

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

для здобувачів
підготовки
галузі знань
спеціальності
освітньо-професійної програми
факультету

4 курсу
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент
Бізнес-адміністрування
Міжнародних економічних відносин,
управління і бізнесу

Конспект лекцій з дисципліни «Управління персоналом» підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент.

РОЗРОБНИКИ: Шукліна В.В., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, к.е.н., доцент.

Рецензент: Корчевська Л.О., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, д.е.н., професор

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Протокол № 1 від « 01 » 09 2025 року

Завідувач кафедри



Руслан НАБОКА

УЗГОДЖЕНО: З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИМ ВІДДІЛОМ

Реєстраційний номер №35/048-03.09.2025

ВСТУП

Дисципліна «Управління персоналом» у навчальних планах підготовки першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування» є обов'язковою компонентою.

У сучасних умовах суттєво підвищується роль управління персоналом як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Управління персоналом слід розглядати як сукупність соціально-психологічних, організаційних, правових та економічних знань, навичок і дій, які направлені на залучення, адаптацію, мотивацію, розвиток та раціональне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та максимальної реалізації потенціалу кожного працівника. Основами управління персоналом повинен оволодіти кожен фахівець з менеджменту.

Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування у здобувачів теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для забезпечення оптимального складу персоналу, розробки та реалізації кадрової політики й ефективного управління людськими ресурсами організації, з оволодінням вміннями, як знаходити, відбирати, навчати, мотивувати, оцінювати та розвивати персонал для досягнення стратегічних цілей організацій, їх підрозділів.

Навчальна дисципліна передбачає вивчення 8 тем, що поєднані в два змістові модулі, і дозволяє засвоїти дисципліну в обсязі 4 кредитів.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи кадрової політики і стратегії управління персоналом

Тема 1. Управління персоналом як соціальна система.

Управління персоналом як соціальна система, комплексний процес, який розглядає співробітників не лише як ресурс, а як складну групу людей із власними соціальними, психологічними та професійними характеристиками. Ресурсний та соціальний аспекти планування, найму, адаптації, розвитку та мотивації персоналу. Соціальна структура колективу. Взаємозв'язок цілей. Функції управління. Методи управління

Тема 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом.

Кадрова політика як сукупність правил, норм та цілей, які визначають напрямок роботи з персоналом, складова частина загальної стратегії управління персоналом. Стратегія управління персоналом як план досягнення довгострокових цілей організації шляхом формування професійного та згуртованого колективу. Сукупність правил, норм, цілей та уявлень, що визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Мета сприяти досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії організації.

Тема 3. Кадрове планування в організації.

Прогнозування потреби в персоналі, аналіз наявних ресурсів та розробка стратегій для її задоволення відповідно до цілей організації. Забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованих працівників у потрібний час, узгоджуючи інтереси роботодавця, і співробітників. Аналіз ресурсів і розробка стратегій в кадровому плануванні. Кадрове планування як складова загального стратегічного планування розвитку організації.

Тема 4. Організація відбору та підбору кадрів.

Організація відбору та підбору кадрів за процесом поєднання пошуку, залучення, відбору, найму і адаптації кандидатів для заповнення вакантних посад організації. Забезпечення організацій кваліфікованими фахівцями відповідно потребам і цілям в управлінні персоналом. Пошук кандидатів (рекрутинг). Скринінг і вибір найкращого кандидата та прийняття остаточного рішення щодо найму. Адаптація: введення нового співробітника в компанію, знайомство з колективом і посадовими обов'язками.

Змістовий модуль 2. Основні функціональні завдання управління персоналом в організації

Тема 5. Організація діяльності та функції служб персоналу.

Організація діяльності та функції служб персоналу як система управління кадрами підприємства, яка охоплює планування, пошук, підбір, навчання, розвиток, оцінку, мотивацію, а також оформлення кадрової документації (прийом, переведення, звільнення, відпустки) з метою забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та підвищення ефективності його діяльності. Функції планування та прогнозування, підбору та найму, навчання та розвитку. Оцінка та мотивація в кадровому адмініструванні. Структура і взаємодія служби персоналу з іншими підрозділами організації для досягнення спільних цілей.

Тема 6. Формування колективу організації.

Цілеспрямованість процесів створення та розвитку групи людей, які об'єднані спільною діяльністю, інтересами та цілями. Етапи встановлення цілей, розподіл обов'язків, організаційну роботу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату для досягнення спільних завдань. Організаційна структура, створення сприятливого клімату, формування спільних норм та принципів, прийнятих у колективі. Дискусії у вирішенні проблем та аналіз результатів роботи для її подальшого вдосконалення.

Тема 7. Оцінювання персоналу в організації.

Зміст процедури, за допомогою якої визначають ступінь відповідності якостей, поведінки та результатів діяльності працівника вимогам посади, його професійний потенціал. Регулярність процесу аналізу навичок, компетенцій та ефективності співробітника з метою виявлення сильних і слабких сторін, потреб у навчанні та подальшого розвитку. Основні цілі оцінювання персоналу. Ключові аспекти системності, справедливості ширшого спектру, ніж атестація, з аналізом відповідності посаді, ефективності, впливу на команду та загальної продуктивності.

Тема 8. Управління розвитком і рухом персоналу організації.

Управління розвитком персоналу організації як процес розробки та реалізації заходів для підвищення професійних компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей компанії. Структура процесу (безперервне професійне навчання, розвиток навичок, підвищення кваліфікації та формування резерву керівників) в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого успіху організації. Управління рухом персоналу як система заходів, яка включає планування, найм, адаптацію, розвиток та оцінку персоналу, щоб забезпечити організацію необхідними кадрами та їх ефективне використання для досягнення стратегічних цілей. Етапи роботи з працівниками від їх приходу до звільнення, керуючи їх професійним, кваліфікаційним та кар'єрним зростанням.

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

1. Управління персоналом як соціальна система, комплексний процес, який розглядає співробітників не лише як ресурс, а як складну групу людей із власними соціальними, психологічними та професійними характеристиками.

2. Ресурсний та соціальний аспекти планування, найму, адаптації, розвитку та мотивації персоналу.

3. Соціальна структура колективу.

4. Взаємозв'язок цілей. Функції управління. Методи управління

У сучасній теорії менеджменту персонал підприємства більше не розглядається суто як «технічний ресурс» або фактор виробництва поруч із сировиною чи обладнанням. Персонал — це соціальна система: складна, динамічна, самоорганізована спільнота людей, яка має власні цінності, психологічні особливості, соціальні зв'язки та групові динаміки.

Основні характеристики управління персоналом як соціальної системи:

- Складність та синергетичність: Колектив — це не просто сума окремих працівників. Сукупний потенціал групи (синергія) може значно перевищувати суму потенціалів її членів за умови ефективної взаємодії.

- Суб'єктно-об'єктна природа: Працівник є одночасно об'єктом управління (виконує поставлені завдання) та суб'єктом (має власну волю, впливає на рішення, формує організаційну культуру).

- Адаптивність та реактивність: Соціальна система реагує на внутрішні та зовнішні зміни (кризи, інновації, зміну керівництва) через призму внутрішнього клімату, цінностей та сприйняття.

- Управління персоналом як комплексний процес охоплює взаємозв'язок організаційних завдань із соціально-психологічними потребами людей, орієнтуючись на досягнення як економічної ефективності бізнесу, так і соціальної успішності працівників.

2. Ресурсний та соціальний аспекти HR-процесів

Усі ключові HR-процеси мають два нерозривні пласти: ресурсний (прагматичний, орієнтований на бізнес-показники) та соціальний (орієнтований на людину, взаємини та розвиток).

HR-процес	Ресурсний аспект (Business-oriented)	Соціальний аспект (People-oriented)
Планування	Розрахунок чисельності, витрат на оплату праці, покриття дефіциту кадрів.	Урахування демографічних тенденцій, балансу роботи й особистого життя (WLB), наступництва.
Найм та добір	Закриття вакансії у строк, відповідність hard skills вимогам посади.	Культурна відповідність (culture fit), різноманітність (DEI), задоволення соціальних очікувань.
Адаптація	Швидкий вихід на потрібний рівень продуктивності (KPIs).	Психологічний комфорт, підтримання менторства, зменшення стресу від змін.
Розвиток	Підвищення кваліфікації для вирішення нових завдань бізнесу.	Особистісне зростання працівника, кар'єрне самовизначення, професійне вигорання.
Мотивація	Система окладів, бонуси за KPI, штрафні санкції.	Визнання, почуття причетності, соціальний пакет, гнучкість, автономія.

3. Соціальна структура колективу

Соціальна структура організації — це сукупність стійких зв'язків між працівниками, що виникають у процесі їхньої спільної життєдіяльності.

Види структур колективу:

- **Формальна структура:** Зафіксована штатним розписом, посадовими інструкціями та регламентами. Визначає субординацію, розподіл повноважень і відповідальності.
- **Неформальна структура:** Виникає спонтанно на основі особистих симпатій, спільних інтересів, взаємопідтримки чи спільного досвіду. Вона має своїх неформальних лідерів, власні норми поведінки та канали комунікації («сарафанне радіо»).

Ключові зрізи аналізу соціальної структури:

1. **Демографічний:** Розподіл за статтю, віком, сімейним станом.
2. **Професійно-кваліфікаційний:** Рівень освіти, стаж роботи, досвід, категорія кваліфікації.

