



**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»**

КАФЕДРА БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

для здобувачів *першого (бакалаврського)* рівня вищої освіти
спеціальності D3 (073) «Менеджмент» ОПП «Менеджмент»
всіх форм здобуття освіти

Обговорено та рекомендовано
на засіданні кафедри бізнесу,
адміністрування та права
Протокол № 5 від 10.12.2025

ЧЕРНІГІВ – 2025

HR-МЕНЕДЖМЕНТ. Методичні вказівки для самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D3 (073) «Менеджмент» ОПП «Менеджмент» всіх форм здобуття освіти / Укл.: Н.В. Мірко. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. 37 с.

Укладач

Мірко Наталія Вікторівна,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права

*Відповідальний
за випуск:*

Клименко Тетяна Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бізнесу, адміністрування та права

Рецензент:

Філіпова Наталі Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Змістовий модуль 1. Людські ресурси як об'єкт менеджменту	5
Тема 1.1 Роль та значення HR-менеджменту як науки.....	5
Тема 1.2 HR-менеджмент як соціальна система менеджмент	7
Тема 1.3 HR політика організації	100
Тема 1.4. HR планування в організаціях.....	133
Тема 1.5 Професійний набір і використання персоналу	16
Змістовий модуль 2. Управління людськими ресурсами в організації	199
Тема 2.1 Організація діяльності та функції HR служб	199
Тема 2.2 Формування колективу організації	222
Тема 2.3 Оцінювання та атестація персоналу	255
Тема 2.4 Управління процесом розвитку та руху персоналу	288
Тема 2.5. Управління процесом вивільнення персоналу	30
Тема 2.6. Ефективність HR-менеджменту.....	333
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	366

ВСТУП

Основним завданням вивчення дисципліни «HR-менеджмент» є формування системи фундаментальних знань з основ теорії та методології управління людськими ресурсами та практичних навичок в управлінні. Курс спрямований на вивчення HR-менеджменту в умовах зовнішніх викликів та загроз; розглянуто питання HR планування й приділено увагу новим трендам у професійному наборі персоналу, як з точки зору HR-менеджера так і з точки зору працівника; формування колективу та вплив на ступінь його згуртованості й соціального розвитку; мотивування персоналу, оцінювання та атестація; система показників ефективності HR-менеджменту.

Мета дисципліни полягає в формуванні у здобувачів вищої освіти цілісного розуміння процесів управління, зокрема управління людськими ресурсами, а також розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного вирішення задач управління персоналом, розвитку аналітичного і критичного мислення. Здатність застосовувати набуті системні знання для вирішення управлінських та економічних задач, а також подальшого формування активної громадянської позиції.

Змістовий модуль 1. Людські ресурси як об'єкт менеджменту

Тема 1.1 Роль та значення HR-менеджменту як науки

Завдання 1 Ситуаційне завдання

Опис ситуації. За результатами тестування кандидатів на посаду начальника відділу мовної політики в Міністерстві культури обидва претенденти набрали однакову кількість балів.

При цьому слід врахувати гостроту питання щодо мовної ситуації в українському суспільстві, проаналізувати існуючі інструменти та механізми підвищення позиції державної мови, діючи нормативно-правову базу, а також ті документи, які знаходяться у Верховній Раді України, статус російської мови тощо.

Завдання:

Сформулюйте та обґрунтуйте чотири-п'ять питань з проблем мовної політики для професійної співбесіди з кожним з цих двох претендентів, щоб визначитись, кому з них віддати перевагу.

Завдання 2. Тестові завдання

1. HR-менеджмент як наука вивчає:

- А) Фінансове управління підприємством
- Б) Управління людськими ресурсами організації
- В) Маркетингові стратегії
- Г) Логістичні процеси

2. Основним об'єктом HR-менеджменту є:

- А) Матеріальні ресурси
- Б) Інформаційні системи
- В) Персонал організації
- Г) Виробниче обладнання

3. Головна мета HR-менеджменту полягає у:

- А) Зменшенні витрат підприємства
- Б) Ефективному використанні та розвитку людського потенціалу
- В) Контролі виробничих процесів
- Г) Автоматизації управління

4. HR-менеджмент як наука сформувався на основі:

- А) Тільки економічних наук
- Б) Тільки психології

- В) Економіки, соціології, психології та менеджменту
- Г) Технічних наук

5. Яка функція НЕ належить до HR-менеджменту?

- А) Підбір персоналу
- Б) Мотивація працівників
- В) Виробництво продукції
- Г) Оцінювання персоналу

6. Значення HR-менеджменту для організації полягає у:

- А) Контролі фінансових потоків
- Б) Забезпеченні конкурентоспроможності через персонал
- В) Оптимізації технологій
- Г) Управлінні запасами

7. HR-менеджмент сприяє:

- А) Зменшенню ролі працівників
- Б) Підвищенню продуктивності праці
- В) Скороченню комунікацій
- Г) Ігноруванню потреб персоналу

8. Науковий підхід у HR-менеджменті означає:

- А) Використання інтуїції керівника
- Б) Застосування традицій
- В) Використання теорій, методів і досліджень
- Г) Випадкове прийняття рішень

9. HR-менеджмент розглядає персонал як:

- А) Витрати організації
- Б) Стратегічний ресурс
- В) Тимчасовий елемент
- Г) Допоміжний фактор

10. Одним із завдань HR-менеджменту є:

- А) Контроль за обладнанням
- Б) Управління прибутком
- В) Розвиток компетенцій працівників
- Г) Планування виробництва

11. Роль HR-менеджменту зростає в умовах:

- А) Стабільної економіки
- Б) Низької конкуренції

- В) Глобалізації та змін ринку праці
- Г) Скорочення персоналу

12. HR-менеджмент як наука орієнтований на:

- А) Короткострокові результати
- Б) Довгостроковий розвиток організації
- В) Тимчасові рішення
- Г) Лише адміністративний контроль

13. Соціальна роль HR-менеджменту полягає у:

- А) Збільшенні робочого навантаження
- Б) Забезпеченні балансу інтересів працівників і роботодавця
- В) Посиленні контролю
- Г) Зменшенні відповідальності керівництва

14. HR-менеджмент як наука використовує:

- А) Лише нормативні документи
- Б) Тільки управлінський досвід
- В) Наукові методи аналізу та прогнозування
- Г) Особисті переконання керівника

15. Значення HR-менеджменту для суспільства полягає у:

- А) Контролі економіки
- Б) Розвитку людського капіталу
- В) Управлінні технологіями
- Г) Підвищенні податкових надходжень

Тема 1.2 HR-менеджмент як соціальна система менеджмент

Завдання 1. Ситуаційне завдання

Компанія «АльфаТех» – середній ІТ-провайдер в Україні. Відділ розробки налічує 25 співробітників. Кілька останніх місяців продуктивність команди впала, виникають конфлікти між співробітниками, а рівень задоволеності роботою, за результатами опитування, знизився до 60%. Директор компанії звернувся до HR-відділу з проханням знайти рішення.

Завдання: Ви – HR-менеджер компанії. Ваша мета – розробити комплексну стратегію управління людським капіталом, враховуючи соціальну систему компанії як сукупність взаємозалежних елементів: індивідуальні потреби співробітників, командну взаємодію, корпоративну культуру та зовнішнє середовище.

Питання для аналізу та обговорення:

1. Які соціальні процеси всередині команди могли призвести до зниження продуктивності та конфліктів?
2. Які методи HR-менеджменту можна застосувати для покращення мотивації та командної взаємодії?
3. Як корпоративна культура впливає на соціальні взаємодії та продуктивність команди?
4. Які інструменти можна використати для оцінки та моніторингу ефективності змін у соціальній системі компанії?
5. Складіть короткий план дій для HR-менеджера на найближчі 3 місяці, щоб стабілізувати команду та підвищити її ефективність.

Завдання 2. Тестові завдання

1. HR-менеджмент як соціальна система спрямований передусім на:

- А) Управління технічними процесами
- Б) Регулювання соціально-трудова відносин
- В) Контроль фінансів
- Г) Планування виробництва

2. Основним елементом соціальної системи HR-менеджменту є:

- А) Технології
- Б) Документообіг
- В) Людина та трудовий колектив
- Г) Обладнання

3. HR-менеджмент як соціальна система базується на:

- А) Жорсткій ієрархії
- Б) Формальних інструкціях
- В) Взаємодії, комунікації та соціальних відносинах
- Г) Технічних стандартах

4. Соціальна система HR-менеджменту включає:

- А) Лише керівників
- Б) Керівників і працівників організації
- В) Тільки службу персоналу
- Г) Зовнішніх партнерів

5. Головною метою HR-менеджменту як соціальної системи є:

- А) Посилення контролю
- Б) Узгодження інтересів організації та працівників
- В) Зменшення чисельності персоналу
- Г) Максимізація прибутку

6. HR-менеджмент як соціальна система забезпечує:

- А) Автоматизацію виробництва
- Б) Фінансову стабільність
- В) Соціальну стабільність у колективі
- Г) Контроль за ресурсами

7. Який чинник є ключовим у соціальній системі HR-менеджменту?

- А) Матеріальні ресурси
- Б) Технологічні процеси
- В) Соціальні потреби та мотивація персоналу
- Г) Інформаційні потоки

8. Соціальна ефективність HR-менеджменту проявляється у:

- А) Зростанні обсягів виробництва
- Б) Підвищенні задоволеності працівників працею
- В) Скороченні витрат
- Г) Підвищенні цін

9. HR-менеджмент як соціальна система передбачає:

- А) Ігнорування думки працівників
- Б) Одностороннє управління
- В) Зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом
- Г) Повну автономію керівника

10. Важливою складовою соціальної системи HR-менеджменту є:

- А) Контроль якості продукції
- Б) Корпоративна культура
- В) Виробнича програма
- Г) Логістика

11. HR-менеджмент як соціальна система сприяє:

- А) Конфліктності в колективі
- Б) Посиленню конкуренції між працівниками
- В) Формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату
- Г) Зменшенню комунікації

12. Соціальна відповідальність у HR-менеджменті означає:

- А) Лише дотримання законів
- Б) Турботу про добробут і розвиток працівників
- В) Контроль дисципліни
- Г) Зменшення соціальних витрат

13. HR-менеджмент як соціальна система враховує:

- А) Тільки економічні показники
- Б) Лише інтереси керівництва
- В) Соціальні, психологічні та економічні фактори
- Г) Виключно виробничі потреби

14. Соціальні комунікації в HR-менеджменті забезпечують:

- А) Передачу наказів
- Б) Формальну звітність
- В) Ефективну взаємодію між членами організації
- Г) Контроль результатів

15. Значення HR-менеджменту як соціальної системи полягає у:

- А) Підвищенні ролі технологій
- Б) Гармонізації соціально-трудових відносин
- В) Зменшенні ролі персоналу
- Г) Посиленні адміністративного тиску

Тема 1.3 HR політика організації***Завдання 1. Ситуаційне завдання***

Система охорони здоров'я – це сукупність усіх організацій, інституцій і ресурсів, головною метою яких є зміцнення, підтримка чи відновлення здоров'я. Модель системи охорони здоров'я визначається цілями, принципами та співвідношеннями елементів системи, а також суспільним устроєм, політичним і соціально-економічним становищем, традиціями, культурою, історією, релігією, іншими чинниками та системою спеціальних компенсаторів, характерною для кожної окремої країни. Ключова мета будь-якої системи охорони здоров'я – доступність і якість медичної допомоги медичних послуг. Будь-яка країна ставить перед собою питання: як побудувати ефективну модель системи охорони здоров'я та досягти найвищого рівня здоров'я населення. За даними Європейського регіонального бюро (ЄРБ) ВООЗ до чинників, які визначають сучасні тренди чи тенденції в охороні здоров'я, належать глобалізація, серйозні демографічні зміни, екологічні проблеми (забруднення довкілля, зміна клімату), соціально-політичні конфлікти, технологічні нововведення, поглиблення нерівності у розподілі матеріальних благ і доступу до послуг, маркетингізація, міграція населення, урбанізація тощо. Так, у сучасній системі охорони здоров'я України, що активно вдосконалюється, є низка невирішених й досі проблем, ризиків та завдань (табл. 1).

Питання (завдання) для обговорення кейсу

1. Проаналізуйте сучасні фактори ризику національної системи охорони здоров'я та запропонуйте власне бачення шляхів їх усунення, використовуючи дані таблиці.

2. Запропонуйте перелік конкретних заходів, пов'язаних із загрозою поширення епідемій на загальнодержавному та місцевому рівнях.

Таблиця 1.

<i>Фактори ризику для України</i>	<i>Сутність сучасного стану проблеми</i>	<i>Шляхи вирішення</i>
Економічні проблеми		
Екологічні загрози		
<i>Кадрові проблеми</i>		
Первинна допомога і профілактика		

Завдання 2. Тестові завдання

1. HR політика організації – це:

- А) Система фінансового планування
- Б) Сукупність правил ведення кадрового діловодства
- В) Сукупність принципів, норм і підходів до управління персоналом
- Г) План маркетингової діяльності

2. Основна мета HR політики полягає в:

- А) Зменшенні витрат на персонал
- Б) Контролі дисципліни працівників
- В) Забезпеченні ефективного використання та розвитку персоналу
- Г) Автоматизації бізнес-процесів

3. Який документ найчастіше відображає HR політику організації?

- А) Баланс підприємства
- Б) Статут організації
- В) Кадрова стратегія або положення про управління персоналом
- Г) Бізнес-план

4. До основних принципів HR політики не належить:

- А) Справедливість
- Б) Прозорість
- В) Прибутковість
- Г) Законність

5. HR політика має бути узгоджена з:

- А) Особистими інтересами керівника
- Б) Політикою конкурентів
- В) Загальною стратегією розвитку організації
- Г) Вимогами клієнтів

6. Яка з наведених функцій належить до HR політики?

- А) Продаж продукції
- Б) Фінансовий аудит
- В) Підбір та адаптація персоналу
- Г) Управління логістикою

7. Соціальна складова HR політики спрямована на:

- А) Підвищення цін на продукцію
- Б) Контроль виконання планів
- В) Покращення умов праці та добробуту працівників
- Г) Оптимізацію податків

8. Що є об'єктом HR політики?

- А) Ринок праці
- Б) Керівництво організації
- В) Персонал організації
- Г) Партнери компанії

9. Який вид HR політики орієнтований на розвиток працівників?

- А) Пасивна
- Б) Реактивна
- В) Активна
- Г) Формальна

10. Адаптація персоналу – це:

- А) Процес звільнення працівника
- Б) Процес входження нового працівника в організацію
- В) Оцінка результатів роботи
- Г) Підвищення заробітної плати

11. Який фактор найбільше впливає на формування HR політики?

- А) Погодні умови
- Б) Кількість клієнтів
- В) Законодавство про працю
- Д. Рівень інфляції

12. Кадровий резерв формується з метою:

- А) Скорочення персоналу
- Б) Забезпечення заміщення ключових посад
- В) Зменшення плинності кадрів
- Г) Підвищення дисципліни

13. Оцінювання персоналу в межах HR політики необхідне для:

- А) Покарання працівників
- Б) Визначення рівня ефективності та потенціалу
- В) Зменшення витрат
- Г) Контролю робочого часу

14. Корпоративна культура є:

- А) Елементом фінансової політики
- Б) Складовою HR політики організації
- В) Частиною маркетингу
- Г) Виробничим процесом

15. Ефективна HR політика сприяє:

- А) Збільшенню бюрократії
- Б) Зростанню конфліктів
- В) Підвищенню мотивації та лояльності персоналу
- Г) Зменшенню відповідальності працівників

Тема 1.4. HR планування в організаціях***Завдання 1. Ситуаційне завдання***

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

Методичні рекомендації до завдання

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

Основним принципом Performance Management є система цілей

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

Завдання 2.

1. HR планування – це:

- A. Процес нарахування заробітної плати
- B. Управління конфліктами в колективі
- C. Процес визначення потреб організації в персоналі
- D. Контроль робочого часу

2. Основна мета HR планування полягає у:

- A. Скороченні чисельності працівників
- B. Забезпеченні організації потрібною кількістю персоналу відповідної кваліфікації
- C. Зменшенні витрат на навчання
- D. Підвищенні дисципліни

3. Який часовий горизонт не характерний для HR планування?

- A. Короткостроковий
- B. Середньостроковий
- C. Довгостроковий
- D. Надкороткостроковий

4. Стратегічне HR планування орієнтоване на:

- A. Поточні потреби підрозділу
- B. Щоденні кадрові рішення
- C. Довгострокові цілі розвитку організації
- D. Облік робочого часу

5. Який із наведених етапів є першим у процесі HR планування?

- A. Розробка заходів щодо набору персоналу
- B. Аналіз наявного персоналу
- C. Оцінка ефективності працівників
- D. Адаптація нових співробітників

6. Який метод HR планування ґрунтується на минулому досвіді?

- A. Експертний
- B. Нормативний

- C. Статистичний (екстраполяційний)
- D. Моделювання

7. Внутрішні фактори HR планування включають:

- A. Стан ринку праці
- B. Демографічну ситуацію
- C. Організаційну структуру та стратегію компанії
- D. Державну політику зайнятості

8. Зовнішні фактори HR планування – це:

- A. Корпоративна культура
- B. Система мотивації
- C. Законодавство та ситуація на ринку праці
- D. Кваліфікація персоналу

9. Планування потреби в персоналі передбачає:

- A. Лише підбір нових працівників
- B. Визначення кількісної та якісної потреби в кадрах
- C. Навчання керівників
- D. Оцінку лояльності персоналу

10. Який показник найчастіше використовують у HR плануванні?

- A. Рентабельність продажів
- B. Плинність кадрів
- C. Обсяг реалізації
- D. Частка ринку

11. Планування розвитку персоналу спрямоване на:

- A. Звільнення некваліфікованих працівників
- B. Підвищення компетенцій та професійного зростання
- C. Контроль витрат
- D. Формування бюджету

12. Кадровий баланс у HR плануванні – це:

- A. Рівень заробітної плати
- B. Співвідношення наявного та необхідного персоналу
- C. Графік відпусток
- D. Фонд оплати праці

13. Яка інформація є базовою для HR планування?

- A. Маркетингові дослідження
- B. Фінансові звіти

- C. Дані про чисельність, структуру та кваліфікацію персоналу
- D. Реклама компанії

14. Планування вивільнення персоналу застосовується у випадку:

- A. Розширення діяльності
- B. Зростання попиту
- C. Скорочення обсягів виробництва або реорганізації
- D. Запуску нового продукту

15. Ефективне HR планування дозволяє:

- A. Усунути всі кадрові ризики
- B. Забезпечити стабільність і розвиток організації
- C. Повністю уникнути витрат на персонал
- D. Замінити HR політику

Тема 1.5 Професійний набір і використання персоналу

Завдання 1. Ситуаційне завдання

ТОВ «ЕкоБуд-Плюс» — будівельна компанія, у якій працює 85 осіб. У зв'язку з отриманням великого замовлення підприємство планує розширити діяльність та протягом двох місяців прийняти на роботу 15 нових працівників, серед яких:

- інженер-проектувальник;
- виконроб;
- майстер будівельних робіт;
- 10 робітників будівельних спеціальностей.

На даний момент на підприємстві спостерігаються такі проблеми:

- нестача кваліфікованих кадрів;
- частина працівників не відповідає займаним посадам;
- відсутня чітка система відбору персоналу;
- нові працівники довго адаптуються до умов праці;
- нераціональний розподіл обов'язків між працівниками.

Керівництво доручило HR-фахівцю організувати професійний набір і ефективне використання персоналу.

Завдання до ситуаційної справи

1. Визначте етапи професійного набору персоналу, які необхідно здійснити в даній ситуації.
2. Запропонуйте джерела набору персоналу для зазначених посад.
3. Оберіть методи відбору персоналу, які доцільно використати.
4. Запропонуйте заходи щодо адаптації нових працівників.

5. Поясніть, як можна забезпечити раціональне використання персоналу після його прийняття на роботу.

Форма виконання письмова (індивідуальна) з подальшим обговоренням та презентація рішень.

Завдання 2.

1. Професійний набір персоналу – це:

- А) процес оцінювання результатів праці
- Б) процес пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади
- В) процес навчання персоналу
- Г) процес звільнення працівників

2. Який етап є першим у процесі професійного набору персоналу?

- А) проведення співбесіди
- Б) відбір кандидатів
- В) визначення потреби в персоналі
- Г) адаптація працівників

3. Внутрішній набір персоналу передбачає:

- А) пошук працівників через службу зайнятості
- Б) залучення випускників навчальних закладів
- В) підбір кадрів серед працівників організації
- Г) використання рекрутингових агентств

4. До зовнішніх джерел набору персоналу належить:

- А) підвищення по службі
- Б) ротація кадрів
- В) кадровий резерв
- Г) оголошення про вакансії в інтернеті

5. Відбір персоналу – це:

- А) залучення максимальної кількості кандидатів
- Б) процес навчання нових працівників
- В) вибір найбільш придатного кандидата на посаду
- Г) адаптація працівника в колективі

6. Використання персоналу означає:

- А) скорочення чисельності працівників
- Б) раціональний розподіл і застосування працівників відповідно до їх кваліфікації

- В) набір нових працівників
- Г) звільнення неефективних працівників

7. Адаптація персоналу – це:

- А) оцінювання результатів праці
- Б) процес пристосування працівника до нових умов роботи
- В) професійний відбір кадрів
- Г) мотивація персоналу

8. Яка з наведених функцій належить до використання персоналу?

- А) пошук кандидатів
- Б) розподіл працівників за робочими місцями
- В) проведення співбесіди
- Г) оформлення вакансій

9. Раціональне використання персоналу сприяє:

- А) зростанню плинності кадрів
- Б) збільшенню кількості звільнень
- В) підвищенню продуктивності праці
- Г) зменшенню відповідальності працівників

10. Основною метою професійного набору персоналу є:

- А) скорочення витрат підприємства
- Б) забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами
- В) збільшення чисельності працівників
- Г) формування резерву на майбутнє

11. Планування потреби в персоналі – це:

- А) процес звільнення працівників
- Б) визначення кількості та якості працівників, необхідних підприємству
- В) оцінювання результатів роботи
- Г) підвищення кваліфікації персоналу

12. Який метод відбору персоналу дає змогу оцінити професійні та особисті якості кандидата?

- А) аналіз штатного розпису
- Б) співбесіда
- В) інструктаж
- Г) стажування

13. Кадровий резерв – це:

- А) список звільнених працівників
- Б) група працівників, підготовлених для заміщення вакантних посад
- В) перелік усіх працівників підприємства
- Г) тимчасові працівники

14. Який показник свідчить про ефективне використання персоналу?

- А) зростання кількості вакансій
- Б) збільшення плинності кадрів
- В) підвищення продуктивності праці
- Г) скорочення робочого часу

15. Мотивація персоналу – це:

- А) процес відбору кандидатів
- Б) система заходів, що спонукає працівників до ефективної роботи
- В) процес адаптації нових працівників
- Г) професійний набір кадрів

Змістовий модуль 2. Управління людськими ресурсами в організації**Тема 2.1 Організація діяльності та функції HR служб*****Завдання 1. Ситуаційне завдання***

ТОВ «ПрофТех-Сервіс» – виробничо-торговельне підприємство з чисельністю персоналу 120 осіб. Підприємство активно розширює діяльність, відкриває нові напрямки та планує збільшити штат ще на 30 працівників протягом наступного року.

На підприємстві відсутня повноцінна HR-служба. Кадрові питання виконує один інспектор з кадрів, який займається переважно кадровим діловодством (накази, особові справи, табелі).

Останнім часом керівництво зіткнулося з такими проблемами: висока плинність кадрів серед молодих працівників; тривалий процес закриття вакансій; відсутність системи адаптації нових працівників; низька мотивація персоналу; конфлікти між керівниками підрозділів і працівниками.

Керівник підприємства прийняв рішення створити HR-службу та впровадити сучасну систему управління персоналом.

Завдання до ситуаційної справи

1. Визначте основні функції HR-служби, які необхідно впровадити на підприємстві в першу чергу.

2. Запропонуйте структуру HR-служби (кількість працівників, основні посади).

3. Які проблеми підприємства може вирішити HR-служба після її створення?

Які HR-інструменти доцільно використати для: підбору персоналу; адаптації нових працівників; мотивації та утримання персоналу.

4. Поясніть, як діяльність HR-служби вплине на ефективність роботи підприємства.

У відповіді повинні бути відображені: розуміння ролі HR-служби в організації; знання основних функцій HR (набір, адаптація, мотивація, оцінювання, розвиток персоналу); вміння застосовувати теоретичні знання до практичної ситуації; логічність і аргументованість пропозицій.

Форма виконання письмова (індивідуальна) з подальшим обговоренням та презентація рішень.

Завдання 2. Тестові завдання

1. HR-служба на підприємстві – це:

- А) підрозділ, що займається лише діловодством
- Б) структурний підрозділ, який забезпечує управління персоналом
- В) фінансова служба підприємства
- Г) служба охорони праці

2. Основною метою діяльності HR-служби є:

- А) контроль фінансових витрат
- Б) ведення документації
- В) ефективне використання та розвиток персоналу
- Г) забезпечення матеріальними ресурсами

3. До основних функцій HR-служби належить:

- А) бухгалтерський облік
- Б) маркетинг продукції
- В) професійний набір і відбір персоналу
- Г) управління запасами

4. Організація діяльності HR-служби залежить від:

- А) лише кількості працівників
- Б) розміру підприємства та специфіки його діяльності
- В) місця розташування підприємства
- Г) форми власності працівників

5. Яка функція HR-служби пов'язана з розвитком персоналу?

- А) звільнення працівників
- Б) кадрове діловодство
- В) навчання та підвищення кваліфікації
- Г) облік робочого часу

6. Кадрове планування – це:

- А) процес звільнення працівників
- Б) визначення потреби підприємства в персоналі
- В) оцінювання ефективності роботи
- Г) мотивація персоналу

7. Яка з функцій HR-служби спрямована на утримання працівників?

- А) відбір персоналу
- Б) кадровий облік
- В) мотивація та стимулювання персоналу
- Г) планування бюджету

8. Адаптація персоналу в HR-діяльності означає:

- А) професійний відбір кадрів
- Б) пристосування нового працівника до умов роботи
- В) оцінювання результатів праці
- Г) підвищення заробітної плати

9. До стратегічних функцій HR-служби належить:

- А) ведення особових справ
- Б) оформлення наказів
- В) розробка кадрової політики підприємства
- Г) облік відпусток

10. HR-служба бере участь у формуванні:

- А) виробничого плану
- Б) фінансового звіту
- В) кадрової політики підприємства
- Г) маркетингової стратегії

11. Кадрове діловодство – це:

- А) система мотивації працівників
- Б) оформлення та ведення кадрових документів
- В) професійний відбір персоналу
- Г) оцінювання персоналу

12. Яка функція HR-служби пов'язана з оцінкою результатів роботи працівників?

- А) адаптація
- Б) набір персоналу
- В) оцінювання персоналу
- Г) кадрове планування

13. Соціальний розвиток персоналу включає:

- А) звільнення працівників
- Б) поліпшення умов праці та соціального захисту
- В) скорочення чисельності персоналу
- Г) контроль дисципліни

14. HR-служба взаємодіє з керівниками підрозділів з метою:

- А) контролю фінансів
- Б) ефективного управління персоналом
- В) обліку матеріальних цінностей
- Г) організації збуту

15. Ефективна робота HR-служби сприяє:

- А) зростанню плинності кадрів
- Б) збільшенню кількості конфліктів
- В) підвищенню продуктивності праці та стабільності колективу
- Г) зменшенню відповідальності працівників

Тема 2.2 Формування колективу організації***Завдання 1. Ситуаційне завдання***

Утримання комунального житлового фонду в належному стані – проблема будь-якої територіальної громади. Головна причина – постійний дефіцит бюджетних асигнувань, які насамперед необхідно спрямовувати на соціальні виплати і зарплату працівникам бюджетної сфери.

У місті Чернігові, де лише житловий фонд міської ради нараховує понад 1500 будинків загальною площею 3,7 млн. м², - це проблема номер один.

На підставі описаної ситуації дайте Ваше вирішення даної проблеми.

Завдання 2. Тестові завдання

1. Колектив організації – це:

- А) випадкова група людей
- Б) сукупність працівників, які виконують різні функції
- В) група працівників, об'єднаних спільною метою та спільною діяльністю
- Г) тимчасове об'єднання людей

2. Формування колективу організації – це процес:

- А) звільнення працівників
- Б) адаптації персоналу
- В) мотивації працівників
- Г) створення згуртованої групи для досягнення цілей організації

3. Який фактор найбільше впливає на ефективне формування колективу?

- А) рівень заробітної плати
- Б) кількість працівників
- В) спільність цілей і цінностей
- Г) місце розташування підприємства

4. Першим етапом формування колективу є:

- А) стабілізація відносин
- Б) розвиток неформальних груп
- В) підбір та адаптація працівників
- Г) виникнення конфліктів

5. Згуртованість колективу означає:

- А) підпорядкування керівнику
- Б) відсутність конфліктів
- В) єдність дій, взаємопідтримку та співпрацю працівників
- Г) однаковий рівень освіти

6. Яка роль керівника у формуванні колективу?

- А) виконання лише контрольних функцій
- Б) організація роботи, мотивація та згуртування працівників
- В) виконання всіх завдань самостійно
- Г) втручання тільки у конфлікти

7. Неформальна група в колективі – це:

- А) офіційно створений підрозділ
- Б) група працівників з однаковими посадами

- В) об'єднання працівників на основі особистих інтересів
- Г) група тимчасових працівників

8. Соціально-психологічний клімат колективу – це:

- А) система оплати праці
- Б) сукупність міжособистісних відносин і настроїв у колективі
- В) рівень професійної підготовки
- Г) стиль управління підприємством

9. Який стиль керівництва найбільше сприяє формуванню згуртованого колективу?

- А) авторитарний
- Б) ліберальний
- В) демократичний
- Г) бюрократичний

10. Конфлікти в колективі можуть:

- А) лише шкодити роботі
- Б) завжди призводити до звільнень
- В) мати як негативні, так і позитивні наслідки
- Г) не впливати на діяльність організації

11. Командна робота передбачає:

- А) виконання завдань окремо
- Б) підпорядкування лише керівнику
- В) спільну відповідальність за результат роботи
- Г) індивідуальну оцінку кожного працівника

12. Який метод сприяє формуванню ефективного колективу?

- А) жорсткий контроль
- Б) ігнорування думки працівників
- В) тимбілдинг і спільні заходи
- Г) часті кадрові зміни

13. Адаптація нового працівника сприяє:

- А) виникненню конфліктів
- Б) зниженню продуктивності
- В) швидкому входженню в колектив і ефективній роботі
- Г) формуванню неформальних груп

14. Корпоративна культура впливає на:

- А) лише фінансові результати
- Б) організаційну структуру
- В) поведінку працівників і взаємини в колективі
- Г) технічне оснащення підприємства

15. Ефективно сформований колектив характеризується:

- А) високою плинністю кадрів
- Б) частими конфліктами
- В) високою мотивацією та відповідальністю працівників
- Г) жорсткою ієрархією

Тема 2.3 Оцінювання та атестація персоналу***Завдання 1. Завдання***

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

Методичні рекомендації до завдання

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

$$K_{пр.} = Ч_n / Ч,$$

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

Завдання 2. Тестові завдання**1. Оцінювання персоналу – це:**

- А) процес звільнення працівників
- Б) визначення рівня професійних якостей і результатів роботи працівника
- В) підвищення заробітної плати
- Г) процес навчання персоналу

2. Основною метою оцінювання персоналу є:

- А) покарання працівників
- Б) формування звітності

- В) підвищення ефективності праці та розвитку персоналу
- Г) скорочення чисельності працівників

3. Атестація персоналу – це:

- А) щоденний контроль роботи
- Б) систематична перевірка відповідності працівника займаній посаді
- В) мотивація працівників
- Г) адаптація нового персоналу

4. Хто зазвичай проводить атестацію персоналу?

- А) лише бухгалтерія
- Б) атестаційна комісія
- В) профспілка
- Г) клієнти підприємства

5. Який документ є результатом атестації?

- А) наказ про прийняття на роботу
- Б) табель обліку робочого часу
- В) атестаційний лист (висновок комісії)
- Г) штатний розпис

6. Який метод оцінювання ґрунтується на аналізі досягнутих результатів праці?

- А) анкетування
- Б) тестування
- В) оцінювання за результатами діяльності
- Г) співбесіда

7. Оцінювання персоналу може проводитися з метою:

- А) зменшення кількості працівників
- Б) визначення потреби у навчанні та розвитку
- В) скасування посад
- Г) ліквідації підрозділів

8. Який метод оцінювання передбачає зворотний зв'язок від керівників, колег і підлеглих?

- А) експертна оцінка
- Б) тестування
- В) метод «360 градусів»
- Г) аналіз документів

9. Періодичність атестації персоналу зазвичай становить:

- А) щомісяця
- Б) раз на пів року

- В) один раз на 3–5 років
- Г) щотижня

10. Яка функція HR-служби пов'язана з оцінюванням персоналу?

- А) набір персоналу
- Б) адаптація персоналу
- В) прийняття рішень щодо просування, навчання або ротації
- Г) кадрове діловодство

11. Критерії оцінювання персоналу – це:

- А) особисті симпатії керівника
- Б) рівень заробітної плати
- В) показники, за якими оцінюється діяльність працівника
- Г) умови праці

12. Об'єктивність оцінювання персоналу означає:

- А) швидкість проведення оцінювання
- Б) складність методів
- В) незалежність від особистих уподобань оцінювача
- Г) суворість вимог

13. За результатами атестації може бути прийняте рішення про:

- А) зміну форми власності підприємства
- Б) підвищення, переведення або навчання працівника
- В) ліквідацію підприємства
- Г) зміну графіка роботи всіх працівників

14. Яка форма оцінювання передбачає аналіз професійних знань і навичок працівника?

- А) спостереження
- Б) співбесіда
- В) тестування
- Г) хронометраж

15. Ефективна система оцінювання персоналу сприяє:

- А) зростанню конфліктів
- Б) зниженню мотивації
- В) підвищенню якості роботи та мотивації працівників
- Г) формальному підходу до роботи

Тема 2.4 Управління процесом розвитку та руху персоналу

Завдання 1. Ситуаційне завдання

Опис ситуації. Наявність різних інтересів не завжди вказують на те, що вони не можуть бути сумісними. Наприклад, суперечка про те, що краще побудувати у місті: громадський сквер чи автостоянку нічного клубу “Міленіум”? Мешканці вулиць, прилеглих до цього клубу, переймаються долею єдиного скверу в районі напружених автострад. Деревя виплекані мешканцями прилеглих будинків, опинилися під загрозою знищення, бо майданчик для дитячих ігор відгороджено міцними залізними стовпами для організації чергової автостоянки, тоді як зовсім поряд вже багато років діють дві автостоянки.

Звернення такого змісту було розіслане мерові міста, інспекції з екології та департаменту землеустрою Київської міської ради. Отже, виник конфлікт, який за своїм змістом стосується не тільки екології. Адже це не лише вибір на користь охорони довкілля чи його забруднювача. Для такого міста, як Київ, потрібно і перше, і друге. За умови будівництва підземного гаражу – ці питання можна вирішити, але таке будівництво коштуватиме набагато дорожче.

На підставі описаної ситуації дайте Ваше вирішення даної проблеми.

Завдання 2. Тестові завдання

1. Розвиток персоналу – це:

- А) процес скорочення чисельності працівників
- Б) система заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників
- В) лише адаптація нових працівників
- Г) процес звільнення персоналу

2. Основною метою розвитку персоналу є:

- А) зменшення витрат підприємства
- Б) підвищення дисципліни
- В) забезпечення відповідності кваліфікації працівників потребам організації
- Г) скорочення плинності кадрів

3. Професійне навчання персоналу включає:

- А) лише самонавчання
- Б) оцінювання результатів праці
- В) підвищення кваліфікації та перепідготовку
- Г) атестацію працівників

4. Кар'єрний розвиток працівника – це:

- А) тимчасове переведення
- Б) звільнення з роботи
- В) планомірне просування працівника по службі
- Г) адаптація в колективі

5. Рух персоналу – це:

- А) лише прийняття на роботу
- Б) лише звільнення працівників
- В) сукупність переміщень працівників у межах організації та за її межами
- Г) навчання персоналу

6. Внутрішній рух персоналу включає:

- А) прийняття нових працівників
- Б) звільнення за власним бажанням
- В) переведення та підвищення працівників
- Г) пошук кадрів на ринку праці

7. Планування кар'єри персоналу здійснюється з метою:

- А) зменшення кількості працівників
- Б) ефективного використання потенціалу працівників
- В) скорочення витрат на навчання
- Г) посилення контролю

8. Кадровий резерв формується для:

- А) заміщення тимчасових працівників
- Б) звільнення неефективних працівників
- В) підготовки працівників до зайняття вищих посад
- Г) проведення атестації

9. Який вид навчання проводиться без відриву від роботи?

- А) стажування в іншій організації
- Б) курси підвищення кваліфікації
- В) інструктаж та наставництво на робочому місці
- Г) навчання у закладах освіти

10. Ротація персоналу – це:

- А) звільнення працівників
- Б) підвищення заробітної плати
- В) переміщення працівників між посадами або підрозділами
- Г) оцінювання результатів роботи

11. Який показник характеризує рух персоналу?

- А) продуктивність праці
- Б) фонд оплати праці
- В) плинність кадрів
- Г) обсяг виробництва

12. Управління розвитком персоналу є функцією:

- А) бухгалтерії
- Б) керівників підрозділів
- В) HR-служби спільно з керівництвом
- Г) служби безпеки

13. Наставництво як метод розвитку персоналу передбачає:

- А) самостійне навчання
- Б) навчання за підручниками
- В) передавання досвіду від більш досвідченого працівника
- Г) дистанційне навчання

14. Результатом ефективного управління розвитком персоналу є:

- А) зростання плинності кадрів
- Б) зниження мотивації
- В) підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу
- Г) збільшення конфліктів

15. Ефективне управління рухом персоналу сприяє:

- А) нестабільності колективу
- Б) зростанню витрат
- В) оптимальному використанню кадрового потенціалу
- Г) формальному підходу до роботи

Тема 2.5. Управління процесом вивільнення персоналу***Завдання 1. Заповніть таблицю вказуючи вид відповідальності***

№	ПОРУШЕННЯ	ВИД ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
1	Невиконання посадових обов'язків	
2	Запізнення на роботу без поважної причини	
3	Розголошення службової (конфіденційної) інформації	
4	Порушення правил охорони праці	
5	Завдання матеріальної шкоди організації	

Завдання 2. Тестові завдання

1. Вивільнення персоналу – це:

- А) процес навчання працівників
- Б) переведення працівників на інші посади
- В) припинення трудових відносин з працівниками з ініціативи роботодавця або за згодою сторін
- Г) підвищення кваліфікації персоналу

2. Основною метою управління процесом вивільнення персоналу є:

- А) зменшення заробітної плати
- Б) мінімізація негативних соціальних і економічних наслідків
- В) покарання працівників
- Г) скорочення робочого часу

3. Яка причина вивільнення персоналу є об'єктивною?

- А) порушення трудової дисципліни
- Б) конфлікт із керівником
- В) ліквідація або реорганізація підприємства
- Г) низька мотивація працівника

4. Який вид вивільнення персоналу здійснюється за ініціативою працівника?

- А) скорочення штату
- Б) звільнення за порушення дисципліни
- В) звільнення за власним бажанням
- Г) масове вивільнення

5. Масове вивільнення персоналу – це:

- А) звільнення одного працівника
- Б) переведення працівників
- В) звільнення значної кількості працівників протягом короткого періоду
- Г) звільнення керівника

6. Який документ є підставою для звільнення працівника?

- А) табель обліку робочого часу
- Б) службова записка
- В) наказ (розпорядження) про звільнення
- Г) посадова інструкція

7. До заходів соціального захисту при вивільненні персоналу належить:

- А) скорочення відпусток
- Б) виплата вихідної допомоги
- В) зменшення заробітної плати
- Г) збільшення робочого часу

8. Яка служба організації відповідає за організацію процесу вивільнення персоналу?

- А) бухгалтерія
- Б) служба безпеки
- В) HR-служба (кадрова служба)
- Г) виробничий підрозділ

9. Попередження працівника про звільнення у разі скорочення штату здійснюється:

- А) за один тиждень
- Б) за один місяць
- В) не пізніше ніж за два місяці
- Г) у день звільнення

10. Аутплейсмент – це:

- А) форма дисциплінарного покарання
- Б) допомога звільненим працівникам у працевлаштуванні
- В) метод відбору персоналу
- Г) вид адаптації

11. Який принцип управління вивільненням персоналу є ключовим?

- А) прихованість
- Б) жорсткість
- В) законність і соціальна відповідальність
- Г) формальність

12. Добровільне вивільнення персоналу означає:

- А) звільнення з ініціативи роботодавця
- Б) примусове звільнення
- В) звільнення за згодою сторін або за власним бажанням
- Г) масове скорочення

13. Який орган в Україні сприяє працевлаштуванню вивільнених працівників?

- А) Податкова служба
- Б) Пенсійний фонд
- В) Державна служба зайнятості
- Г) органи місцевого самоврядування

14. Ефективне управління процесом вивільнення персоналу сприяє:

- А) погіршенню іміджу роботодавця
- Б) зростанню соціальної напруги
- В) збереженню ділової репутації організації
- Г) збільшенню конфліктів

15. Який показник використовується для аналізу вивільнення персоналу?

- А) продуктивність праці
- Б) фонд оплати праці
- В) коефіцієнт плинності кадрів
- Г) обсяг виробництва

Тема 2.6. Ефективність HR-менеджменту

Завдання 1. Заповніть таблицю вказуючи основні показники, що характеризують ефективність та результативність HR-менеджменту

ефективність	результативність

Завдання 2. Тестові завдання

1. Ефективність HR-менеджменту – це:

- А) обсяг кадрової документації
- Б) кількість працівників HR-служби
- В) ступінь досягнення цілей управління персоналом при оптимальних витратах
- Г) рівень формалізації процедур

2. Основною метою оцінювання ефективності HR-менеджменту є:

- А) контроль роботи керівників
- Б) підвищення результативності управління персоналом
- В) збільшення чисельності персоналу
- Г) скорочення HR-функцій

3. Який показник належить до кількісних показників ефективності HR?

- А) задоволеність працівників
- Б) рівень корпоративної культури
- В) плинність кадрів
- Г) психологічний клімат

4. Який показник свідчить про ефективну систему мотивації?

- А) зростання конфліктів
- Б) збільшення прогулів

- В) підвищення продуктивності праці
- Г) зростання кількості скарг

5. Оцінювання ефективності HR-менеджменту здійснюється для:

- А) формального звіту
- Б) скорочення персоналу
- В) прийняття управлінських рішень
- Г) збільшення контролю

6. HR-аудит – це:

- А) фінансова перевірка
- Б) комплексна оцінка HR-процесів і політик організації
- В) оцінка продуктивності обладнання
- Г) аналіз ринку праці

7. Який показник характеризує ефективність підбору персоналу?

- А) кількість вакансій
- Б) тривалість робочого дня
- В) час закриття вакансії
- Г) кількість наказів

8. Який показник відображає ефективність розвитку персоналу?

- А) кількість працівників
- Б) фонд оплати праці
- В) рівень підвищення кваліфікації персоналу
- Г) обсяг виробництва

9. Які показники використовують для оцінки соціальної ефективності HR-менеджменту?

- А) фінансові результати
- Б) обсяг продажів
- В) задоволеність і залученість працівників
- Г) виробничі витрати

10. Ефективність HR-менеджменту тісно пов'язана з:

- А) лише фінансовими результатами
- Б) рівнем автоматизації виробництва
- В) загальною ефективністю діяльності організації
- Г) кількістю HR-фахівців

11. Який метод використовується для оцінювання ефективності HR-служби?

- А) хронометраж
- Б) спостереження
- В) ключові показники ефективності (KPI)
- Г) технічний аудит

12. Зменшення плинності кадрів свідчить про:

- А) неефективну мотивацію
- Б) погіршення умов праці
- В) підвищення ефективності HR-менеджменту
- Г) зростання конфліктів

13. Який фактор найбільше впливає на ефективність HR-менеджменту?

- А) кількість документів
- Б) рівень бюрократії
- В) узгодженість HR-стратегії зі стратегією організації
- Г) розмір підприємства

14. Інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як:

- А) зайві витрати
- Б) поточні збитки
- В) довгострокові інвестиції в розвиток організації
- Г) разові витрати

15. Висока ефективність HR-менеджменту сприяє:

- А) зростанню соціальної напруги
- Б) збільшенню плинності кадрів
- В) підвищенню конкурентоспроможності організації
- Г) формальному управлінню персоналом

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський. – Київ : ЦУЛ, 2019. – 502 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька. – Київ : Кондор, 2021. – 308 с.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Майкл Армстронг (переклад останніх видань або видання 2018-2020 рр.).
5. Журавльова І. В. Кадрове діловодство : навчально-практичний посібник / І. В. Журавльова. – Харків : Фактор, 2023. – 400 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2019.
7. Назарова Г. В. Мотивація персоналу : підручник / Г. В. Назарова. – Київ : ЦУЛ, 2020.
8. Кодекс законів про працю України (з останніми змінами та доповненнями станом на 2024/2025 рік).
9. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин та управління персоналом : посібник / Ю. І. Палеха. – Київ : Ліра-К, 2021.
10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, 2020.
11. Сардак О. В. HR-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник / О. В. Сардак. – Київ : ЦУЛ, 2021.
12. Бок Л. Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Ласло Бок. – Київ : Наш Формат, 2019.

Додаткова література:

13. Мак-Корд П. Насамперед – люди! Як створити сильну команду / Патті Мак-Корд. – Київ : Yakaboo Publishing, 2020.
14. Кейн С. Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати / Сьюзан Кейн. – Київ : Наш Формат, 2020. (Аспект психології в HR).
15. Новікова Н. Л., Ладонько Л. С., Мірко Н. В. Етичні компетенції посадових осіб органів місцевого самоврядування в контексті ціннісних вимірів. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2020. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-5-5934>
16. Орлова Н. С., Мірко Н. В. Нормативно правове регулювання трудових та економічних відносин внутрішньо перемішених осіб в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 240–245 URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20>

17. Ладонько Л., Мирко Н. Професійне навчання державних службовців: зарубіжний досвід. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2021. № 3. С. 108–118. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)10](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)10)
18. Закон України «Про відпустки».
19. Закон України «Про охорону праці».
20. Грей Д. Гейміфікація в HR : як залучити та мотивувати співробітників / Д. Грей. – 2021 (переклад).
21. Сінек С. Лідер і плем'я. 5 рівнів корпоративної культури / Саймон Сінек. – Київ : КМ-Букс, 2020.
22. Даніель Пінк. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Д. Пінк. – Київ : Лабораторія, 2022.
23. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.
24. ISO 30414:2018. Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting.

Інформаційні джерела та Internet-ресурси:

1. <https://www.rada.gov.ua/>
2. <https://www.kmu.gov.ua/>
3. <https://www.president.gov.ua/>
4. <https://mod.gov.ua/>
5. <https://www.linkedin>
6. <http://hrliga>
7. <https://surl.li/ywdsan>
8. <https://www.zoho.com/people/>