відображаються у відсотках, діаграмах, графіках та коротких маркованих списках).

Даунсайзинг (також: райтсайзинг) – оптимізація чисельності співробітників процес зниження чисельності працівників задля досягнення оптимальної кількості службовців, необхідного для ефективного функціонування заново збудованої організації.

Даунишфтинг (англ. *downshifting*) – це завжди вибір між доходами і стресами з одного боку і душевним комфортом за меншу винагороду з іншого. Як правило, звільняючись з бізнесу чи з роботи, що викликає стрес, люди переслідують такі цілі, як отримання більшої кількості часу на власні захоплення або на сім'ю.

Декларація про цінності – це стислий виклад основних принципів, які керують діяльністю компанії та слугують фундаментом, на якому вона повинна приймати всі ключові рішення.

Дисциплінарне стягнення – це дія, спрямована на те, щоб зробити догану співробітнику або достатньою мірою виправити його поведінку, для поліпшення його роботи в компанії.

Документообіг у HR – процес обліку, ведення, заповнення та зберігання документів щодо ведення бізнесу, співробітників (як минулих, теперішніх, так і майбутніх).

Ділове партнерство – передбачає спільну роботу двох або більше офіційних осіб або компаній для досягнення спільної мети з розвитку обох компаній.

Ейблізм – це форма дискримінації людей з особливими потребами, яка полягає у ставленні, практиках, політиці та системах, що виключають, стигматизують або дискримінують людей з фізичними, інтелектуальними порушеннями або порушеннями розвитку.

Ейджизм – називається дискримінація співробітників на підставі їхнього віку.

Електронний підпис – у сучасних HRM-системах функція кваліфікованого (валідного в межах законодавства країни) електронного підпису включена до інструментарію та може використовуватися в комплексі з іншими функціями рекрутингу для полегшення рутини фахівцям із найму та кандидатам.

Емоційний інтелект – це здатність людини ідентифікувати, розуміти та контролювати свої емоції.

Ефект ореолу – це когнітивне упередження, за якого загальне враження про людину, продукт або компанію впливає на її думку про конкретні риси або деталі, пов'язані з ними.

Ефект скляної стелі – це метафоричний термін, який використовується для опису невидимого бар'єру, що заважає жінкам і меншинам просуватися на вищі посади на робочому місці, особливо на керівні посади.

Життєвий цикл співробітника – це наступні кроки, які працівник проходить в компанії – від того моменту, коли він вперше почув про компанію, до того моменту, коли він її залишає.

Імідж (англ. image) – образ людини (організації), що сформувався, в якому виділяються ціннісні характеристики і риси, що надають певний вплив на оточуючих.

Іміджмейкінг – система заходів, спрямовану формування іміджу персони, організації, ідеї, який буде найбільш сприятливим для цільової групи.

Індекс лояльності працівників (eNPS) – це метод оцінки лояльності співробітників. Він визначає ймовірність того, що людина порекомендує компанію як місце роботи, та допомагає HR-у зрозуміти, що подобається або не подобається співробітникам у компанії на поточний момент. Метод заснований на широко відомій в сфері HR метриці Net Promoter Score.

Інтелектуальна власність – це ідеї, концепції, знання тощо, які мають грошову цінність у ділових та суспільних колах.

Інформаційна система керування персоналом (HRIS) – це корпоративна структура, що дозволяє менеджеру належним чином управляти талантами компанії, а також створювати, додавати і централізувати дані про співробітників. Таким чином, HRIS-система консолидує інформацію про персонал компанії та полегшує виконання пов'язаних з ним процесів.

Кар'єрний шлях – це план просування людини в обраній нею професії.

Кар'єрне зростання – зміна посади або фінансової виснагороди в кар'єрі працівника, які ґрунтуються на його професійних і особистих якостях.

Кар'єрне плато – відсутність розвитку в професії, тобто співробітник домагається максимально допустимого професійного положення і не має можливості просуватися вгору по кар'єрних сходах.