3. Соціально-психологічний: Статусно-рольова структура, формальні та неформальні групи, психологічна сумісність.

Ефективний менеджер повинен ураховувати неформальну структуру, адже підтримка неформальних лідерів може прискорити впровадження змін, а ігнорування — викликати прихований супротив.

4. Взаємозв'язок цілей. Функції та методи управління

Взаємозв'язок цілей

Управління персоналом працює на перетині трьох систем цілей:

1. Цілі організації: Збільшення прибутку, вихід на нові ринки, зростання ефективності, інноваційність.
2. Цілі колективу (групи): Збереження здорового клімату, безпека праці, справедливий розподіл навантаження.
3. Особисті цілі працівника: Гідна оплата, кар'єрне зростання, самореалізація, стабільність.

Головне завдання HR-менеджменту — досягти узгодження (конгруентності) цих цілей, мінімізуючи конфлікт інтересів.

Функції управління персоналом

- Планування: Визначення майбутніх потреб у персоналі та джерел їх покриття.
- Організація: Розподіл завдань, підпорядкованості та ресурсів.
- Мотивація: Стимулювання працівників до високопродуктивної праці.
- Контроль та оцінка: Порівняння фактичних результатів із запланованими (атестація, KPI, 360 градусів).
- Координація та регулювання: Вирішення конфліктів, підтримання трудової дисципліни та комунікації.

Методи управління персоналом

Для досягнення цілей менеджмент використовує три основні групи методів:

1. Адміністративні (організаційно-розпорядчі):
 - Базуються на владі, дисципліні та нормативних актах.
 - *Інструменти*: Накази, розпорядження, регламенти, посадові інструкції, контроль виконання.
2. Економічні:
 - Базуються на матеріальному стимулюванні та фінансових інтересах.
 - *Інструменти*: Заробітна плата, премії, участь у прибутках, система бонусів, штрафні сітки.
3. Соціально-психологічні:
 - Базуються на моральному стимулюванні, групових цінностях та психології людини.
 - *Інструменти*: Переконавання, особистий приклад, моральне заохочення (подяки, публічні визнання), створення сприятливого клімату, залучення до прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.10-67], [3, с.5-70], [4, с. 07-40]

ТЕМА 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Кадрова політика як сукупність правил, норм та цілей, які визначають напрямок роботи з персоналом, складова частина загальної стратегії управління персоналом.
2. Стратегія управління персоналом як план досягнення довгострокових цілей організації шляхом формування професійного та згуртованого колективу.
3. Сукупність правил, норм, цілей та уявлень, що визначають напрямок і зміст роботи з персоналом.
4. Мета сприяти досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії організації.

1. Кадрова політика як сукупність правил, норм та цілей

Кадрова політика — це генеральний напрям і система базових принципів, правил, норм, орієнтирів та цінностей, які визначають зміст, формати, межі та вектор роботи з персоналом на підприємстві. Вона виступає фундаментом і складовою частиною загальної стратегії управління персоналом та корпоративної стратегії в цілому.

Кадрова політика визначає «філософію» організації стосовно її працівників: від вимог до кандидатів при наймі та принципів їхньої мотивації до стандартів оцінювання, підходів до розвитку та правил розставання з персоналом.

Структурні рівні кадрової політики:

1. Декларативний (Цінності, місія, візія, філософія ставлення до людей)
2. Стратегічний (Цілі, пріоритети, довгострокові HR-програми)
3. Нормативний/операційний (ПВТР, кодекси, положення про найм, оцінку, ФОП)

Фундаментальні принципи побудови сучасної кадрової політики:

- Науковість та доказовість: Використання підтверджених методик, HR-аналітики, бізнес-метрика, а не суб'єктивних інтуїтивних рішень керівництва.
- Комплексність: Охоплення абсолютно всіх категорій персоналу (від топ-менеджменту до лінійних робітників) та всіх HR-функцій.
- Системність та узгодженість: Усі елементи кадрової політики не повинні суперечити один одному (наприклад, не можна вимагати командної роботи, оцінюючи та преміюючи працівників виключно за індивідуальні показники).
- Гнучкість та динамічність: Здатність оперативно трансформуватися під впливом зовнішніх викликів (кризи, воєнний стан, пандемії, технологічні розриви) та зміні бізнес-моделі.

Глибока типологія кадрової політики

1. За ступенем відкритості щодо зовнішнього ринку праці:

Відкрита кадрова політика
Будь-який рівень посади

Закрита кадрова політика
Вищий керівний склад
(Тільки внутрішнє просування)

Зовнішній ринок

Внутрішній резерв

Найм тільки на початковий рівень



Зовнішній ринок

- Відкрита кадрова політика:
 - Організація є прозорою для комплектування кадрами на будь-якому рівні управління (як на лінійні, так і на керівні посади).
 - Активно залучаються фахівці із зовнішнього ринку з новими компетенціями та «свіжим поглядом».
 - *Переваги:* Приплив нових ідей, висока внутрішня конкуренція, швидке закриття специфічних потреб.
 - *Ризики:* Складніша та триваліша адаптація, високий ризик розмивання корпоративної культури, зниження лояльності існуючих працівників, які втрачають шанси на підвищення.
 - *Сфера застосування:* ІТ-компанії, стартапи, консалтинг, агресивний бізнес на стадії стрімкого розширення.
- Закрита кадрова політика:
 - Організація орієнтується на заміщення вищих і середніх керівних посад виключно за рахунок власного внутрішнього кадрового резерву.
 - Залучення кадрів із зовнішнього ринку відбувається лише на початкові (нижчі) посади.
 - *Переваги:* Високий рівень лояльності, прогнозованість поведінки працівників, збереження традицій та цінностей, швидка адаптація на нових посадах.
 - *Ризики:* небезпека застою ідей, ризик «професійного інцесту» (відсутність інноваційних підходів), високі витрати на довгострокове навчання та розвиток.
 - *Сфера застосування:* Державна служба, банківські установи, виробничі гіганти, японська модель менеджменту.

2. За ступенем усвідомленості та рівня прогнозування:

ПАСИВНА (Гасіння пожеж)	РЕАКТИВНА (Аналіз симптомів)	ПРЕВЕНТИВНА (Є прогнози, немає цільових програм) сценарії)	АКТИВНА (Прогнози + Дії + Антикризові
----------------------------	---------------------------------	---	---

1. Пасивна: Відсутність вираженої програми дій, управління персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків («гасіння пожеж» — екстрений найм при раптовому звільненні, розбір відкритих конфліктів).

2. Реактивна: Керівництво здійснює моніторинг симптомів кадрових проблем (зростання плинності, зниження продуктивності, конфліктність), аналізує їхні причини та вживає заходів щодо їх усунення.

3. Превентивна: Наявність обґрунтованих прогнозів щодо кадрової потреби та ситуації на ринку праці, проте відсутність цільових довгострокових програм для їх досягнення.

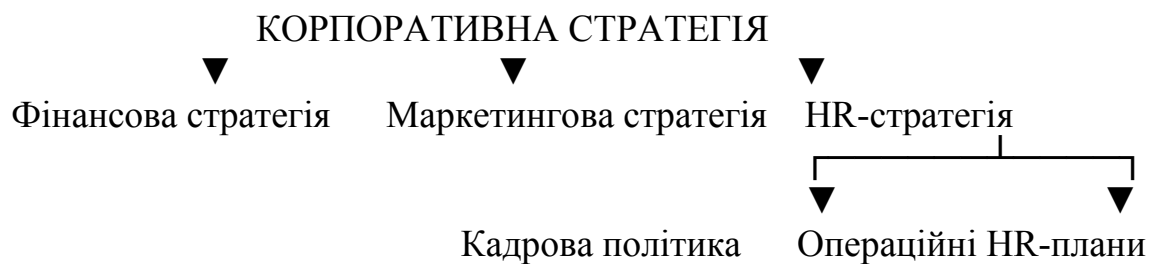
4. Активна (Стратегічна): Керівництво має не лише середньо- та довгострокові прогнози розвитку кадрової ситуації, а й розроблені антикризові програми, інструменти впливу на ринок, сформований кадровий резерв та деталізовані сценарії забезпечення бізнесу людськими ресурсами за будь-яких варіантів розвитку подій.

2. Стратегія управління персоналом як план досягнення довгострокових цілей

Стратегія управління персоналом (HR-стратегія) — це генеральний, деталізований, довгостроковий план дій, що визначає пріоритети, форми, методи та ресурси формування, використання та розвитку

високопрофесійного, мотивованого та згуртованого колективу задля досягнення довгострокових стратегічних цілей всієї організації.

