ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою факультету
гуманітаристики, психології та спорту
27 серпня 2026 р., протокол № 8
Голова Вченої ради
_____ Людмили МОГЕЛЬНИЦЬКА

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦІАЛЬНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
освітньо-професійна програма «Соціальне забезпечення»
факультет гуманітаристики, психології та спорту
кафедра психології та соціального забезпечення

Схвалено на засіданні кафедри
психології та соціального забезпечення
25 серпня 2026 р., протокол № 8

Завідувач кафедри
_____ Марина ОКСЮТОВИЧ

Гарант освітньо-професійної
програми
_____ Ірина ВОЙНАЛОВИЧ

Розробник: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри психології
та соціального забезпечення НІКОЛАЄНКО Сергій

Житомир
2026 – 2027 н.р.

Робоча програма навчальної дисципліни «HR-менеджмент в соціальному забезпеченні» для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійна програма «Соціальне забезпечення» затверджена Вченою радою факультету гуманітаристики, психології та спорту від 27 серпня 2026 р., протокол № 8.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма здобуття вищої освіти
Кількість кредитів – 4	Галузь знань: 23 «Соціальна робота»	Нормативна
Модулів – 1	Спеціальність: 232 «Соціальне забезпечення»	**Рік підготовки:**
Змістових модулів – 2		3-й
Загальна кількість годин – 120		**Семестр**
		5-й
		Лекції
Тижневих годин для денної форми здобуття вищої освіти: аудиторних – 4 самостійної роботи – 3,5	Освітній ступінь: «бакалавр»	32 год.
		Практичні, семінарські
		32 год.
		Лабораторні
		- год.
		Самостійна робота
		56 год.
		Вид контролю: екзамен

Примітка.

Частка аудиторних занять і частка самостійної та індивідуальної роботи у загальному обсязі годин з навчальної дисципліни становить:

для денної форми здобуття вищої освіти – 53,3 % аудиторних занять, 46,7% самостійної та індивідуальної робот

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою дисципліни «HR-менеджмент в соціальному забезпеченні» є формування у здобувачів освіти системи теоретичних та прикладних знань у сфері управління персоналом організацій сектору соціального забезпечення.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- ознайомлення з сутністю, значенням та змістом управління людськими ресурсами;
- вивчення роботи служби управління людськими ресурсами, вимоги до ведення кадрового діловодства;
- дослідження методів визначення потреб організації у персоналі, джерел поповнення та оновлення персоналу, методів професійного добору кадрів;
- ознайомлення з методологією планування та організації розвитку персоналу;
- аналіз видів, факторів, показників руху персоналу та способів пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
- ознайомлення з теоретичними засадами мотивації трудової діяльності;
- оцінка підходів до визначення ефективності HR-менеджменту та структури витрат на персонал.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних **компетентностей**, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»:

Інтегральна компетентність – здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у галузі соціального забезпечення, що передбачає застосування теорій та методів соціальної політики і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК12. Здатність працювати в команді.

ЗК13. Здатність до міжособистісної взаємодії.

ЗК14. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК12. Здатність до організації та управління процесами в соціальному забезпеченні.

СК14. Здатність до генерування нових ідей та креативності у професійній сфері.

СК16. Здатність до аналізу умов формування та використання людського капіталу на різних рівнях соціально-економічної системи, стану ринку праці.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних **програмних результатів** навчання за спеціальністю 232 «Соціальне забезпечення»:

ПРН9. Виявляти готовність до взаємодії з колегами по роботі, приймати управлінські рішення в організації роботи виконавців.

ПРН19. Ефективно працювати як індивідуально, так і у складі міждисциплінарної команди фахівців.

ПРН20. Демонструвати уміння креативно вирішувати проблеми та приймати інноваційні рішення, мислити та застосовувати творчі здібності до формування принципово нових ідей.