Кар'єрний сайт – це джерело інформації для шукачів про відкриті вакансії, умови, переваги роботи, тестові завдання, відгуки співробітників, про компанію як про HR-бренд і т.д. Це може бути цілий сайт, сторінка або піддомен корпоративного сайту.

Каталог співробітників – це вся інформація про команду та її учасників, яка зберігається у вашій HRM-системі.

Ключовий співробітник – це людина, яка виконує функції, що є абсолютно важливими для функціонування компанії, організації тощо, і тому вона має бути в змозі працювати під час закриття підприємства.

Контроффер – відповідь роботодавця на оффер співробітника від іншої компанії, спроба «утримати» його від переходу до конкурента, «перебивши» пропозицію.

Компенсація – це загальний пакет фінансових і нефінансових винагород, які працівник отримує в обмін на свою роботу.

Компетентність – це здатність співробітника застосовувати на практиці набуті знання і вміння в своїй сфері та на займаній позиції, коли ситуація вимагає його експертного втручання.

Коуч – це фахівець, який не дає порад, а застосовуючи певні коучингові технології «слухає» і ставить «правильні» та «сильні» питання, які допомагають людині: у пошуку його власних «відповідей» та «рішень» у цій конкретній ситуації.

Лідер – особа в будь-якій групі (організації), що користується великим, визнаним авторитетом, що має вплив, який проявляється як керуючі дії.

Лідерство – процес, в ході якого одна людина впливає на інших з метою вирішення завдань, що стоять перед групою або організацією.

Лист про звільнення – це фінальний документ і частина комунікації від імені компанії, з яким стикається співробітник під час звільнення.

Менторинг – один із методів навчання та розвитку персоналу, при якому більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми підопічними протягом певного часу з метою допомогти їм більш ефективно виконувати роботу та будувати кар'єру.

Метрики – обчислення, за допомогою яких окремі люди, компанії, організації тощо вимірюють свій прогрес і здатність досягати цілей.

Мобінг – тиск з боку колег із метою «вижити» конкретного співробітника

Незалежний підрядник – це самозайнята особа, яка надає послуги компанії або організації.

Непотизм – це практика надання переваг членам сім'ї або близьким друзям, особливо в таких питаннях, як призначення, просування по службі та рішення про найм на роботу, тобто іншими словами, це акт надання працівникам роботи або іншого сприятливого ставлення просто тому, що вони якимось чином пов'язані з вами або ви маєте з ними особисті стосунки, а не через їх кваліфікацію чи здібності.

Нульове бюджетування – підхід до бюджетування на основі нульового балансу, це означає, що кожного року вона обнуляє свій бюджет і розраховує його протягом 12-місячного циклу з нуля.

Овертайм – переробка понад робочі години.

Онбординг (адаптація персоналу) – це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури.

Організаційна структура – це система, яка описує взаємозв'язок, повноваження, відповідальність підрозділів та окремих співробітників всередині однієї компанії.

Організація роботи за принципом agile – це організація роботи в компанії, установі тощо, за допомогою якої та може швидко реагувати на зміни на ринку, потреби клієнтів та бізнес-середовище.

Офбордінг – звільнення співробітника (як за власним бажанням, так і за рішенням компанії) і включає в себе ряд бізнес-процесів пов'язаних із взаємодією з ними після цього.

Оффер – пропозиція про роботу.

Політика по роботі з абсентеїзмом – це набір керівних принципів, які компанія розробляє для вирішення проблем, пов'язаних з відсутністю персоналу. Вона спрямована на мінімізацію ризику зривів, спричинених незрозумілими або незапланованими прогулами, однак деякі компанії можуть включити до неї також і заплановані прогули.

Посадова інструкція – це текст, що містить різноманітну інформацію про посаду. У процесі підбору персоналу він є частиною оголошення про вакансію.

Прийняття на роботу з другого шансу – концепція, яка дедалі частіше зустрічається, особливо помітна в Сполучених Штатах, полягає в тому, що особам, які мають судимість і тому не підходять на багато посад, компанія надає шанс на роботу.