HR-стратегія є функціональною стратегією першого рівня і впливає безпосередньо з загальної корпоративної стратегії підприємства:



Узгодження корпоративних та HR-стратегій:

Деталізуємо, як саме корпоративна стратегія визначає фокус кадрових рішень:

Корпоративна стратегія	Стратегічні пріоритети	HR-інструменти	Ключові HR-метрики та
Стратегія концентрованого зростання (Інтенсифікація)	Масовий найм, швидке введення в посаду, фокус на розширенні відділів продажу та маркетингу.	• Time to Fill (швидкість найму) • Виконання планів продажів • Жорсткі прив'язки премій до KPI	
Стратегія інновацій / Диверсифікація	Пошук унікальних фахівців, створення середовища для експериментів, розвиток культури навчання.	• Рівень залученості та креативності • Інвестиції в навчання на одного працівника • Гнучкі системи оплати	
Стратегія оптимізації витрат (Скорочення)	Оптимізація чисельності, підвищення продуктивності існуючого штату, аутсорсинг непохідних функцій.	• Виробіток на одного працівника • Динаміка фонду оплати праці • Програми аутпласменту та перекваліфікації	
Стратегія глобалізації / Експансії	Формування міжнародних команд, крос-культурний менеджмент, мобільність талантів.	• Охоплення мовними програмами • Швидкість релокації фахівців • Показники Diversity, Equity & Inclusion (DEI)	

3. Сукупність правил, норм, цілей та уявлень у роботі з персоналом

Кадрова політика та стратегія реалізуються в повсякденній діяльності організації через трирівневу систему внутрішніх регуляторів та орієнтирів:

Система внутрішніх кадрових регуляторів:

1. Формальний рівень (Правила, регламенти, ПВТР, посадові інструкції, положення про мотивацію та оцінку)
2. Стратегічний рівень (Конкретні quantitative/qualitative цілі: плинність < 8%, заповнення резерву > 70%)
3. Ментальний/культурний рівень (Теорії X/Y Макгрегора, ставлення до помилок, психологічна безпека)

1. Формально-нормативний рівень (задокументовані правила):

- Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР): Базовий документ, що регулює режим роботи, відпочинку, заохочення та стягнення.
- Положення про оплату праці та преміювання: Прозорий механізм нарахування базової та змінної частини доходу.
- Положення про кадровий резерв та оцінювання (KPI/OKR): Регламент проходження атестацій, перегляду грейдів та підвищення у посаді.
- Кодекс корпоративної етики: Правила поведінки, вирішення конфлікту інтересів, взаємодії з клієнтами та колегами.

2. Стратегічно-цільовий рівень (кількісні та якісні показники):

На даному рівні кадрова політика матеріалізується у конкретних цільових показниках:

- Зниження плинності кадрів серед ключових працівників до показника нижче 8% на рік.
- Заповнення щонайменше 70% вакансій керівників нижчої та середньої ланки за рахунок внутрішнього кадрового резерву.
- Забезпечення показника задоволеності персоналу (eNPS — *Employee Net Promoter Score*) на рівні не нижче +50.

3. Ментально-ціннісний рівень (Корпоративна культура та уявлення):

Це «неписані закони» та базові уявлення керівництва про природу працівника, які справляють вирішальний вплив на реальне втілення кадрової політики:

Уявлення про мотивацію праці (Теорія Х та Теорія Y Дугласа Макгрегора):

- *Сценарій Теорії X*: Керівництво вважає, що люди за природою ліниві, уникають відповідальності та працюють лише з примусу. Наслідок — кадрова політика жорсткого контролю, штрафів та тотального нагляду.
- *Сценарій Теорії Y*: Керівництво вірить, що праця є природною потребою, а люди прагнуть до відповідальності та самореалізації. Наслідок — кадрова політика делегування, надання автономії, підтримки ініціативи та розвитку.

Культура ставлення до помилок:

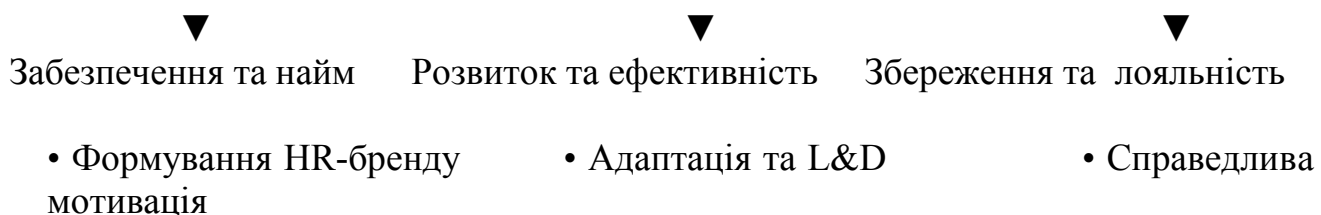
- *Культура покарання*: Будь-яка помилка карається зауваженням чи штрафом. Це блокує інновації, адже працівники уникають будь-якого ризику.
- *Культура засвоєння уроків (Fail-safe culture)*: Помилка розглядається як досвід та точка зростання. Це стимулює R&D та пошук нових нестандартних рішень.

4. Мета та стратегічна спрямованість кадрової політики

Головна мета кадрової політики та HR-стратегії — своєчасне забезпечення організації необхідною кількістю та якістю (компетенціями) персоналу, його раціональне використання, збереження, мотивація та соціальний розвиток для сприяння досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Головна мета кадрової політики

Своєчасне забезпечення компанії необхідною кількістю та якістю персоналу для реалізації загальної стратегії та забезпечення конкурентоспроможності



- Проактивний резерв ментального
- Оптимізація найму
- Оцінка продуктивності
- Управління талантами
- Підтримка здоров'я (Well-being)

Ключові стратегічні завдання кадрової політики:

1. Формування сильного Employer Value Proposition (EVP): Створення привабливої ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці для залучення найкращих талантів.
2. Максимізація віддачі від людського капіталу: Створення систем оцінки, нормування та мотивації, які гарантують зростання продуктивності праці, що випереджає зростання витрат на ФОП.
3. Утримання ключових співробітників та управління талантами: Зниження небажаної плинності через побудову зрозумілих кар'єрних треків, систем наставництва та комфортного робочого середовища.
4. Забезпечення безперервності бізнесу: Формування дієвого кадрового резерву на всі критичні посади компанії (*Succession Planning*), що унеможливорює зупинку бізнес-процесів при звільненні ключових осіб.
5. Трансформація корпоративної культури та підтримка ментального здоров'я (Well-being): Впровадження програм турботи про фізичне та ментальне здоров'я працівників, профілактика професійного вигорання, підтримання високого рівня залученості та соціально-психологічної безпеки в колективі.

ЛІТЕРАТУРА: [2, с.25-74], [3, с.29-60]

ТЕМА 3. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Прогнозування потреби в персоналі, аналіз наявних ресурсів та розробка стратегій для її задоволення відповідно до цілей організації.
2. Забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованих працівників у потрібний час, узгоджуючи інтереси роботодавця, і співробітників.
3. Аналіз ресурсів і розробка стратегій в кадровому плануванні.

4. Кадрове планування як складова загального стратегічного планування розвитку організації.

1. Прогнозування потреби в персоналі та розробка стратегій її забезпечення

Кадрове планування (планування персоналу) — це науково обґрунтована діяльність організації, спрямована на визначення перспективної та поточної потреби в людських ресурсах, аналіз якісного та кількісного стану наявного персоналу, а також розробку комплексних заходів для покриття кадрового дефіциту або врегулювання надлишку.

Головне завдання кадрового планування — це оптимізація використання людського капіталу для досягнення цілей організації в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Види потреби в персоналі:

1. Загальна потреба: Вся чисельність працівників, необхідна організації для виконання запланованого обсягу робіт, випуску продукції або надання послуг на певний період.

2. Додаткова (чиста) потреба: Різниця між загальною потребою та наявним персоналом з урахуванням його природного вибуття. Формується за рахунок двох чинників:

- Розширення виробництва/бізнесу (створення нових робочих місць).
- Відшкодування вибуття працівників (вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням, плановий призов, декретні відпустки тощо).

Методи прогнозування потреби в персоналі:

А. Кількісні (статистичні та математичні) методи:

- Метод екстраполяції: Перенесення існуючих тенденцій зміни чисельності персоналу на майбутній період. Застосовується для короткострокового планування у стабільних організаціях.

- Метод регресійного аналізу: Встановлення математичної залежності між чисельністю персоналу та впливовими факторами (наприклад, обсягом продажів, обсягом виробництва, кількістю клієнтів).

- Метод нормування праці (за трудомісткістю): Розрахунок чисельності на основі норм часу, необхідного для виконання планового обсягу робіт:

Чисельність=Корисний фонд робочого часу одного працівника (год.)×Коефіцієнт виконання нормЗагальна трудомісткість робіт (люд.-год.)

Б. Якісні (експертні) методи:

- Метод експертних оцінок (метод Дельфі): Багаторазове анонімне опитування незалежних експертів із наступним узагальненням результатів для досягнення консенсусу щодо майбутніх кадрових потреб.

- Аналіз сценаріїв: Розробка кількох варіантів розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) та відповідних розрахунків потреби в кадрах для кожного варіанта.

- Метод оцінки безпосередніх керівників: Збір заявок та обґрунтувань потреби від керівників підрозділів «знизу вгору» з подальшою корекцією на рівні топ-менеджменту.

2. Забезпечення організації кваліфікованими працівниками та баланс інтересів

Ефективне кадрове планування гарантує, що організація матиме потрібну кількість працівників із відповідною кваліфікацією, у потрібному місці та в потрібний час.

Традиційно в кадровому плануванні існує два класичних підходи:

- 1) Підхід «Business-First» (інтереси роботодавця): Прагнення мінімізувати витрати на фонд оплати праці (ФОП), підвищити продуктивність, закривати дефіцит кадрів найменш витратними шляхами, вимагати максимальної гнучності від працівників.

- 2) Підхід «Employee-First» (інтереси співробітників): Прагнення до стабільності зайнятості, гідної оплати, безпечних умов, передбачуваного графіку та можливостей для професійного й кар'єрного зростання.

БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ У КАДРОВОМУ ПЛАНУВАННІ

ІНТЕРЕСИ РОБОТОДАВЦЯ СПІВРОБІТНИКІВ

- Виконання бізнес-цілей
- Оптимізація витрат на ФОП
- Висока продуктивність
- Гнучкість використання ресурсів (WLB)

ІНТЕРЕСИ

- Стабільність та безпека
- Гідна та справедлива оплата
- Професійний розвиток
- Баланс праці та життя



ТОЧКА ПАРТНЕРСЬКОГО КОМПРОМІСУ

- Залученість та висока лояльність
- Зниження плинності кадрів
- Зростання атрибутів HR-бренду

Інструменти узгодження інтересів сторін:

1. Розробка прозорих кар'єрних треків (Career Paths): Працівник бачить свої перспективи зростання в компанії, а роботодавець готує кваліфіковані кадри для заміщення вакансій керівників із внутрішнього резерву.
 2. Запровадження гнучких форм зайнятості: Гнучкий графік, гібридна або віддалена робота, неповний робочий день задовольняють потребу співробітників у балансі праці та особистого життя (WLB) й одночасно дозволяють роботодавцю оптимізувати використання офісних площ і залучати таланти з інших регіонів.
 3. Планування навчання та L&D (Learning & Development): Підвищення кваліфікації відповідає потребам працівника в професійному зростанні та забезпечує компанію компетенціями під нові бізнес-завдання.
 4. Програми збереження здоров'я та добробуту (Well-being): Знижують рівень вигорання і кількість лікарняних, збільшуючи залученість та ефективність роботи.
3. Аналіз ресурсів та розробка стратегій у кадровому плануванні

Кадрове планування базується на глибокій діагностиці внутрішніх ресурсів підприємства та розробці специфічних стратегій для покриття виявленого розриву (*Gap Analysis*).

Етапи аналізу внутрішніх кадрових ресурсів:

1. КІЛЬКІСНИЙ АНАЛІЗ: Динаміка чисельності, структура за підрозділами, показники плинності, плинність на випробувальному терміні, коефіцієнт абсентеїзму (прогулів/лікарняних).



2. ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ: Рівень освіти, кваліфікаційні категорії, оцінка компетенцій (Hard/Soft skills), результати оцінки продуктивності (KPI).

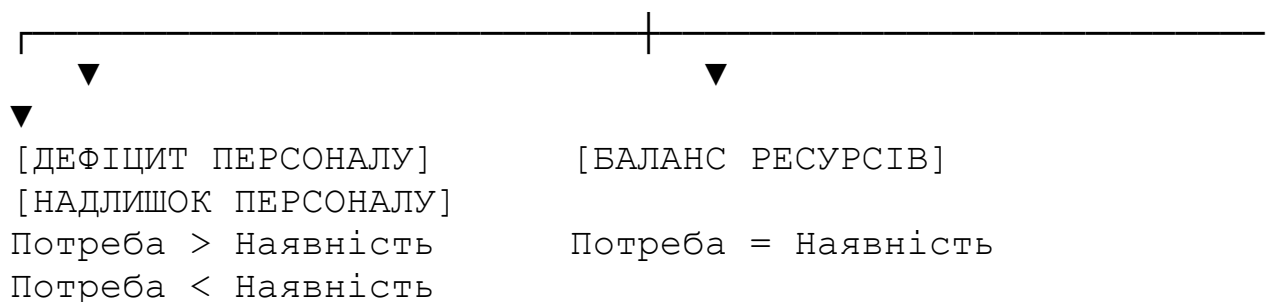


3. СТРУКТУРНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АНАЛІЗ: Віковий склад, статева структура, розподіл за стажем роботи, аналіз зон ризику (наприклад, масовий вихід працівників на пенсію протягом 3–5 років).

Модель аналізу «GAP-аналіз» (аналіз кадрового розриву):

Порівняння прогнозованої потреби (який персонал потрібен через n- років?) із прогнозованою наявністю (скільки з поточного персоналу залишиться і якими компетенціями володітиме?) визначає тип розриву:

РЕЗУЛЬТАТИ GAP-АНАЛІЗУ



Стратегії реагування на кадровий розрив:

А. Стратегії при ДЕФІЦІТІ персоналу:

- Стратегія залучення : Зовнішній найм фахівців із ринку праці.
- Стратегія розвитку: Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації наявного персоналу під нові завдання.

- Стратегія збереження: Заходи щодо зниження плинності кадрів та утримання ключових співробітників.
- Стратегія запозичення/перерозподілу: Залучення позаштатних фахівців (фриланс, аутсорсинг, аутстафінг), перерозподіл обов'язків усередині компанії.
- Стратегія автоматизації : Заміна рутинних людських функцій програмним забезпеченням, робототехнікою чи штучним інтелектом.

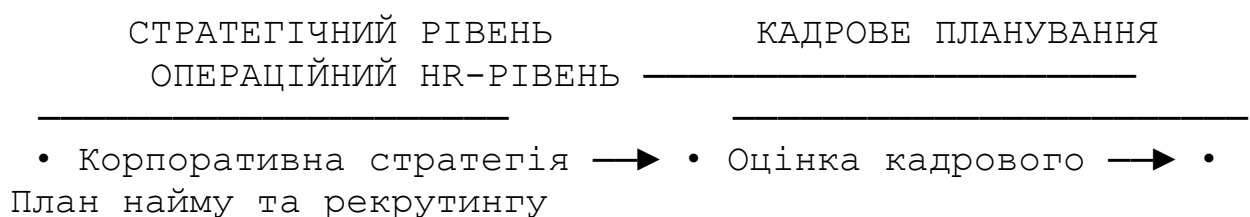
Б. Стратегії при надлишку персоналу:

- Природне скорочення: Припинення зовнішнього найму та заміщення вакансій за рахунок внутрішніх переведень.
- Перекваліфікація та внутрішня мобільність: Перенавчання працівників для переведення на інші дефіцитні напрями.
- Скорочення робочого часу: Перехід на неповний робочий тиждень, скасування понаднормових робіт, стимулювання відпусток за власний рахунок.
- Програми добровольного звільнення: Стимулювання дострокового виходу на пенсію або звільнення за згодою сторін із виплатою вихідної допомоги
- Аутпласмент: Комплекс заходів із боку роботодавця щодо сприяння у працевлаштуванні працівників, які підлягають скороченню (консультації, допомога у складанні резюме, рекомендації іншим компаніям).

4. Кадрове планування у системі стратегічного планування організації

Кадрове планування не існує ізольовано. Воно виступає сполучною ланкою між стратегією підприємства та операційною діяльністю HR-відділу.

ІНТЕГРАЦІЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СТРАТЕГІЮ



- Фінансові цілі
 - План навчання
 - Маркетингові плани
 - Бюджет ФОП
 - План резерву
- потенціалу
 - Прогноз потреб (GAP)
 - Кадрові стратегії

Взаємозв'язок кадрового та загально-організаційного планування:

1. Аналітичний зв'язок (зворотний вплив): На етапі формування стратегії кадрове планування надає вищому керівництву аналітику: чи володіє компанія необхідним людським потенціалом для реалізації стратегічних цілей (наприклад, для виходу на міжнародні ринки чи запуску нового технологічного виробництва). Якщо кадровий потенціал обмежений, стратегічний план коригується.
2. Ресурсний зв'язок (прямий вплив): Після затвердження корпоративної стратегії кадрове планування декомпозує її на конкретні кількісно-якісні характеристики кадрового забезпечення та формує відповідний HR-бюджет.
3. Функціональний зв'язок: Результати кадрового планування стають безпосередньою основою для розробки операційних планів роботи HR-департаменту:
 - План рекрутингу та найму: Кого, коли і з яких джерел залучати.
 - План навчання та розвитку (L&D): Які компетенції слід розвивати в наявного персоналу.
 - План оцінки та атестації: Як вимірювати відповідність працівників вимогам посад.
 - Бюджет витрат на персонал: Загальний обсяг фінансових ресурсів на оплату праці, соціальні пакети, розвиток та утримання кадрів.

Основні етапи процесу кадрового планування в організації:

1. Аналіз стратегічних цілей організації (на 1–3–5 років).
2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників (стан ринку праці, демографія, законодавство, внутрішня динаміка кадрів).

3. Оцінка та аналіз наявного персоналу (кількісний, якісний, структурний склад).
4. Прогнозування майбутньої потреби в персоналі (за посадами та компетенціями).
5. Визначення кадрового розриву (GAP-аналіз).
6. Розробка кадрових стратегій та операційних планів (найм, розстановка, розвиток, скорочення, мотивація).
7. Формування та затвердження бюджету витрат на персонал.
8. Моніторинг, контроль та коригування планів у міру зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА: [3, с.50-105], [5, с.46-98]

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДБОРУ ТА ПІДБОРУ КАДРІВ

1. Організація відбору та підбору кадрів за процесом поєднання пошуку, залучення, відбору, найму і адаптації кандидатів для заповнення вакантних посад організації.

2. Забезпечення організацій кваліфікованими фахівцями відповідно потребам і цілям в управлінні персоналом.

3. Пошук кандидатів (рекрутинг). Скринінг і вибір найкращого кандидата та прийняття остаточного рішення щодо найму.