ПРН21. Визначати умови формування та використання людського капіталу на різних рівнях соціально-економічної системи, аналізувати стан ринку праці та сприяти реалізації державної політики зайнятості, приймати практичні рішення щодо управління трудовим потенціалом.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть отримати додатково наступні Soft skills:

- *комунікативні навички*: письмове, вербальне й невербальне спілкування; уміння грамотно спілкуватися по e-mail; вести дискусію і відстоювати свою позицію; навички працювати в команді;
- *уміння виступати привселюдно*: навички, необхідні для виступів на публіці; навички проведення презентації;
- *керування часом:* уміння справлятися із завданнями вчасно;
- *гнучкість і адаптивність:* гнучкість, адаптивність і здатність змінюватися; уміння аналізувати ситуацію, орієнтування на вирішення проблеми;
- *лідерські якості*: уміння спокійно працювати в напруженому середовищі; уміння ухвалювати рішення; уміння ставити мету, планувати діяльність;
- *особисті якості:* креативне й критичне мислення; етичність, чесність, терпіння, повага до оточуючих.

3. Програма навчальної дисципліни

МОДУЛЬ 1

Змістовий модуль 1. Кадрова політика та персонал організації

Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20)

Сутність, значення та зміст HR-менеджменту. Об'єкт, предмет, завдання HR-менеджменту. Концепції HR-менеджменту. Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту. Людина як об'єкт HR-менеджменту. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами». Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту. Загальна модель HR-менеджменту.

Тема 2. Кадрова служба організації (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Функції кадрової служби в організації. HR-менеджмент та форс-мажорні обставини. Воєнний стан. Адаптація у форс-мажорних обставинах. Організаційна структура служби управління персоналом. Лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізіональна; матрична

організаційна структура. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів. Компетентність HR-менеджера. Менторство. Емпатія. Фасилітаторство.

Тема 3. Персонал організації (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20)

Характеристики персоналу організації. Організаційна структура персоналу. Управлінський персонал. Функціональна структура персоналу. Штатна структура персоналу. Рольова структура персоналу. Середньооблікова чисельність персоналу. Завдання персоналу сучасної організації. Персонал за характером виконуваних функцій. Розвиток персоналу. Навчання робітників безпосередньо на робочому місці та поза робочим місцем.

Тема 4. Технології управління персоналом (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Технологія управління персоналом. Критерії порівняння технологій. Види технологій управління персоналом. HR-технологій в межах окремих підсистем управління персоналом. Технології залучення персоналу. Персонал-технології підбору та найму персоналу. Навчальні персонал-технології. Персонал-технології стимулювання персоналу. Персонал-технології зворотного зв'язку. Сучасні вектори змін у сфері HR-технологій. Штучний інтелект в управлінні співробітниками. Інструменти брендингу роботодавця.

Тема 5. Кадрова політика та організаційна поведінка персоналу (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Кадрова політика в організації. Зовнішні та внутрішні чинники кадрової політики. Типи кадрової політики. Організаційна поведінка та управління нею. Чинники, які впливають на формування загальної поведінки. Основні варіанти характерних рис людини. Опір змінам та управління процесом впровадження змін. Види опорів змінам. Передумови успішності змін. Стилі впливу в роботі з персоналом під час подолання опору змінам.

Тема 6. Формування команди в системі HR-менеджменту. Івент-технології в системі HR (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20)

Передумови формування команд в організації. Перетворення групи в команду. Правила створення команд. Ознаки сформованої команди. Недоліки роботи в команді. Переваги роботи в команді. Типологія команд. Етапи побудови команди. Управління кількісним складом команди.

Місце івент-технологій в системі HR. Корпоративна подія (захід). Класифікація корпоративних івентів. Особливості івентів. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Завдання івент-менеджменту. Фази та етапи корпоративного івент-менеджменту. Тімбілдінг як командоутворюючий івент. Варіації проведення тімбілдінгу. Методики тімбілдингу. Переваги та недоліки використання тімбілдингу.

Тема 7. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Механізм проведення аналізу роботи. Методи аналізу робіт: анкетне опитування, спостереження, інтерв'ювання, експертне опитування, експеримент, тестування, соціометричне опитування, ведення щоденника, функціональний аналіз робіт, аналіз організації роботи працівника, аналіз документів, комбіновані методи. Процес розробки посадової інструкції. Типова форма посадової інструкції.

Тема 8. Оцінка персоналу організації. Креативність в системі HR-менеджменту (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Критерії оцінювання компетенцій персоналу. Методи оцінки персоналу: описовий метод оцінки, метод оцінки нормативом роботи, метод порівняльних анкет, тестування, інтерв'ю, метод комітетів, метод «360 градусів», метод ділових ігор, самозвіт тощо. Процес атестації працівників. Види атестації. Складові елементи системи атестації працівника.

Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Людський капітал. Моніторинг людських ресурсів. Активізація креативної складової. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення. Форми психологічної інерції. Розвиток творчої уяви. Методи розвитку креативного уявлення.

Змістовий модуль 2. Управління персоналом та безпека персоналу

Тема 9. Управління кар'єрним зростанням (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20)

Типи кар'єри та етапи її побудови. Фази розвитку професіонала. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Моделі управління розвитком кар'єри. Кар'єрограма. Кадровий резерв. Прелімінаринг. Складові елементи технології управління талантами. Технологія «управління талантами». Компетентністний підхід. Матриця диференціації персоналу. Комплексну програму утримання ключових співробітників.

Тема 10. Управління професійним розвитком та залученістю персоналу (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Управління професійним розвитком працівників. Компетенція. Компетентність. Види навчальних програм: тренінги; портфоліо; коучінг; менторство. Технологія управління професійним розвитком персоналу. LMS-технологія. Залученість персоналу в організації. Методики аналізу залученості персоналу. Технологія залученості персоналу. Крос-аналіз залученості персоналу.

Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Профорієнтація і профвідбір в організації. Професійна інформація, професійне консультування, професійний відбір та професійна адаптація. Методи професійної діагностики працівників. Професіограма HR-менеджера. Адаптація персоналу. Класифікація видів адаптації персоналу. Процес адаптації працівників. Інформаційне забезпечення процесу адаптації.

Тема 12. Робота з персоналом соціального закладу. Етика спілкування в соціальному забезпеченні (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Інформування та методична підтримка персоналу. Проведення супервізії персоналу. Основні завдання супервізії. Методи, які застосовуються при проведенні супервізії. Вимоги до супервізора та його завдання. Види супервізії.

Особливості етичного спілкування соціальних працівників з клієнтами. Засоби спілкування. Функції спілкування. Комунікативні бар'єри у спілкуванні. Інтереси суб'єктів соціальних відносин. Етикет та імідж соціального працівника. Культура поведінки. Принципи етикету.

Тема 13. Стимулювання, компенсації та мотиваційний клімат. Управління процесом вивільнення персоналу (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Стимулювання праці персоналу. Прямі матеріальні стимули праці. Непрямі матеріальні стимули праці. Нематеріальні стимули праці. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Типова структура соціального пакету. Компенсаційний пакет. Мотивація та мотиваційний клімат в організації. Теорії мотивації. Типи мотиваційного клімату в організації.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Звільнення персоналу. Основні причини звільнення персоналу. Процедура звільнення. Документи, необхідні для звільнення працівника. Форми звільнення. Критерії вибору працівників на звільнення. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Стягнення за порушення трудової дисципліни. Аутплейсмент.

Тема 14. Комунікації в системі управління персоналом. Управління соціальними конфліктами (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20)

Ділове спілкування. Психологія ділового спілкування. Базові елементи системи ділової комунікації. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Переваги та недоліки письмової комунікації. Переваги та недоліки усної комунікації. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті. Типи зворотного зв'язку у процесі комунікації. Форми HR-комунікацій. Приклади HR-комунікацій.

Сутність та причини конфлікту. Негативні та позитивні соціальні прояви конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації. Правила розв'язання конфліктів. Роль HR у вирішенні

конфліктних ситуацій. Профілактика конфліктів. Переговори та медіація. Основні техніки медіації.

Тема 15. Управління кадровою безпекою в організації (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки організації. Планування та маркетинг персоналу. Формування та оцінка персоналу. Управління соціально-трудовими відносинами. Забезпечення нормальних умов праці. Управління розвитком персоналу. Управління мотивацією.

Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту (ЗК12, ЗК13, ЗК14, СК12, СК14, СК16, ПРН9, ПРН19, ПРН20, ПРН21)

Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Показники ефективності управління персоналом. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом. Кадровий аудит. Моніторинг управління персоналом. Визначення ефективності управління персоналом. Економічна ефективність. Показники ефективності системи HR-менеджменту.

4. Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Змістові модулі і теми	Кількість годин			
	денна форма			
	усього	лекції	практичні (лабораторні)	самостійна робота
Модуль 1				
Змістовий модуль 1. Кадрова політика та персонал організації				
Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту	7	2	2	3
Тема 2. Кадрова служба організації	7	2	2	3
Тема 3. Персонал організації	7	2	2	3
Тема 4. Технології управління персоналом	7	2	2	3
Тема 5. Кадрова політика та організаційна поведінка персоналу	8	2	2	4
Тема 6. Формування команди в системі HR-менеджменту. Івент-технології в системі HR	8	2	2	4
Тема 7. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	8	2	2	4
Тема 8. Оцінка персоналу організації. Креативність в системі HR-менеджменту	8	2	2	4
Разом за змістовий модуль 1	**60**	**16**	**16**	**28**
Змістовий модуль 2. Управління персоналом та безпека персоналу				
Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	7	2	2	3
Тема 10. Управління професійним розвитком та залученістю персоналу	7	2	2	3
Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	7	2	2	3
Тема 12. Робота з персоналом соціального закладу. Етика спілкування в соціальному забезпеченні	7	2	2	3
Тема 13. Стимулювання, компенсації та мотиваційний клімат. Управління процесом вивільнення персоналу	8	2	2	4
Тема 14. Комунікації в системі управління персоналом. Управління соціальними конфліктами	8	2	2	4
Тема 15. Управління кадровою безпекою в організації	8	2	2	4
Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	7	2	1	4
Разом за змістовий модуль 2	**59**	**16**	**15**	**28**
Модульний контроль	1		1	
ВСЬОГО	**120**	**32**	**32**	**56**

5. Теми практичних занять

Назва теми	**Кількість годин**
	денна форма

Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту	2
Тема 2. Кадрова служба організації	2
Тема 3. Персонал організації	2
Тема 4. Технології управління персоналом	2
Тема 5. Кадрова політика та організаційна поведінка персоналу	2
Тема 6. Формування команди в системі HR-менеджменту. Івент-технології в системі HR	2
Тема 7. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	2
Тема 8. Оцінка персоналу організації. Креативність в системі HR-менеджменту	2
Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	2
Тема 10. Управління професійним розвитком та залученістю персоналу	2
Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	2
Тема 12. Робота з персоналом соціального закладу. Етика спілкування в соціальному забезпеченні	2
Тема 13. Стимулювання, компенсації та мотиваційний клімат. Управління процесом вивільнення персоналу	2
Тема 14. Комунікації в системі управління персоналом. Управління соціальними конфліктами	2
Тема 15. Управління кадровою безпекою в організації	2
Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	1
Модульний контроль	1
РАЗОМ	32

6. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		денна форма
Модуль 1		
Змістовий модуль 1. Кадрова політика та персонал організації		
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту 1. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами». 2. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту.	3
2	Тема 2. Кадрова служба організації 1. Нестандартні методи відбору персоналу. 2. Типи співбесід та приклади їхнього проведення.	3
3	Тема 3. Персонал організації 1. Чи відрізняється персонал від кадрів, штату, трудових ресурсів. 2. Що таке ціннісна орієнтація? Як вона впливає на роботу з клієнтами в психології? 3. Як побудувати власний HR-бренд?	3
4	Тема 4. Технології управління персоналом 1. Сутність та складові технологічної зрілості підприємства. 2. Моделі оцінки рівня технологічної зрілості підприємства.	3