Програмне забезпечення HRM (HRM software) – означає управління людськими ресурсами, відноситься до одного або декількох додатків, які використовуються для управління та автоматизації процесу управління талантами (HR). Найчастіше під контролем HR-спеціалістів, програмне забезпечення HRM використовується для автоматизації повсякденних робочих процесів, які в іншому випадку були б трудомісткими та неефективними.

Програмне забезпечення як послуга (SaaS) – також відомі як вебдодатки, додатки на вимогу або хостингові додатки, але в усіх випадках програмне забезпечення розміщується на серверах постачальника. Це означає, що постачальник несе відповідальність за управління доступом, забезпечення безпеки та дотримання відповідних норм та стандартів.

Процес прийняття на роботу (найм) – це свого роду метод, з допомогою якого компанія відбирає остаточних кандидатів на конкретну вакансію, та вибирає одного з них.

Процеси HR – включають в себе процеси рекрутингу, управління мотивацією, управління кваліфікацією персоналу, створення корпоративної культури.

Рекрутинг – це процес виявлення, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів до компанії.

Рекрутингове програмне забезпечення – це загальний термін, який може включати модуль для рекрутингу в HRM-системі, CRM-програму для рекрутингу, окрему програму для рекрутингу ATS (Applicant Tracking System) або будь-який монофункціональний рекрутинговий інструмент (додаток).

Релокейт – переїзд, пов'язаний з працевлаштуванням до компанії в іншому місті чи країні.

Ремоут – формат віддаленої роботи.

Реферальні програми для співробітників – один з найефективніших способів пошуку кращих талантів.

Ринок праці – являє собою економічний простір, у якому продавці праці «роботодавці» взаємодіють з покупцями «співробітниками» за допомогою продажу «робочої сили».

Робота з персоналом – враховує менеджмент абсолютно всіх і будь-яких процесів, пов'язаних із людьми, якимось чином долучених до діяльності компанії.

Робоча сила – це кількість працевлаштованих людей на планеті, а також тих, хто ще не працевлаштований, але перебуває в активному пошуку роботи.

Ротація кадрів (лат. Rotatio – круговий рух) – переміщення персоналу за посадами одного рівня (горизонтальне зростання) з метою придбання додаткових професійних знань та навичок.

Рівність – це важлива концепція, яка пов'язана із забезпеченням того, щоб усі співробітники, незалежно від статі, раси, релігії або інших чинників, мали рівний доступ до можливостей і ресурсів.

Різниця в компетенціях – означає, що компанія, розглядаючи кандидата, не знаходить його компетентним до цієї посади, оскільки посада вимагає інших або більш розвинених навичок, ніж ті, якими володіє кандидат.

Саббатикал – творча відпустка, період, протягом якої співробітник не працює і може відпочивати від повсякденної роботи, подорожувати, займатися саморозвитком.

Система HRM (HRMS) – приклад програмного забезпечення для HR-фахівців, система, яка об'єднує в одній платформі різноманітні функції для управління та розвитку талантами в компанії, управління рекрутингом, аналітикою тощо.

Система управління підбором персоналу – це один або декілька інструментів, призначених для автоматизації процесу підбору персоналу. RMS спрощує пошук талантів, які потрібні компанії, не забираючи багато часу у працівника, і є логічним продовженням системи відстеження кандидатів (ATS).

Ситуативне лідерство – прийняття свідомого рішення про зміну тактики і стратегії, коли цього вимагає ситуація.

Скринінг-тести – це оцінка кандидата перед чи у проміжку між інтерв'ю для більш точного визначення його навичок чи софт-скіллів. Скринінг-тест можна запропонувати всім претендентам рівною мірою, для більш точного і справедливого найму, заснованого на кількості набраних балів.

Солтінг (переманювання) – це кадровий термін, який частіше зустрічається в США, ніж в інших країнах, і означає ситуацію, коли

людина стає працівником нової компанії з метою організації в ній профспілки. В інших випадках ця тактика може називатися ентеризмом.