4. Адаптація: введення нового співробітника в компанію, знайомство з колективом і посадовими обов'язками.

1. Організація відбору та підбору кадрів як комплексний HR-процес

Комплектування організації кадрами — це безперервний, технологічно впорядкований процес, який поєднує пошук, залучення, відбір, найм та адаптацію фахівців для заповнення вакантних посад.

В HR-менеджменті важливо розрізняти поняття «підбір кадрів» та «відбір кадрів»:

- Підбір кадрів: Процес пошуку та залучення кандидатів під вимоги посади та специфіку організації (вектор: від посади до людини).
- Відбір кадрів: Процес вивчення, оцінювання, порівняння та відсіювання кандидатів із метою вибору найбільш відповідного (вектор: від претендентів до посади).

Етап	Зміст етапу	Ключовий результат
комплектування		
1. Підготовчий етап	Аналіз потреби, розробка профілю посади та вимог до кандидата	Затверджений профіль вакансії та критерії оцінювання
2. Пошук та залучення (Рекрутинг)	Розміщення інформації про вакансію, використання внутрішніх та зовнішніх каналів пошуку.	Пул резюме / відгуків кандидатів
3. Скринінг та оцінювання	Первинний відбір резюме, телефонний/відеоскринінг, співбесіди, тестування, оціночні центри.	Шорт-лист кандидатів
4. Найм та оформлення	Виставлення пропозиції про роботу (Job Offer), юридичне оформлення, вихід на роботу.	Підписаний трудовий договір / офіційне зарахування.
5. Адаптація (Onboarding)	Соціалізація, професійне та організаційне введення в посаду, закриття випробувального терміну.	Ефективний співробітник, який досяг планової продуктивності.

2. Забезпечення організації кваліфікованими фахівцями відповідно до її потреб і цілей

Головна мета комплектування кадрами — забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації у визначений термін для реалізації стратегічних та операційних бізнес-цілей.

Ефективність найму безпосередньо впливає на фінансові та операційні показники компанії. Помилка при відборі призводить до суттєвих прямих і

непрямих збитків (витрати на повторний найм, втрата продуктивності, зіпсовані відносини з клієнтами).

Критерій оцінки ефективності найму	Спосіб розрахунку / Сутність	Стратегічне значення для бізнесу
Вартість найму	Прямі витрати (реклама, агенції + Непрямі витрати (час HR/керівника \ Кількість найнятих працівників)	Оптимізація та контроль HR-бюджету.
Час заповнення вакансії	Кількість днів від моменту відкриття заявки на вакансію до підписання кандидатом.	Запобігання простоям у бізнес-процесах підрозділів.
Якість найму	Якість = % виконання KPI + % проходження випробувального терміну + Оцінка керівника	Оцінка впливу найнятого працівника на результати компанії.
Плинність на випробувальному терміні	Відсоток працівників, які звільнилися (або були звільнені) протягом перших 3–6 місяців.	Виявлення помилок на етапах відбору та адаптації.

3. Пошук кандидатів (рекрутинг), скринінг, оцінювання та прийняття рішення щодо найму

Пошук кандидатів (Рекрутинг)

Джерела залучення кандидатів поділяють на внутрішні (в межах компанії) та зовнішні (на ринку праці).

Джерело пошуку	Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела (Кадровий резерв, внутрішній конкурс, ротація)	- Низька вартість та швидкість найму. - Висока лояльність та знання бізнесу. - Мотивація для інших працівників.	- Обмежений вибір кандидатів. - Виникає вакансія на попередньому місці. - Ризик затишшя нових ідей.
Зовнішні джерела (Work-sайти, LinkedIn, соцмережі, агенції, реферальні програми)	- Широкий вибір фахівців. - Приплив нових ідей та технологій. - Можливість найму готових експертів.	- Висока вартість та тривалий час. - Ризик помилки при оцінюванні. - Довша адаптація в новій культурі.

Скринінг та методи оцінювання кандидатів

Скринінг передбачає первинне відсіювання кандидатів за formal criteria (досвід, освіта, ключові навички) на основі аналізу резюме, анкет або короткого інтерв'ю.

Для поглибленої оцінки відповідності кандидата профілю посади застосовується комплекс методів:

Метод оцінювання	Сутність та технологія проведення	Область застосування / Точність
Аналіз резюме та скринінг	Перевірка відповідності формальним вимогам вакансії (Hard skills, стаж, освіта).	Первинний етап відсіювання (низька точність без інтерв'ю).
Структуроване інтерв'ю	Постановка однакових чітко спланованих запитань усім кандидатам за заздалегідь розробленою шкалою.	Стандартний етап для більшості вакансій (середня точність).
Поведінкове інтерв'ю (STAR / PARLA)	Аналіз реального минулого досвіду кандидата за схемою: Situation — Task — Action — Result.	Оцінювання Soft skills та компетенцій (висока точність).
Ситуаційне інтерв'ю (Case-interview)	Моделювання гіпотетичної робочої проблеми та аналіз ходу думок і рішень кандидата.	Оцінювання аналітичних здібностей та вирішення проблем.
Професійне/технічне тестування	Перевірка конкретних знань та практичних навичок (тести, написання коду, вирішення задач).	Перевірка Hard skills для фахівців та інженерів.
Оціночний центр (Assessment Center)	Комплексна оцінка (групові дискусії, ділові ігри, кейси), яку проводять декілька спостерігачів.	Найм керівників та відповідальних фахівців (найвища точність).

Прийняття остаточного рішення щодо найму

На основі зібраних даних формується підсумковий рейтинг кандидатів. Остаточне рішення приймає лінійний керівник за погодженням із HR-департаментом та вищим керівництвом. Результатом успішного вибору є направлення кандидату офіційної пропозиції про роботу, де зафіксовані

посадові обов'язки, оклад, бонуси, дата виходу та умови випробувального терміну.

4. Адаптація: введення нового співробітника в компанію

Адаптація персоналу — це процес взаємного пристосування працівника та організації, що базується на поступовому входженні співробітника в нові професійні, організаційні та соціально-психологічні умови праці.

Успішна адаптація зменшує плинність кадрів на випробувальному терміні, скорочує час досягнення належної продуктивності та формує високу лояльність.

Вид адаптації	Сутність та зміст	Інструменти та заходи
Організаційна	Ознайомлення зі структурою компанії, правилами внутрішнього трудового розпорядку, графіком, процедурами, розташуванням офісу/робочого місця.	Welcome-книга, інструктажі з охорони праці, екскурсія компанією, надання доступів до систем.
Професійна	Доосвоєння необхідних знань і навичок, ознайомлення з посадовими обов'язками, стандартами роботи, технологічними процесами.	Закріплення ментора/наставника, індивідуальний план адаптації, виконання адаптаційних завдань, навчання.
Соціально-психологічна	Входження у колектив, прийняття неофіційних норм поведінки, налагодження комунікацій із колегами та керівництвом.	Знайомство з командою, участь у спільних нарадах, некорпоративні зустрічі, регулярний зворотний зв'язок від HR.
Психофізіологічна	Пристосування до нових фізичних та психологічних навантажень, режиму праці й відпочинку, умов робочого середовища.	Ергономіка робочого місця, дотримання режиму перерв, підтримка та зниження рівня стресу.
Структура адаптаційного періоду		
Етап адаптації	Період	Основні завдання та кроки
Preboarding	Від підписання до	Підготовка робочого місця, створення облікових записів, надсилання Welcome-

Перший день	першого дня 1-й день роботи	листа, підтримання контакту. Оформлення документів, Welcome-тренінг, екскурсія, знайомство з ментором та командою, надання доступів.
Перший тиждень	1-й тиждень	Ознайомлення з план-завданням на випробувальний термін, занурення в поточні проекти, перші робочі завдання.
Перший місяць	1-й місяць	Виконання базових завдань, перша зустріч із HR для оцінки проходження адаптації (One-on-One), коригування дій.
Завершення випробувального терміну	2–3-й місяць	Підбиття підсумків виконання плану адаптації, зворотний зв'язок від керівника та ментора, прийняття рішення про залишення на посаді.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с. 95-145], [4, с. 70-110]

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

1. Організація діяльності та функції служб персоналу як система управління кадрами підприємства, яка охоплює планування, пошук, підбір, навчання, розвиток, оцінку, мотивацію, а також оформлення кадрової документації (прийом, переведення, звільнення, відпустки) з метою забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та підвищення ефективності його діяльності.

2. Функції планування та прогнозування, підбору та найму, навчання та розвитку. Оцінка та мотивація в кадровому адмініструванні.

3. Структура і взаємодія служби персоналу з іншими підрозділами організації для досягнення спільних цілей.

1. Організація діяльності та функції служб персоналу як система управління кадрами

Служба управління персоналом (HR-департамент, HR-служба) — це спеціалізований підрозділ організації, призначений для розробки та реалізації

кадрової політики, забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, їх ефективного використання, розвитку та мотивації.

Сучасна служба персоналу функціонує як система, що охоплює весь життєвий цикл співробітника в організації (Employee Lifecycle) — від виявлення потреби в кадрах до завершення трудових відносин.