	3. Цифровізація HR-менеджменту.	
5	Тема 5. Кадрова політика та організаційна поведінка персоналу 1. Організаційне спілкуванн***я.*** 2. Характеристика етапів проектування та реалізації кадрової полтітики. 3. Антитренди сучасних співбесід: чого слід уникати кандидатам.	4
6	Тема 6. Формування команди в системі HR-менеджменту. Івент-технології в системі HR 1. Типологія команд. 2. Управління кількісним складом команди. 3. Модель організації івентів – Модель Дж. Голдблатта «Життєвий цикл спеціального заходу». 4. Модель організації івентів – Фундаментальна модель EMBOK (Event management body of knowledge).	4
7	Тема 7. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту 1. Створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. 2. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.	4
8	Тема 8. Оцінка персоналу організації. Креативність в системі HR-менеджменту 1. Запобігання суб'єктивності атестації персоналу, застосування комплексного підходу. 2. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу. 3. Розвиток пізнавальн-творчих здібностей. 4. Психологія творчості.	4
Змістовий модуль 2. Управління персоналом та безпека персоналу		
9	Тема 9. Управління кар’єрним зростанням 1. Поведінкова економічна теорія. 2. Вплив гендерних перспектив на кар'єрне зростання. 3. Типи кар'єрних криз і шляхи їхнього подолання.	3
10	Тема 10. Управління професійним розвитком та залученістю персоналу 1. Тренінгові методи. 2. Обґрунтуйте можливість застосування постулатів японської філософії Ікігай при управління персоналом підприємства.	3
11	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу 1. Види професійного консультування HR-спеціалістів. 2. Основні характеристики, прояви та фактори професійного вигорання персоналу: наслідки для особистості та підприємства.	3
12	Тема 12. Робота з персоналом соціального закладу. Етика спілкування в соціальному забезпеченні 1. Розподіл повноважень між менеджерами. 2. Охорона праці персоналу. 3. Угода про супервізію. 4. Етнонаціональні особливості етичних відносин у соціальній роботі.	3
13	Тема 13. Стимулювання, компенсації та мотиваційний клімат. Управління процесом вивільнення персоналу 1. Приклади стимулювання працівників відомими корпораціями.	4

	2. Методи соціального та морального впливу на персонал. 3. Соціальні гарантії при звільненні. 4. Позитивні приклади аутплейсменту в закордонних компаніях.	
14	Тема 14. Комунікації в системі управління персоналом. Управління соціальними конфліктами 1. Психологічний аналіз особи працівника. 2. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. 3. Тактики поведінки в переговорних процесах.	4
15	Тема 15. Управління кадровою безпекою в організації 1. Значення етичних, професійно-посадових і нормативно-правових вимог, що висуваються до працівника організації в діяльності із забезпечення кадрової безпеки. 2. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації.	4
16	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту 1. Бальна методика оцінки ефективності роботи. 2. Комплексна оцінка управлінської праці.	4
	РАЗОМ	**56**

7. Індивідуальні завдання

Завдання творчого характеру.

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

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

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

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

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

Завдання розрахункового характеру

Ви – менеджер з персоналу великого підприємства, загальна чисельність працівників якого становить 2500 осіб. Частка робітників становить 75 %. Протягом 2024 року з підприємства вибуло 15 % персоналу, серед яких дві третини – робітники. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (70 %), 20 % працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни і 10 % – за прогули. Разом з цим, на роботу було прийнято 215 осіб, зокрема 80 % робітників.

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

Таблиця 1

Аналіз показників плинності кадрів

Показник	Звітний рік
Загальна чисельність, осіб, усього, зокрема:	
- робітників	
Вибуло працівників, осіб, усього, зокрема:	
- робітників	
Звільнено працівників, осіб	
- за власним бажанням	
- за порушення трудової дисципліни	
- за прогули	
Прийнято, осіб, зокрема:	
- робітників	
Коефіцієнт оновлення персоналу	
Коефіцієнт плинності персоналу	
Коефіцієнт вивільнення робітників	
Коефіцієнт стабільності персоналу	

8. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються методи навчання, що сприяють досягненню відповідних програмних результатів.

Результат навчання	Методи навчання
ПРН9. Виявляти готовність до взаємодії з колегами по роботі, приймати управлінські рішення в організації роботи виконавців	– Вербальні методи (лекція, пояснення) – Наочні методи (спостереження, демонстрація) – Практичні методи (проведення експериментів, виконання різних видів вправ, практичних завдань, кейсів) – Дискусійний метод – Метод активного навчання (проведення ділових ігор, мозковий штурм, командна робота) – Ситуаційний метод – Методи самостійної роботи (анотування опрацьованого матеріалу, підготовка доповідей)
ПРН19. Ефективно працювати як індивідуально, так і у складі міждисциплінарної команди фахівців.	– Вербальні методи (лекція, пояснення) – Наочні методи (спостереження, демонстрація, ілюстрація) – Практичні методи (виконання різних видів вправ, практичних завдань, кейсів) – Дискусійний метод