Сорсинг – це перший етап процесу найму в будь-якій галузі, етап, на якому компанія починає активний пошук нових кандидатів на вакантну посаду у своїй команді.

Софт скіли кандидата (soft skills) – пошук кандидатів з потрібними «м'якими» навичками.

Співробітник бумеранг – термін придумали для співробітників, які вже покидали компанію, проте тепер хочуть повернутися.

Стретчінг (Stretch assignment) – у рамках такого підходу співробітнику надається можливість підвищувати свій професійний рівень шляхом делегування йому завдань, що виходять за межі його безпосередніх завдань.

Технології HR – це загальний термін для позначення всіх технологій, що використовуються командами з управління персоналом для покращення функціонування організації.

Тимбілдинг або командотворення (англ. Team building – побудова команди) – термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди.

Угода про нерозголошення (NDA) – розшифровується як Non-Disclosure Agreement (Угода про нерозголошення) і являє собою юридичну угоду між двома або більше сторонами, за якою вони погоджуються захищати певну конфіденційну інформацію та обмінюватися нею для конкретних цілей, не розголошуючи її третім особам.

Управління ефективністю – цикл, за допомогою якого організація аналізує і покращує ефективність роботи своїх співробітників.

Управління знаннями – процес, що охоплює збір, систематизацію, упорядкування та введення в постійне використання всього пулу знань, інформації, даних, документів тощо для щоденного використання персоналом.

Управління людським капіталом (HCM) – охоплює найважливіші функції будь-якого відділу кадрів, включаючи підбір і навчання персоналу, управління ефективністю, виплати, бюджети тощо.

Управління пільгами – це процес узгодження, розробки та управління всіма можливими перевагами, які організація надає своїм співробітникам.

Управління якістю – це філософія, яка може бути прийнята керівництвом компанії, щоб підкреслити, що підхід організації повністю заснований на якості, а не на кількості.

Цілі OKR для HR-спеціалістів – розшифровується як «цілі та ключові результати» і відноситься до будь-якої кількості показників, що використовуються для визначення та оцінки ефективності діяльності компанії.

Ціннісна пропозиція для співробітника (EVP) – це унікальний набір переваг і винагород, які роботодавець пропонує працівникам в обмін на їхню лояльність даній організації.

Хедхантинг (від head – голова і hunter – мисливець) – це один із напрямів пошуку та підбору персоналу вищої ланки та рідкісних фахівців.

Чисельність персоналу – це загальна кількість співробітників, які на даний момент працюють в компанії, незалежно від того, чи працюють вони на повний робочий день, неповний робочий день, віддалено, в офісі і т.д.

Шедоуінг (англ. аналог терміна – shadowing, дослівно – «бути тінню») – метод навчання та розвитку співробітників, що передбачає спостереження за роботою більш досвідченого колеги з метою навчання та подальшого обговорення побаченого, зроблених висновків та планів щодо використання поміченого у своїй роботі з HR-менеджером, керівником, коучем чи наставником.

Штучний інтелект у сфері HR – це здатність технологій виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, як-от навчання, міркування, розв'язання проблем, сприйняття, опрацювання природної мови та ухвалення рішень.

Література

Основна

1. Економіка праці : навч. посіб. / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
2. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці і соціально-трудоі відносини : підручник. Київ, 2020. 952 с.
3. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Колот А. М., Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Економіка праці та соціально-трудоі відносини у схемах і таблицях : навч. посіб. / Київ : КНЕУ, 2017. 376 с.
5. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
6. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Електрон. дані. Харьков : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.
7. Нагаєв В. М., Кондратюк Н. В. Управління персоналом : практикум. Харків : Стильна типографія, 2018. 220 с.
8. Безпалько О. В., Бергер А. Д., Березанько Т. М. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
9. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
10. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. та ін. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. (2-ге вид., перероб. і доп). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
12. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
13. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.
14. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. та ін. Технології управління персоналом : монографія. Київ: НТУУ «КП ім. І. Сікорського». 2017. 463 с.
15. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А. та ін. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1 : навч. посіб. / ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
16. Портна О. В. Контролінг : підручник. Львів : «Магнолія 2006», 2019. 264 с.

Додаткова

17. Шкробот М. В., Ведута Л. Л. HR-менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

18. Євтушенко В. А., Кудінова М. М. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с.

19. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

20. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк : СЛУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

21. Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістер.) рівня вищої освіти всіх форм навчання спец. 073 «Менеджмент» / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

22. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг : навч. посіб. : конспект лекцій / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 6 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.

23. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 30 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

24. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

25. Про зайнятість населення : закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI : станом на 29 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

26. Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

27. Про оплату праці : закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 1 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

28. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

29. Про пенсійне забезпечення : закон України від 05.11.1991 р. № 1788-XII : станом на 14 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

30. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР : станом на 6 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

31. Про затвердження Порядку розроблення та затвердження кваліфікаційних характеристик : наказ М-ва соц. політики України від 31.05.2017 р. № 918. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0784-17#Text> (дата звернення: 07.09.2023).

32. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. Київ : Ін-т державної служби зайнятості, 2000. – 300 с.

33. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці (1919–1956). Женева : Міжнародне бюро праці, 1991. 776 с.

34. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці (1957–1990). Женева : Міжнародне бюро праці, 1991. 784 с.

35. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010. Київ : Соцінформ, 2010. 1000 с.

Додаток А

Титульний аркуш індивідуального домашнього завдання

Повна назва закладу вищої освіти

Повна назва факультету

Повна назва кафедри

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ

з _____
Назва дисципліни

на тему:

_____ Шифр
Галузь знань

_____ Шифр, назва
Спеціальність

_____ Шифр, назва
Освітня програма

_____ Назва

Студента(ки) __ курсу, група _____
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник _____
Посада, вчене звання, науковий ступінь Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Кількість балів _____
Оцінка за шкалою:
інституційною _____ / ЄКТС _____

Хмельницький 20____

Зміст

Вступ	3
1. Теоретичні джерела науки про HR-економіку	
<i>Практичне заняття 1</i> Теоретичні основи HR-економіки	6
<i>Практичне заняття 2</i> Соціально-трудові відносини як система. Соціальне партнерство	8
<i>Практичне заняття 3</i> Ринок праці в соціально-економічній системі	11
<i>Практичне заняття 4</i> Кадрові стратегії та моделі управління персоналом.	13
<i>Практичне заняття 5</i> Побудова організаційних та кадрових структур управління.	15
<i>Практичне заняття 6</i> Організаційна культура та трудова поведінка працівника.....	17
2. Процес прийняття рішень у сфері HR-економіки	
<i>Практичне заняття 7</i> Управління конфліктами в організації та їх вплив на процес прийняття рішень	21
<i>Практичне заняття 8</i> Кадрове планування в організації.	23
<i>Практичне заняття 9</i> Управління наймом та вивільненням персоналу	25
<i>Практичне заняття 10</i> Трудова адаптація персоналу в організації	27
<i>Практичне заняття 11</i> Управління розвитком персоналу	29
<i>Практичне заняття 12</i> Організація і нормування трудових процесів. Управління робочим часом	31
<i>Практичне заняття 13</i> Ефективність і продуктивність праці персоналу	33

3. Оцінка і винагорода персоналу підприємства.

Трудові відносини в організації як об'єкт аналізу та регулювання

Практичне заняття 14

Система винагородження персоналу 38

Практичне заняття 15

Інформаційне забезпечення HR-економіки 40

Практичне заняття 16

Контролінг персоналу як інструмент управління
внутрішньофірмовими соціально-трудовими відносинами..... 42

Практичне заняття 17

Аудит соціально-трудової сфери 43

4. Індивідуальне завдання..... 47

5. Контрольні питання..... 51

6. Короткий термінологічний словник..... 54

Література..... 65

Додаток А..... 68