Елемент системи управління кадрами	Зміст діяльності служби персоналу	Ключова мета / Результат
1. Стратегічний рівень	Участь у розробці HR-стратегії, кадрове планування, формування HR-бюджету, розвиток HR-бренду.	Синхронізація кадрового потенціалу зі стратегічними цілями компанії.
2. Операційний рівень	Рекрутинг, адаптація, навчання, розвиток, оцінювання, мотивація, управління корпоративною культурою.	Висока продуктивність, залученість та утримання кваліфікованих кадрів.
3. Адміністративний рівень	Кадрове діловодство (КДО), облік робочого часу, дотримання трудового законодавства, військовий облік.	Юридична безпека підприємства, мінімізація ризиків перевірок та трудових спорів.

2. Ключові функції служби персоналу та кадрове адміністрування

Діяльність HR-служби структурується за функціональними напрямками, кожен з яких вирішує конкретні завдання управління людськими ресурсами.

Функціональний напрям	Основні завдання та інструменти	Показники ефективності (KPI)
Планування та прогнозування	• Розрахунок штатної чисельності та потреби у кадрах. • Аналіз плинності кадрів та статево-вікової структури. • Прогнозування витрат на персонал.	• Точність виконання кадрового плану. • Відхилення фактичного HR-бюджету від планового.
Підбір та найм	• Аналіз ринку праці та розміщення вакансій.	• Час заповнення вакансії. • Вартість найму

Навчання та розвиток	• Скринінг, проведення інтерв'ю, оцінювання кандидатів. • Формування кадрового резерву. • Виявлення потреб у навчанні. • Організація внутрішніх та зовнішніх тренінгів, вебінарів. • Розвиток систем наставництва та резерву керівників.	• Коефіцієнт проходження випробувального терміну.
	• Відсоток навчених співробітників. • Індекс повернення інвестицій у навчання. • Частка вакансій, заповнених з внутрішнього резерву.	
Оцінка та управління ефективністю	• Впровадження систем оцінювання (KPI, OKR, Метод 360°). • Організація щорічних атестацій та Performance Review. • Оцінка відповідності посадовим інструкціям.	• Відсоток досягнення цілей (KPI/OKR). • Рівень залученості персоналу (eNPS). • Охоплення працівників процедурами оцінки.
	• Розробка грейдингової системи та тарифних сіток. • Формування систем преміювання (бонуси, KPI-бонуси). • Управління соціальним пакетом (страхування, пільги).	• Відповідність заробітних плат медіані ринку. • Співвідношення зростання продуктивності праці та ФОП.
Мотивація та винагорода		

Специфіка кадрового адміністрування (кадрове діловодство)

Кадрове адміністрування забезпечує документальне оформлення руху персоналу відповідно до Кодексу законів про працю (КЗпП) України та інших нормативно-правових актів.

Кадрова процедура	Необхідна документація	Завдання служби персоналу
Прийом на роботу	Заява, наказ про прийняття на роботу, трудовий договір/контракт, особова картка (форма П-2), повідомлення ДПС.	Юридичне оформлення, ознайомлення з посадовою інструкцією, ПВТР та ОП під підпис.
Переведення та	Заява працівника або подання керівника, додаткова угода до	Фіксація зміни посади, оплати праці чи умов роботи,

переміщення	договору, наказ про переведення.	внесення змін до особової справи.
Надання відпусток	Графік відпусток, заява працівника, повідомлення про початок відпустки, наказ про надання відпустки.	Контроль дотримання графіка, розрахунок залишків днів, оформлення щорічних, навчальних, соціальних відпусток.
Звільнення (припинення договору)	Заява (або підстава за КЗпП), наказ про звільнення, обхідний лист, розрахунок при звільненні.	Дотримання процедури звільнення, видача наказів, копій документів та остаточний розрахунок (у співпраці з бухгалтерією).

3. Структура і взаємодія служби персоналу з іншими підрозділами організації
Залежно від масштабу та специфіки бізнесу служба персоналу може мати різну організаційну структуру:

- Для малих підприємств: Один HR-генераліст (поєднує кадровий облік, рекрутинг та мотивацію).
- Для середніх підприємств: Відділ кадрів та HR-менеджери з функціональним розподілом.
- Для великих компаній / корпорацій: Департамент із виділеними відділами (HR BP, Відділ рекрутингу, Відділ L&D, Відділ C&B, Відділ кадрового адміністрування).

Модель взаємодії HR-служби з підрозділами компанії

Служба персоналу не функціонує ізольовано. Вона виступає внутрішнім консультантом і сервісним центром для всіх інших структурних одиниць організації.

<i>Підрозділ-партнер</i>	<i>Напрями та предмети взаємодії</i>	<i>Спільна мета / Результат</i>
Вище керівництво (CEO / Дошка директорів)	• Узгодження HR-стратегії зі стратегією бізнесу. • Затвердження HR-бюджету та штатного розпису. • Звітність щодо плинності, залученості та продуктивності.	Забезпечення бізнесу людським капіталом під стратегічне зростання.

Лінійні керівники (Департаменти, Відділи)	• Формування заявок на підбір кадрів, складання профілів посади. • Спільне проведення співбесід та оцінка випробувального терміну. • Визначення потреб у навчанні та оцінювання КРІ співробітників.	Своєчасне та якісне заповнення вакансій, підвищення ефективності команд.
Бухгалтерія та Фінансовий відділ	• Передача даних про прийом, звільнення, відпустки, лікарняні. • Узгодження Фонду оплати праці (ФОП) та преміальних виплат. • Звірка штатного розпису та фактичних витрат на персонал.	Точний нарахування заробітної плати, сплату податків та контроль витрат.
Юридичний відділ	• Правова експертиза колективних та трудових договорів. • Консультації щодо складних процедур звільнення, скорочення. • Врегулювання трудових спорів та скарг працівників.	Повна правова відповідність дій компанії законодавству про працю.
Служба безпеки (СБ)	• Перевірка кандидатів при наймі (ризик, репутація, конфлікт інтересів). • Організація контролю доступу в приміщення. • Розслідування порушень внутрішніх правил та дисципліни.	Захист матеріальних, інформаційних та репутаційних активів компанії.
ІТ-відділ	• Автоматизація HR-процесів (впровадження HRM/HRIS систем). • Організація робочих місць та доступів для нових співробітників. • Блокування доступів при звільненні.	Інформаційна безпека, автоматизація та зручність цифрових HR-сервісів.

ЛІТЕРАТУРА: [2,с.80-85], [3, с.25-74], [5, с.15-85]

ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Цілеспрямованість процесів створення та розвитку групи людей, які об'єднані спільною діяльністю, інтересами та цілями.

2. Етапи встановлення цілей, розподіл обов'язків, організаційну роботу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату для досягнення спільних завдань.

3. Організаційна структура, створення сприятливого клімату, формування спільних норм та принципів, прийнятих у колективі.

4. Дискусії у вирішенні проблем та аналіз результатів роботи для її подальшого вдосконалення.

1. Цілеспрямованість процесів створення та розвитку колективу

Трудовий колектив — це соціально-економічна спільнота людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю, єдиними цілями, спільними інтересами та організаційними нормами поведінки.

Перетворення звичайної групи співробітників у високоефективний колектив не відбувається спонтанно. Це цілеспрямований керований процес, який проходить декілька закономірних стадій розвитку (згідно з класичною моделлю Б. Такмена).

<i>Стадія розвитку колективу (за Б. Такменом)</i>	<i>Характеристика поведінки та взаємовідносин</i>	<i>Завдання та стиль керівництва менеджера</i>
1. Формування	Ознайомлення, високий рівень невизначеності, обережність у спілкуванні, орієнтація на керівника.	Директивний стиль: чітке постановка цілей, розподіл ролей, пояснення правил і завдань.
2. Штормування / Конфлікт	Виникнення розбіжностей щодо методів роботи, боротьба за статус і лідерство, відстоювання власних інтересів.	Консультативний / Коучинговий стиль: управління конфліктами, фасилітація, допомога в досягненні компромісів.
3. Нормування	Вироблення спільних правил, принципів і стандартів, зростання довіри, узгодження інтересів, згуртування.	Підтримувальний стиль: заохочення ініціативи, зміцнення командного духу, передача частини повноважень.
4. Функціонування / Ефективність	Висока продуктивність, синергія, сильна взаємовиручка, автономність у вирішенні	Делегувальний стиль: надання автономії, стратегічний контроль, створення умов для

	завдань, орієнтація на результат.	розвитку.
5. Розформування або реорганізація	Завершення проекту або переформатування складу, підбиття підсумків, перерозподіл ресурсів.	Аналітичний стиль: оцінка досягнень, визнання внеску кожного, збереження знань і досвіду.

2. Етапи створення та організації діяльності колективу

Формування ефективного колективу базується на послідовному виконанні взаємопов'язаних організаційно-управлінських кроків.

Етап формування	Зміст діяльності керівника та HR-служби	Результат для колективу
1. Встановлення цілей	Декомпозиція стратегічних цілей компанії до рівня командних і персональних завдань за методологією SMART або OKR.	Чітке розуміння кожним працівником «що і навіщо» робить колектив.
2. Розподіл обов'язків та ролей	Закріплення функцій згідно з посадовими інструкціями та балансування командних ролей (наприклад, за моделлю М. Белбіна).	Відсутність дублювання функцій, ефективне використання сильних сторін кожного.
3. Організаційна забезпечення	Надання необхідних ресурсів (бюджет, обладнання, доступи, інформація) та побудова процесів взаємодії.	Технічна та ресурсна готовність команди до виконання завдань.
4. Створення соціально-психологічного клімату	Впровадження систем взаємоповаги, відкритості, конструктивного зворотного зв'язку, системи мотивації.	Високий рівень довіри, психологічна безпека, зниження стресу.

3. Організаційна структура, клімат та формування корпоративних норм

Успіх функціонування колективу визначається як формальними параметрами (структура), так і неформальними (клімат та нормативна культура).

Вплив організаційної структури на колектив

Організаційна структура визначає субординацію, канали комунікації та швидкість прийняття рішень:

- Ієрархічна (лінійно-функціональна): забезпечує чітку дисципліну, але може стримувати ініціативу та сповільнювати комунікацію між відділами.
- Матрична / Проектна: забезпечує гнучкість і високу адаптивність, але створює ризик подвійного підпорядкування та конфлікту пріоритетів.

Соціально-психологічний клімат та спільні норми

Соціально-психологічний клімат (СПК) — це стійкий психологічний стан колективу, який відображає характер взаємин, настроїв, рівень задоволеності працею та готовність до спільної діяльності.

Фактор формування	Сприятливий клімат (Висока згуртованість)	Несприятливий клімат (Низька згуртованість)
Корпоративні норми та принципи	Чіткі, прозорі, дотримуються всіма, базуються на взаємоповазі та відповідальності.	Невизначені, подвійні стандарти, відсутність етичних орієнтирів.
Стиль комунікації	Відкритий діалог, конструктивна критика, взаємна підтримка, відсутність пліток.	Приховування інформації, токсичність, переказання відповідальності.
Реакція на помилки	Помилка розглядається як точка зростання та досвід («Психологічна безпека»).	Жорсткі покарання, пошук винних, страх виявити ініціативу.
Рівень конфліктності	Конструктивні (предметні) конфлікти, що ведуть до знаходження кращих рішень.	Деструктивні (особистісні) конфлікти, що руйнують співпрацю.

4. Дискусії у вирішенні проблем та аналіз результатів роботи

Забезпечення постійного розвитку та вдосконалення діяльності колективу вимагає впровадження спеціальних груп-методів прийняття рішень та аналізу виконаної роботи.

Використання командних дискусій

Колективне обговорення дозволяє акумулювати різноманітний досвід, підвищує якість рішень та залученість співробітників у їх реалізацію.

Метод командної дискусії	Технологія проведення	Сфера застосування
Мозковий штурм	Генерація максимальної кількості ідей без їх критики на першому етапі, з наступним відбором та аналізом.	Пошук нестандартних та інноваційних рішень, вихід з тупикових ситуацій.
Метод фасилітації	Кероване обговорення за участю нейтрального ведучого (фасилітатора) для досягнення консенсусу.	Вирішення складних конфліктних питань, розробка стратегій.
Метод «6 капелюхів мислення»	Паралельне оцінювання проблеми з різних позицій: факти (білий), емоції (червоний), ризики (чорний), переваги (жовтий), креатив (зелений), контроль (синій).	Всебічний аналіз ризиків та можливостей перед прийняттям важливого рішення.

Аналіз результатів роботи для подальшого вдосконалення

Систематична перевірка досягнутих результатів дозволяє вчасно коригувати відхилення та формувати культуру постійного вдосконалення.

Інструмент аналізу	Сутність процедури	Напрямок використання результатів
Ретроспектива	Командний аналіз після завершення проекту/спринту за 4 питаннями: 1) Що планували? 2) Що відбулося? 3) Чому є різниця? 4) Що змінимо далі?	Швидке засвоєння уроків та коригування процесів у майбутньому.
Аналіз кореневих причин (5 Whys / Діаграма Ісікави)	Послідовне постановка запитання «Чому?» для виявлення глибинної причини проблеми, а не її симптомів.	Усунення системних збоїв та запобігання їх повторенню.
Оцінка досягнення KPI / OKR	Порівняння фактичних кількісних і якісних показників із запланованими цілями.	Перегляд систем мотивації, перерозподіл ресурсів, коригування планів.

ЛІТЕРАТУРА: [1, с.60-95], [2, с.35-80], [3, с.55-135]

ТЕМА 7. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Зміст процедури, за допомогою якої визначають ступінь відповідності якостей, поведінки та результатів діяльності працівника вимогам посади, його професійний потенціал.

2. Регулярність процесу аналізу навичок, компетенцій та ефективності співробітника з метою виявлення сильних і слабких сторін, потреб у навчанні та подальшого розвитку.

3. Основні цілі оцінювання персоналу. Ключові аспекти системності, справедливості ширшого спектру, ніж атестація, з аналізом відповідності посаді, ефективності, впливу на команду та загальної продуктивності.

1. Зміст та сутність процедури оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу — це цілеспрямований процес вимірювання та порівняння професійно важливих якостей працівника, його поведінки, компетенцій та фактичних результатів діяльності з встановленими стандартами, вимогами посади та цілями організації.

Оцінювання дозволяє отримати об'єктивну інформацію не лише про поточну продуктивність співробітника, але й про його професійний потенціал — сукупність прихованих можливостей, здібностей та готовності вирішувати складніші завдання в майбутньому.

Об'єкти оцінювання поділяють на три основні блоки:

Блок оцінювання	Що саме вимірюється	Ключові інструменти та метрики
1. Оцінка результатів (Performance)	Досягнення конкретних цілей, виконання планових показників, обсяг і якість виконаної роботи за період.	KPI (Key Performance Indicators), OKR (Objectives and Key Results), виконання кошторису/строків.
2. Оцінка поведінки та компетенцій (Behavior & Competencies)	Спосіб досягнення результату: дотримання корпоративних цінностей, Soft skills, стиль	Моделі компетенцій, оцінка «360 градусів», спостереження, поведінкові індикатори (BARS).

Блок оцінювання	Що саме вимірюється	Ключові інструменти та метрики
	комунікації, командна робота.	
3. Оцінка потенціалу (Potential)	Здібність до навчання, критичне мислення, лідерський потенціал, стресостійкість, готовність до кар'єрного зростання.	Тести EQ та IQ, Асесмент-центри, матриця 9-Box Grid, кейс-тести.

2. Регулярність та циклічність процесів аналізу навичок і ефективності

Оцінювання не повинно бути разовою акцією. У сучасній HR-практиці воно функціонує як регулярний циклічний процес (рис.), який дозволяє своєчасно виявляти прогалини в навичках та формувати плани розвитку.

Структура та періодичність оціночних процедур

Вид оцінювання за регулярністю	Періодичність проведення	Основна мета та зміст
Оперативне (безперервне)	Щотижня Щомісяця (One-op-One)	/ Швидкий зворотний зв'язок від керівника, коригування поточних завдань, усунення операційних перешкод.
Проміжне (Квартальне)	1 раз на квартал	Проміжний контроль виконання KPI/OKR, коригування цілей під зміни ринку, оцінка поточного прогресу.
Стратегічне (Щорічне)	1 раз на рік (іноді 1 раз на пів року)	Комплексна підсумкова оцінка результатів за рік, перегляд заробітної плати, виплата річних бонусів, складання Індивідуального плану розвитку (ІПР).

Виявлення сильних/слабких сторін та формування потреб у навчанні

За результатами регулярного оцінювання будується Матриця компетенцій та проводиться аналіз прогалин у навичках:

1) Виявлення сильних сторін: Визначення унікальних експертних навичок працівника для їх використання у наставництві або крос-функціональних проектах.

2) Виявлення зон розвитку: Фіксація недостатніх знань чи навичок, які стримують продуктивність.

3) Формування Індивідуального плану розвитку: Розробка конкретних заходів із навчання за правилом 70/20/10 (70% — навчання на робочому місці/практика, 20% — менторинг/зворотний зв'язок, 10% — формальні тренінги та курси).

3. Цілі, системність та відмінність оцінювання від атестації

Система оцінювання персоналу має значно ширший спектр завдань та охоплює більше вимірів діяльності співробітника, ніж формальна процедура атестації.

Критерій порівняння	Атестація персоналу	Сучасна система оцінювання
Законодавчий статус	Регламентована КЗпП України, має чіткі юридичні процедури та наслідки.	Внутрішній корпоративний процес, що гнучко адаптується під потреби бізнесу.
Періодичність	Періодична процедура (зазвичай 1 раз на 3–5 років).	Безперервний або регулярний процес(щомісяця, щокварталу, щороку).
Основний фокус	Констатація відповідності/невідповідності займаній посаді за минулий період.	Орієнтація на майбутній розвиток, зростання ефективності та досягнення цілей.
Широта охоплення	Перевірка базових кваліфікаційних вимог та посадових інструкцій.	Комплексний аналіз: результативність, компетенції, вплив на команду, відповідність культурам.
Спрямованість рішень	Юридичні рішення: підтвердження посади, пониження, звільнення.	Розвивальні рішення: перегляд бонусної системи, навчання, кар'єрне зростання, кадровий резерв.

Основні цілі системи оцінювання персоналу

1) Адміністративна ціль: Прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо ротації, підвищення, переведення, зарахування до кадрового резерву або звільнення.

2) Мотиваційна ціль: Зв'язок результатів оцінки з матеріальною (бонуси, грейди, премії) та нематеріальною (визнання, статус) мотивацією.

3) Розвивальна ціль: Визначення напрямів професійного зростання, складання планів навчання та розкриття внутрішнього потенціалу фахівців.

4) Інформаційно-комунікативна ціль: Забезпечення двостороннього зв'язку між керівником і підлеглим щодо очікувань, пріоритетів та цінностей компанії.

Принципи системності та справедливості в оцінюванні

Для забезпечення високого рівня довіри працівників до процедури оцінювання система має відповідати ключовим вимогам:

- Об'єктивність та вимірюваність: Використання чітких, заздалегідь відомих критеріїв і кількісних показників (мінімізація суб'єктивізму керівника).

- Системність та комплексність: Оцінка співробітника з різних боків (не лише індивідуальний результат, а й його внесок у загальну роботу команди).

- Прозорість та відкритість: Працівник має розуміти, як саме формується його оцінка, і мати можливість обговорити її під час сесії зворотного зв'язку.

- Дієвість (Зворотний зв'язок): Результати оцінювання повинні обов'язково трансформуватися в конкретні рішення — зміну винагороди, призначення навчання чи розширення повноважень.

ЛІТЕРАТУРА: [3, с.220-295], [4, с.305-380]

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Управління розвитком персоналу організації як процес розробки та реалізації заходів для підвищення професійних компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей компанії.

2. Структура процесу (безперервне професійне навчання, розвиток навичок, підвищення кваліфікації та формування резерву керівників) в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого успіху організації.

3. Управління рухом персоналу як система заходів, яка включає планування, найм, адаптацію, розвиток та оцінку персоналу, щоб забезпечити організацію необхідними кадрами та їх ефективне використання для досягнення стратегічних цілей.

4. Етапи роботи з працівниками від їх приходу до звільнення, керуючи їх професійним, кваліфікаційним та кар'єрним зростанням.

1. Управління розвитком персоналу як процес реалізації стратегічних цілей

Управління розвитком персоналу — гэта системно організований процес розробки та впровадження комплексних заходів, спрямованих на постійне підвищення професійних компетенцій, навичок та особистісно-ділового потенціалу працівників відповідно до поточних та перспективних стратегічних цілей компанії.

Сучасний підхід до розвитку вимагає узгодження векторів індивідуальних прагнень співробітника та бізнес-потреб підприємства.

Напрямок	Стратегічні цілі	Завдання розвитку персоналу
синхронізації Цифровізація та автоматизація	Впровадження систем, інтелекту та штучного цифрових каналів.	ERP-автоматизація, опанування нового ПЗ
Вихід на нові ринки	Масштабування бізнесу, розширення продуктової лінійки.	Розвиток крос-культурних комунікацій, мовна підготовка, гнучкі методики управління.
Підвищення якості та сервісу	Збільшення частки постійних клієнтів (NPS), зниження браку.	Навчання стандартам обслуговування, клієнтоорієнтованості та контролю якості.
Забезпечення наступництва	Мінімізація ризиків втрати критичних знань та ключових керівників.	Формування програми підготовки резерву керівників

2. Структура процесу розвитку персоналу та формування кадрового резерву

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на поєднанні різнопланових видів навчання та формуванні спадкоємності керівних кадрів.

Компонент процесу розвитку	Зміст та форма реалізації	Вплив на сталий успіх організації
Безперервне професійне навчання	Систематичне оновлення знань у процесі всієї трудової діяльності.	Швидка адаптація організації до технологічних та ринкових змін.
Розвиток навичок	• Поглиблення існуючих навичок під вищі вимоги. • Перепідготовка для переходу на нову роль/посаду.	Запобігання кваліфікаційному дефіциту та скорочення витрат на зовнішній найм.
Підвищення кваліфікації	Законодавчо регламентоване або корпоративне розширення теоретичних знань та практичних умінь (курси, тренінги, сертифікації).	Підтримання відповідності працівників вимогам професійних стандартів.
Кадровий резерв керівників	Група високопотенційних співробітників, які проходять цільову підготовку для зайняття управлінських посад.	Безперервність бізнес-процесів при зміні керівного складу та збереження експертизи.

Етапи роботи з кадровим резервом керівників

Етап	Зміст робіт	Інструменти / Результат
1. Визначення потреб у резерві	Аналіз організаційної структури, прогноз вакансій та ризиків уходу керівників.	Перелік критичних посад для резервування.
2. Відбір кандидатів до резерву	Аналіз результативності та потенціалу за матрицею 9-Box Grid.	Затверджений список резервістів.
3. Розробка програм підготовки	Складання Індивідуальних планів розвитку (ІПР), призначення менторів, дублювання посад.	План розвитку управлінських компетенцій на 1–3 роки.
4. Оцінювання та ротація	Щорічне оцінювання готовності резервістів, виконання проектних завдань, тимчасове виконання обов'язків.	Готовність резервіста до негайного або планового призначення на посаду.

3. Управління рухом персоналу як цілісна система

Управління рухом персоналу — це комплекс організаційно-управлінських, економічних та соціальних заходів, які забезпечують оптимальний розподіл, перерозподіл, кількісну та якісну збалансованість кадрів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Рух персоналу класифікують за трьома основними напрямками:

- 1) Внутрішній рух: Міжпосадові переміщення, ротація, підвищення (просування) чи пониження на посаді в межах однієї організації.
- 2) Зовнішній рух (прибуття): Найм, прийом на роботу, зарахування до штату.
- 3) Зовнішній рух (вибуття): Звільнення за власним бажанням, за ініціативою адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію, скороченням чи призовом.

Показник руху персоналу	Формула розрахунку	Норматив / Інтерпретація
Коефіцієнт обороту по прийому $K_{пр}$	$K_{пр} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \cdot 100\%$	Показує інтенсивність поповнення колективу новими кадрами.
Коефіцієнт обороту по звільненню $K_{зв}$	$K_{зв} = \frac{\text{Загальна кількість звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \cdot 100\%$	Відображає загальні масштаби вибуття працівників із компанії.
Коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$	$K_{пл} = \frac{\text{Звільнені за власним бажанням} + \text{за порушення дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність (Чсс)}} \cdot 100\%$	Природна норма: 3–5%. Перевищення свідчить про проблеми з адаптацією, мотивацією чи умов праці.
Коефіцієнт стабільності кадрів $K_{ст}$	$K_{ст} = 1 - \frac{\text{Звільнені зі стажем до 1 року}}{\text{Загальна чисельність прийнятих}} \cdot 100\%$	Показує рівень утримання нових співробітників після випробувального терміну.

4. Етапи управління життєвим циклом співробітника

Управління рухом та розвитком персоналу реалізується через наскрізне керівництво професійним, кваліфікаційним та кар'єрним зростанням працівника від моменту його входження в компанію до завершення співпраці.

Етап життєвого циклу	Управлінські дії HR-служби та керівника	Очікуваний результат
1. Залучення та Найм	Формування бренду роботодавця, точний підбір за компетенціями та цінностями.	Закриття вакансії вмотивованим кандидатом.
2. Адаптація	Введення в посаду, закріплення наставника, зниження рівня стресу, надання доступів.	Швидкий вихід на планову продуктивність, проходження випробувального терміну.
3. Професійний розвиток	Навчання, розширення повноважень, участь у крос-функціональних проектах.	Підвищення кваліфікації та якості виконання завдань.
4. Управління кар'єрою	Планування кар'єрних треків (вертикальна/горизонтальна кар'єра), оцінка Performance/Potential, ротація.	Максимальне використання потенціалу, запобігання вигоранню, висока залученість.
5. Звільнення та оффбординг	Проведення Exit-interview, передача справ та доступів, підписання розрахункових документів, збереження лояльності.	Отримання об'єктивного зворотного зв'язку, збереження позитивного бренду роботодавця.

Види кар'єрного руху працівника

- Вертикальна кар'єра: Підйом на вищий щабель організаційної ієрархії (збільшення обсягу влади та відповідальності).
- Горизонтальна кар'єра: Переміщення в іншу функціональну сферу, розширення кола завдань на тому ж рівні ієрархії або набуття статусу провідного експерта (наприклад, присвоєння категорії/грейду).
- Свободоцентрична (доцентрова) кар'єра: Рух до ядра організації, доступ до прийняття неформальних рішень та конфіденційної інформації без зміни формальної посади.

ЛІТЕРАТУРА: [1,с. 126-203], [4, с.235-280], [5, с. 304-394]

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна (базова)

1. Петков С. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник / С. В. Петков, Д. В. Журавльов, Є. Ю. Соболю, І. М. Копотун та ін. Київ: КНТ, 2025. 312 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35501/1/поз.142РП_Управління_людськими_ресурсами_в_публічному_адмініструванні_Гавкалова_Н.pdf
2. Чернишева Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2022. 166 с. URL: <https://cul.com.ua/knigi/upravlinnya-personalom-chernisheva>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=jJYS3GoAAAAJ>
4. Безпалько О. В., Бергер А. Д., Березянко Т. М. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/download>
5. Михайліченко М. В., Балановська Т. І., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ.: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 466 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>

Допоміжна

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 466с.
7. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2021. 211 с.
8. Гривківська О. В., Шкрабак В. В. Теорія та практика управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавництво НУБІП, 2023. 290 с.

9. Гриньова В. М., Савченко В. А. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 542 с.
10. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
11. Завіновська В. Т. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 432 с.
12. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 416 с.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
14. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. 4-тє вид., стер. Київ : Знання, 2021. 435 с.
15. Менеджмент персоналу: підручник / за заг. ред. М. В. Семикіної. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 412 с.
16. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.