Результат навчання	Методи навчання
	– Метод активного навчання (проведення ділових ігор, командна робота) – Ситуаційний метод – Методи самостійної роботи (анотування опрацьованого матеріалу, підготовка доповідей, написання наукових статей)
ПРН20. Демонструвати уміння креативно вирішувати проблеми та приймати інноваційні рішення, мислити та застосовувати творчі здібності до формування принципово нових ідей.	– Вербальні методи (лекція, пояснення) – Наочні методи (спостереження, демонстрація, ілюстрація) – Практичні методи (проведення дослідів, експериментів, виконання різних видів вправ, практичних завдань, кейсів) – Дискусійний метод – Метод активного навчання (проведення ділових ігор, мозковий штурм, командна робота) – Ситуаційний метод – Методи самостійної роботи (анотування опрацьованого матеріалу, вирішення задач, проведення розрахунків, підготовка доповідей, написання наукових статей)
ПРН21. Визначати умови формування та використання людського капіталу на різних рівнях соціально-економічної системи, аналізувати стан ринку праці та сприяти реалізації державної політики зайнятості, приймати практичні рішення щодо управління трудовим потенціалом.	– Вербальні методи (лекція, пояснення) – Наочні методи (спостереження, демонстрація, ілюстрація) – Практичні методи (проведення дослідів, експериментів, виконання різних видів вправ, практичних завдань, кейсів) – Дискусійний метод – Метод активного навчання (проведення ділових ігор, мозковий штурм, командна робота) – Ситуаційний метод – Методи самостійної роботи (вирішення задач, проведення розрахунків, підготовка доповідей)

9. Методи контролю

Перевірка досягнення програмних результатів навчання здійснюється з використанням наступних методів.

Результат навчання	Методи контролю
ПРН9. Виявляти готовність до взаємодії з колегами по роботі, приймати управлінські рішення в організації роботи виконавців	– Усне опитування, участь у дискусії, відповіді на проблемні запитання – Перевірка виконання домашніх завдань, практичних завдань, вправ, кейсів

Результат навчання	Методи контролю
	– Самооцінювання та взаємооцінювання – Перевірка виконання завдань модульного контролю – Екзамен
ПРН19. Ефективно працювати як індивідуально, так і у складі міждисциплінарної команди фахівців.	– Усне опитування, участь у дискусії, відповіді на проблемні запитання – Перевірка виконання домашніх завдань, практичних завдань, вправ, кейсів – Самооцінювання та взаємооцінювання – Перевірка виконання завдань модульного контролю – Екзамен
ПРН20. Демонструвати уміння креативно вирішувати проблеми та приймати інноваційні рішення, мислити та застосовувати творчі здібності до формування принципово нових ідей.	– Усне опитування, участь у дискусії, відповіді на проблемні запитання – Перевірка виконання домашніх завдань, практичних завдань, вправ, кейсів – Перевірка виконання та захист індивідуальних завдань – Самооцінювання та взаємооцінювання – Перевірка виконання завдань модульного контролю – Екзамен
ПРН21. Визначати умови формування та використання людського капіталу на різних рівнях соціально-економічної системи, аналізувати стан ринку праці та сприяти реалізації державної політики зайнятості, приймати практичні рішення щодо управління трудовим потенціалом.	– Усне опитування, участь у дискусії, відповіді на проблемні запитання – Перевірка виконання домашніх завдань, практичних завдань, вправ, кейсів – Перевірка виконання та захист індивідуальних завдань – Самооцінювання та взаємооцінювання – Перевірка виконання завдань модульного контролю – Екзамен

10. Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у Державному університеті «Житомирська політехніка» та розподілу балів, що наведений нижче.

Система оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни включає:

– поточний, модульний та підсумковий контроль – для здобувачів денної форми здобуття вищої освіти;

– поточний та підсумковий контроль – для здобувачів заочної форми здобуття вищої освіти.

Поточний контроль проводиться для оцінювання рівня засвоєння знань, формування умінь і навичок здобувачів вищої освіти впродовж вивчення ними матеріалу модуля (змістових модулів) навчальної дисципліни. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять.

Модульний контроль проводиться з метою оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти за модуль (змістові модулі) навчальної дисципліни. Модульний контроль проводиться під час навчального заняття після завершення вивчення матеріалу модуля (змістових модулів) навчальної дисципліни. Модульний контроль здійснюється у формі тестування.

Підсумковий контроль проводиться для підсумкового оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль здійснюється після завершення вивчення навчальної дисципліни. Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену. Процедура складання екзамену визначена у Положенні про організацію освітнього процесу у Державному університеті «Житомирська політехніка».

Розподіл балів з навчальної дисципліни

Види робіт здобувача вищої освіти	Кількість балів за семестр
Для здобувача денної форми здобуття вищої освіти	
Виконання завдань поточного контролю	60
Виконання завдань модульного або підсумкового контролю	40
Підсумкова семестрова оцінка	**100**

Розподіл балів за виконання завдань поточного контролю

Види робіт здобувача вищої освіти	Кількість балів за семестр
	денна форма
Виконання завдань під час навчальних занять	48
Виконання та захист індивідуальних самостійних завдань	6
Виконання науково-дослідної роботи та інших видів робіт (**додаткові – заохочувальні бали**): 1. Участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт, грантах, науково-дослідних проектах 2. Підготовка наукових статей, тез доповідей наукових конференцій	6
Разом за виконання завдань поточного контролю	**60**

Розподіл балів за виконання завдань під час навчальних занять

Види робіт здобувача вищої освіти	Кількість балів за семестр
	денна форма
Відповіді (виступи) на заняттях	20
Участь у дискусії	10

Виконання тестових завдань	8
Виконання та захист практичних завдань, вправ, кейсів	10
Разом за виконання завдань під час навчальних занять	**48**

З метою застосування цілих чисел для оцінювання результатів роботи здобувачів під час навчальних занять може використовуватися 100-бальна шкала оцінювання щодо кожного окремо виду робіт. Розрахунок загальної кількості балів, які здобувач може набрати за результатами роботи під час навчальних занять протягом семестру, проводиться за формулою:

$$Р_{НЗ} = \sum(Р_i \times ВК_i) \times К_{НЗ}, \quad (1)$$

де $Р_{НЗ}$ – загальна кількість балів, набраних здобувачем за виконання завдань під час навчальних занять за семестр;

$Р_i$ – кількість набраних здобувачем балів за семестр за виконання і-го виду робіт під час навчальних занять (за 100-бальною шкалою);

$ВК_i$ – ваговий коефіцієнт за виконання і-го виду робіт під час навчальних занять. Значення вагових коефіцієнтів розраховуються шляхом ділення кількості балів, яка передбачена за виконання окремого виду робіт під час навчальних занять, на сумарну кількість балів за виконання усіх видів робіт під час навчальних занять за семестр;

$К_{НЗ}$ – коригувальний коефіцієнт, який визначається шляхом ділення кількості балів, що передбачена за виконання завдань під час навчальних занять за семестр, на 100 балів.

Розподіл балів за виконання завдань модульного контролю

Види робіт здобувача денної форми здобуття вищої освіти	Кількість балів за семестр
Виконання завдань модульного контролю	40
Разом за виконання завдань модульного контролю	**40**

Якщо здобувач денної форми здобуття вищої освіти виконав необхідні для досягнення результатів навчання з дисципліни завдання, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни та/або відповідними методичними рекомендаціями, склав модульний контроль і набрав у сумі 60 балів або більше, він може погодити дану оцінку в електронному кабінеті і вона стане семестровою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни.

Якщо здобувач денної форми здобуття вищої освіти під час вивчення навчальної дисципліни виконав необхідні для досягнення результатів навчання з дисципліни завдання, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни та/або відповідними методичними рекомендаціями, і набрав 60 балів або більше та бажає покращити свій результат успішності, він проходить процедуру підсумкового контролю у формі екзамену. Набрані бали

за виконання завдань підсумкового контролю, а також бали за поточний контроль сумуються і формується семестрова оцінка з навчальної дисципліни. Бали, які здобувач вищої освіти набрав за виконання завдань модульного контролю, при цьому не враховуються під час розрахунку семестрової оцінки з навчальної дисципліни.

Здобувач вищої освіти допускається до процедури підсумкового контролю у формі екзамену, якщо виконав необхідні для досягнення результатів навчання з дисципліни завдання, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни та/або відповідними методичними рекомендаціями, і за поточний контроль у сумі набрав 36 балів або більше.

Якщо здобувач вищої освіти за результатами поточного контролю набрав 25–35 балів, він отримує право за власною заявою опанувати окремі теми (змістові модулі) навчальної дисципліни понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми. Вивчення окремих складових навчальної дисципліни понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми, здійснюється у вільний від занять здобувача вищої освіти час.

Якщо здобувач вищої освіти за результатами поточного контролю набрав від 0 до 24 балів (включно), він вважається таким, що не виконав вимоги робочої програми навчальної дисципліни та має академічну заборгованість. Здобувач вищої освіти отримує право за власною заявою опанувати навчальну дисципліну у наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми.

Процедура надання додаткових освітніх послуг здобувачу вищої освіти з метою вивчення навчального матеріалу дисципліни понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми, визначена у Положенні про надання додаткових освітніх послуг здобувачам вищої освіти в Державному університеті «Житомирська політехніка».

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті в рамках окремих тем навчальної дисципліни, здійснюється викладачем за зверненням здобувача вищої освіти та представленням документів, які підтверджують результати навчання (сертифікати, свідоцтва, скріншоти тощо). Рішення про визнання та оцінка за відповідну частину освітнього компонента приймається викладачем за результатами співбесіди зі здобувачем вищої освіти.

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті в рамках цілого освітнього компонента, здійснюється за процедурою, яка визначена у Положенні про організацію освітнього процесу у Державному університеті «Житомирська політехніка».

Шкала оцінювання

Шкала ЄКТС	Національна шкала	100-бальна шкала
A	Відмінно	90-100
B	Добре	82-89
C		74-81
D	Задовільно	64-73
E		60-63
FX	Незадовільно	35-59
F		0-34

11. Глосарій

№ з/п	Термін державною мовою	Відповідник англійською мовою
1	Вербування працівників	Recruitment of employees
2	Аутсорсинг	Outsourcing
3	Управління персоналом	Human Resources Management
4	Розвиток персоналу	Human Resources Development
5	Консалтинг по підбору персоналу	Recruitment consulting
6	Консультант	Consultant
7	Коучинг	Coaching
8	Тімбілдинг	Team Building
9	Оцінка персоналу	Personnel evaluation
10	Кадрова політика	Personnel policy
11	Конфлікт	Conflict
12	Керівник	Head
13	Комунікація	Communication
14	Менеджер	Manager
15	Мотивація	Motivation
16	Ротація кадрів	Personnel rotation
17	Стиль управління	Management style
18	Трудовий договір	Employment contract
19	Управління стресами	Stress management
20	Стратегія підприємства	Enterprise strategy

12. Рекомендована література

Базова література:

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

2. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

3. HR-технології : навчальний посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

5. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М.,Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

6. Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

Допоміжна література

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

3. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 2. Одеса : Одеський національній університет імені І. І. Мечникова, 2017. 410 с.

4. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 1. Одеса : Одеський національній університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

5. Нагаєв В. М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Харків : Стильна типографія, 2018. 220 с.

6. Грищенко М.В., Сонечко О.С., Ніколаєнко С.М. *Соціологія праці та професійного самовизначення: тенденції й виклики.* Габітус. 2024**.** Випуск 61. С. 44-48. URL: http://habitus.od.ua/journals/2024/61-2024/9.pdf

7. Ніколаєнко С.М., Парнус К.І., Войналович І.А. Інтеграція HR-практик у підборі персоналу та формування команди в соціальних підприємствах. *Наукові перспективи*. 2026. №2 (68). С. 2476–2488. URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2476-2488

8. Оксютович М.О., Ніколаєнко С.М., Коршак В.С. Життєві кризи особистості в структурі психічного розвитку: Психологічні механізми подолання та ресурси адаптації. *Науковий журнал "Габітус"*, 2026. Вип. 83. Том 2. С. 177–181. URL: https://habitus.od.ua/journals/2026/83-2026/part_2/33.pdf

9. Nikolaienko S. Process and technology of personnel consulting in the management system of a business entity. Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development: collective monograph / Andrushchak I., etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2024. 330 p. Available at: DOI – 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.2. URL: https://isg-konf.com/uk/budget-finance-economy-and-management-the-latest-trends-in-business-and-startup-development/

13. Інтернет ресурси

1. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] URL: http://www.management.com.ua/

2. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua