МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ОЛІЙНИК Н. Ю.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

методичні вказівки до практичних занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Кам'янець-Подільський
2026

УДК 339.138:331.108:378.091.33-027.22
ББК 65.291.6я73

Укладач: **Олійник Н. Ю.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту.

Рецензенти: **Мазур Н. А.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

Марусей Т. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Рекомендовано до друку рішенням кафедри менеджменту природничо-економічного факультету Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (протокол № 4 від 22 квітня 2026 року).

Маркетинг персоналу: методичні вказівки до практичних занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент / уклад. Н. Ю. Олійник. [Електронне видання]. Кам'янець-Подільський : ТОВ "Апостроф", 2026. 51 с.

В методичних рекомендаціях до практичних занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджменту представлено мету та основні завдання навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу», а також групи компетентностей студентів та очікувані результати навчання. Систематизовано плани організації та проведення практичних занять, питання самостійної роботи студентів та рекомендації по її виконанню.

Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент призначені для застосування викладачами та здобувачів ступеня бакалавра.

УДК 339.138:331.108:378.091.33-027.22
ББК 65.291.6я73

© Олійник Н. Ю. 2026

ВСТУП

Методичні вказівки з маркетингу персоналу до практичних занять та організації самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент складена відповідно до освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 073 Менеджмент.

Сучасні трансформаційні процеси на ринку праці, цифровізація економіки, посилення конкуренції між роботодавцями та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління персоналом, серед яких особливе місце посідає маркетинг персоналу.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища саме маркетинг персоналу виступає інструментом узгодження інтересів роботодавців і працівників, забезпечення ефективного залучення, розвитку та використання людських ресурсів, а також формування довгострокових конкурентних переваг організації. Особливого значення набуває діяльнісний підхід до маркетингу персоналу, який передбачає розгляд його як системи практичних управлінських дій, спрямованих на дослідження ринку праці, формування привабливого роботодавця та забезпечення ефективної взаємодії з потенційними й наявними працівниками. У сучасних умовах важливим є не лише забезпечення організації необхідними кадрами, а й формування умов для їхнього професійного розвитку, мотивації та утримання.

Маркетинг персоналу дозволяє розглядати робочу силу як специфічний об’єкт управління, який одночасно виступає і ресурсом організації, і активним суб’єктом ринку праці, що самостійно обирає роботодавця, оцінюючи умови праці, рівень оплати, можливості кар’єрного та професійного зростання. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до формування кадрової політики, що враховує як потреби організації, так і очікування працівників, а також тенденції розвитку ринку праці.

Самостійна робота – це форма організації індивідуального вивчення студентами навчального матеріалу в аудиторний та позааудиторний час. Мета – сприяти формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості молодої людини, суть якої полягає в уміннях систематизувати, планувати, контролювати й регулювати свою діяльність без допомоги й контролю викладача.

Завданнями самостійної роботи можуть бути засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація набутих знань, їхнє застосування, вирішення практичних завдань та виконання творчих робіт, виявлення прогалин у системі знань із предмета. Самостійна робота дає

можливість студенту працювати без поспіху, не боячись негативної оцінки товаришів чи викладача, а також обирати оптимальний темп роботи та умови її виконання. Організація самостійної роботи студентів з навчального предмета має здійснюватися з дотриманням низки вимог, зокрема таких:

– обґрунтування необхідності завдань у цілому й конкретного завдання зокрема, що вимагає виявлення та стимулювання позитивних мотивів діяльності студентів;

– відкритість та загальна оглядовість завдань. Усі студенти повинні знати зміст завдання, мати можливість порівняти виконані завдання в одній та в різних групах, проаналізувати правильність та корисність виконаної роботи, відповідність поставлених оцінок (адекватність оцінювання);

– надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи (у якій послідовності працювати, з чого починати, як перевірити свої знання), за окремими завданнями студенти мають отримати пам’ятки;

– надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань.

Самостійні (індивідуальні) завдання можуть виконувати за бажанням усі студенти або окремі з них (які творчо обдаровані, вимогливі, мають великий досвід практичної діяльності, навчання та роботи за кордоном тощо). Індивідуалізація самостійної роботи сприяє самореалізації студента, розкриваючи в нього такі грані особистості, які допомагають професійному розвитку.

Нормування завдань для самостійної роботи, яке базується на визначенні витрат часу та трудомісткості різних їхніх типів. Це забезпечує оптимальний порядок навчально-пізнавальної діяльності студентів – від простих до складних форм роботи. Можливість ведення обліку та оцінювання виконаних завдань і їхньої якості, що потребує стандартизації вимог до вмінь майбутніх спеціалістів та розроблення комплексу професійно-орієнтованих завдань. Підтримання постійного зворотного зв’язку зі студентами в процесі здійснення самостійної роботи, що є фактором ефективності навчального середовища.

Отже, самостійна робота студентів потребує чіткої організації, планування, системи й певного керування, що сприяє підвищенню якості навчального процесу. Успіх цієї роботи багато в чому залежить від бажання, прагнення, інтересу до роботи, потреби в діяльності, тобто від наявності позитивних мотивів. Велике значення під час самостійної роботи студента мають його спрямованість, психологічна готовність, а також певний рівень бази знань, на який будуть нашаровуватися нові знання.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни є – формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних навичок щодо застосування сучасних інструментів маркетингу у сфері управління персоналом, дослідження ринку праці, планування кадрових потреб організації, залучення, утримання та розвитку персоналу, а також формування конкурентоспроможного бренду роботодавця.

Основними завдання навчальної дисципліни є:

- засвоєння сутності, принципів і функцій маркетингу персоналу в системі управління організацією;
- вивчення особливостей ринку праці як середовища функціонування маркетингу персоналу;
- оволодіння методами маркетингових досліджень у сфері персоналу;
- набуття навичок аналізу попиту та пропозиції робочої сили;
- формування вмінь визначати потребу організації в персоналі та планувати кадрове забезпечення;
- опанування сучасних технологій пошуку, добору та залучення працівників;
- вивчення підходів до формування бренду роботодавця та ціннісної пропозиції роботодавця (EVP);
- набуття навичок розроблення стратегій утримання, мотивації та розвитку персоналу;
- формування здатності оцінювати ефективність заходів маркетингу персоналу;
- розвиток аналітичного мислення та здатності приймати обґрунтовані кадрові рішення в умовах змінного ринкового середовища.

Інтегральна компетентність: здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальна компетентність: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

– здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;

– здатність організовувати та реалізовувати основні процеси управління персоналом.

Очікувані результати навчання з дисципліни:

– виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

– оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 години / 4 кредит ECTS.

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>денна форма навчання</td><td>заочна форма навчання</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів – 4</td><td>Галузь знань
07 Управління та адміністрування</td><td colspan="2">За вибором</td></tr>
<tr><td>Модулів – 1</td><td rowspan="5">спеціальність
073 Менеджмент</td><td colspan="2">Рік підготовки:</td></tr>
<tr><td>Змістових модулів – 1</td><td>3-й</td><td>3-й</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Загальна
кількість годин – 120</td><td colspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td>3-й</td><td>3-й</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лекції</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Тижневих годин для денної форми навчання:
аудиторних – 4
самостійної роботи студента – 8</td><td rowspan="9">Освітньо-кваліфікаційний рівень:
бакалавр</td><td>30 год.</td><td>8</td></tr>
<tr><td colspan="2">Практичні, семінарські</td></tr>
<tr><td>30 год.</td><td>8</td></tr>
<tr><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>60 год.</td><td>104</td></tr>
<tr><td colspan="2">Модульні контрольні роботи</td></tr>
<tr><td>1</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю: екзамен</td></tr>
</table>

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Концепція маркетингу персоналу.

Маркетинг персоналу як складова системи управління людськими ресурсами, спрямована на забезпечення потреб організації в персоналі та узгодження інтересів роботодавця і працівників. Сутність концепції маркетингу персоналу, її зв'язок із базовими категоріями маркетингу та особливості застосування на ринку праці.

Робоча сила як специфічний об'єкт маркетингу, що поєднує професійні, психофізіологічні та особистісні характеристики працівника. Дослідження ринку праці, аналіз потреб у персоналі, планування кадрових потреб і формування кадрової політики організації. Процеси забезпечення підприємства персоналом через визначення джерел покриття потреби, вибір способів залучення працівників і прийняття кадрових рішень. Підходи до залучення персоналу залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Тема 2. Маркетингові дослідження як складова частина маркетингу персоналу.

Маркетингові дослідження ринку праці є складовою маркетингу персоналу, спрямованою на забезпечення потреб організації в якісному та кількісному персоналі. Вони передбачають вивчення попиту і пропозиції робочої сили, сегментацію ринку праці, аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел інформації та формування кадрових рішень. У процесі досліджень оцінюється також споживча вартість товару «робоча сила», яка визначається сукупністю професійних, психофізіологічних та особистісних характеристик працівника.

Система маркетингових досліджень базується на використанні внутрішніх, зовнішніх та цифрових джерел інформації, а також методів збору первинних даних, зокрема опитувань. Важливими елементами є визначення генеральної сукупності, формування вибірки, аналіз конкурентів на ринку праці та оцінювання їх кадрових стратегій. Результати досліджень забезпечують обґрунтування кадрової політики, підвищення ефективності залучення персоналу та формування конкурентних переваг підприємства на ринку праці.

Тема 3. Персонал як об'єкт маркетингу на ринку праці

Персонал у системі маркетингу персоналу розглядається як ключовий об'єкт ринку праці та основний ресурс конкурентоспроможності організацій. Маркетинг персоналу виконує функції узгодження інтересів роботодавців і працівників, забезпечення збалансованості попиту і пропозиції робочої сили та

формування ефективних трудових відносин на різних рівнях управління — державному, регіональному та організаційному.

Функціонування маркетингу персоналу передбачає дослідження ринку праці, його сегментацію та аналіз конкурентоспроможності працівників і роботодавців. Важливим елементом є система маркетингових комунікацій, що забезпечує обмін інформацією між суб'єктами ринку праці через рекламу, PR, іміджеві інструменти та прямі контакти. Персонал розглядається як специфічний об'єкт маркетингу, який одночасно є носієм робочої сили та суб'єктом ринкових відносин.

Тема 4. Особливості формування потреби в персоналі

Сутність потреби в персоналі як визначення кількісного та якісного складу працівників, необхідних для реалізації стратегії розвитку організації. Види потреби в персоналі: кількісна та якісна. Фактори, що впливають на формування потреби в персоналі: цілі організації, структура робочих місць, рівень технологічного розвитку, продуктивність праці, масштаб діяльності, організація виробничих процесів.

Кадровий бюджет як інструмент планування потреби в персоналі, його структура та призначення. Узгодження наявної та необхідної чисельності персоналу, виявлення дефіциту або надлишку кадрів і прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації. Планування кількісної потреби в кадрах на основі трудомісткості робіт, виробничих програм, нормативів чисельності та статистичних і експертних методів. Вплив автоматизації, організації праці та продуктивності на зміну потреби в персоналі.

Опис штатної посади як інструмент визначення якісних вимог до працівника, що включає характеристику посади, структуру завдань, повноваження та вимоги до професійних і особистісних якостей працівника. Значення штатного розпису для формування кадрової політики, організації праці та ефективного управління персоналом.

Тема 5. Планування потреби в персоналі.

Планування потреби в персоналі як складова кадрового планування та інтегрований процес забезпечення організації необхідною кількістю і якістю працівників відповідно до стратегічних цілей розвитку. Основні завдання планування потреби в персоналі: прогнозування майбутніх кадрових потреб, аналіз ринку праці, оцінка наявного кадрового потенціалу, визначення дефіциту або надлишку персоналу, забезпечення взаємодії між підрозділами та формування програм залучення і розвитку персоналу.

Процес планування потреби в персоналі як послідовність етапів: оцінка наявного персоналу, прогнозування майбутніх потреб, аналіз змін у структурі робочих місць, розрахунок загальної та додаткової потреби в кадрах, розроблення заходів кадрового забезпечення. Планування залучення персоналу як завершальний етап процесу, що включає визначення джерел залучення працівників (внутрішніх і зовнішніх), формування плану найму та врахування економічних, соціальних і організаційних критеріїв при доборі персоналу.

Тема 6. Процес найму персоналу.

Характеристика технологій маркетингу персоналу як складової системи управління персоналом, що включає планування потреби, набір, відбір, оцінку, навчання та розвиток персоналу. Елементи пошуку, добору і відбору персоналу як послідовний процес формування кадрового резерву та визначення найбільш придатних кандидатів. Діяльність управління щодо найму персоналу як організація системної роботи з визначення потреб у персоналі, формування вимог до посад, залучення кандидатів і прийняття кадрових рішень. Особливості процедури відбору кадрів як багатоетапного процесу оцінювання кандидатів із використанням анкет, співбесід, тестування, перевірки рекомендацій і медичних оглядів.

Методи наймання персоналу як сукупність внутрішніх і зовнішніх способів залучення працівників, зокрема через внутрішнє просування, оголошення вакансій, освітні заклади, державні та приватні агентства, рекрутинг і тимчасовий найм.

Тема 7. Потенціал співробітника.

Оцінка персоналу за компетенціями як сучасний підхід до визначення професійного потенціалу працівника на основі аналізу його поведінки, знань, навичок і здібностей у процесі виконання роботи.

Ефективна комунікація як ключова компетенція співробітника, що забезпечує передачу інформації, взаєморозуміння, взаємодію в команді та конструктивне вирішення конфліктів.

Універсальна модель компетенцій (UCF) як систематизований набір поведінкових характеристик, що дозволяє оцінювати, прогнозувати та розвивати ефективність працівника відповідно до вимог посади та організаційних цілей. Центр оцінки (Assessment center) як комплексна технологія оцінювання персоналу, що базується на моделюванні робочих ситуацій, виконанні вправ, спостереженні за поведінкою та аналізі компетенцій за участі підготовлених експертів.

Тема 8. Навчання і розвиток персоналу організації.

Концепція розвитку персоналу як системи організаційно-економічних заходів, спрямованих на формування, підтримку та вдосконалення професійних компетенцій працівників через навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування кар'єри. Процес і завдання розвитку персоналу як послідовність дій, що охоплює первинну підготовку, виробничу адаптацію, оцінювання, планування професійного зростання, перепідготовку, кар'єрний розвиток і формування кадрового резерву з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Система навчання і розвитку як комплекс взаємопов'язаних елементів управління персоналом, що включає аналіз кадрової інформації, планування навчання, атестацію працівників, контроль результатів розвитку та використання інформаційних систем для підтримки прийняття управлінських рішень. Види і методи навчання персоналу як сукупність підходів до розвитку працівників, що охоплюють дистанційне навчання (e-learning), аудиторні форми навчання та навчання на робочому місці через наставництво, делегування, ротацію та виконання ускладнених завдань, спрямованих на формування професійних і «м'яких» компетенцій.

Тема 9. Системний підхід до особистісного розвитку та управління талантами.

Характеристика самонавчання і саморозвитку як основи професійного зростання працівника та формування його відповідальності за власну кар'єру. Особливості навчання дорослих як цілеспрямованого, практико-орієнтованого та самостійного процесу, що базується на досвіді, мотивації та індивідуальних освітніх потребах. Роль корпоративних навчальних центрів як внутрішньоорганізаційної системи підготовки, перепідготовки та розвитку персоналу, що забезпечує безперервне навчання і формування кадрового резерву.

Управління талантами як стратегічний підхід до ідентифікації, розвитку, мотивації та утримання працівників із високим потенціалом, інтегрований у систему управління персоналом організації та спрямований на досягнення її довгострокових цілей.

Тема 10. Управління маркетингом персоналу

Сутність управління маркетингом персоналу як системної діяльності організації, спрямованої на формування, задоволення та ефективне використання потреби в персоналі через аналіз ринку праці, прийняття маркетингових рішень і їх реалізацію.

Характеристика концептуальної моделі управління маркетингом персоналу як взаємодії суб'єктів і об'єктів ринку праці, що включає працівників, роботодавців, державні та недержавні інституції зайнятості. Закони управління маркетингом персоналу як об'єктивні закономірності, що визначають розвиток людських ресурсів, зокрема закон цілепокладання, закон пріоритетності соціальних цілей, закон необхідної розмаїтості та закон відповідності.

Професійне самовизначення особистості як внутрішній психологічний механізм вибору та усвідомлення людиною свого місця в професійній, соціальній та життєвій системі координат, що впливає на рівень професіоналізму та результативність діяльності. Професійна орієнтація персоналу як система заходів із адаптації, інформування та введення працівника в організацію, спрямована на зниження невизначеності, підвищення ефективності праці та формування стабільного ставлення до роботи.

Тема 11. Стратегічний маркетинг персоналу.

Стратегія як спосіб дії, система довгострокових рішень і напрямів розвитку організації в умовах змін зовнішнього середовища. Сутність стратегічного маркетингу персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Стратегічна планова діяльність у сфері управління персоналом як процес формування цілей, визначення пріоритетів, ресурсів і шляхів досягнення перспективного стану кадрового потенціалу. Особливості стратегічного планування: системний підхід, орієнтація на довгострокову перспективу, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, узгодження стратегічних і тактичних рішень.

Характеристика етапів розвитку організації: становлення, функціонування, розвиток і криза як основа маркетингової діяльності персоналу. Роль аудиту персоналу в системі стратегічного управління як інструменту оцінки кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом. Підходи і методи аудиту персоналу: бенчмаркінг, статистичний аналіз, експертні оцінки, цільовий підхід, інтерв'ювання, анкетування та аналіз документації як засоби діагностики стану системи управління персоналом і прийняття управлінських рішень.

Тема 12. Особливості функціонування бренду роботодавця.

Сутність бренду роботодавця, його формування та розвиток як стратегічного інструменту управління персоналом. Підходи до визначення бренду роботодавця в сучасній науковій думці: імідж компанії як привабливого місця роботи, сукупність економічних, професійних та психологічних вигод для

працівників, а також система цінностей і корпоративної ідентичності організації.

Структурні складові бренду роботодавця: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, культура та користувач. Формування емоційного та раціонального сприйняття компанії як роботодавця, роль організаційної культури та лояльності персоналу у зміцненні HR-бренду.

Етапи формування бренду роботодавця: визначення цілей відповідно до HR-стратегії, формування робочої групи та ресурсного забезпечення, діагностика іміджу організації на ринку праці, розробка та тестування EVP (ціннісної пропозиції роботодавця), позиціонування бренду, вибір каналів і стратегій комунікації, реалізація внутрішніх і зовнішніх заходів просування. Значення EVP як ключового інструменту конкурентної боротьби за персонал. Використання SMART-підходу для формування цілей брендингу роботодавця.

Етапи формування HR-бренда: діагностика сприйняття компанії внутрішньою та зовнішньою аудиторією, аналіз ринку праці та очікувань кандидатів, розробка концепції EVP з урахуванням раціональних (зарплата, розвиток, умови праці) та емоційних (культура, атмосфера, цінності) компонентів, стратегія просування HR-бренда через інтегровані комунікації та різні канали (соціальні мережі, рекрутинг-кампанії, події, програми стажувань, КСВ-ініціативи). Роль HR-бренда у підвищенні привабливості роботодавця, зниженні плинності кадрів, залученні та утриманні талановитих працівників.

Тема 13. Ціннісна пропозиція роботодавця.

Сутність ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) як унікального комплексу матеріальних і нематеріальних переваг, умов та можливостей, які компанія пропонує працівникам в обмін на їхню працю, знання та компетенції. Структура EVP та її складові (компенсація і бонуси, кар’єрний розвиток, корпоративна культура, умови праці, імідж роботодавця).

Формування EVP як балансу між очікуваннями працівників і потребами організації. Фактори впливу на ціннісну пропозицію роботодавця (внутрішні й зовнішні дослідження, стратегія бренду роботодавця, управлінські цілі, корпоративний бренд, позиціонування конкурентів). Концептуальні підходи до формування EVP та її основні складові: організація, колектив, зміст роботи, розвиток, винагорода, умови праці.

Етапи роботи з ціннісною пропозицією роботодавця: від формування EVP «за замовчуванням» до усвідомленого її розроблення, розвитку партнерських відносин із персоналом та створення унікальної персоналізованої пропозиції, що забезпечує конкурентні переваги на ринку праці, залучення, мотивацію та утримання ключових працівників.

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема. Концепція маркетингу персоналу.

Мета: формувати у студентів уміння аналізувати сутність та зміст концепції маркетингу персоналу як складової системи управління людськими ресурсами; поглибити розуміння теоретичних основ і діяльнісного аспекту маркетингу персоналу; розвивати навички аналізу етапів маркетингової діяльності щодо визначення та покриття потреби в персоналі, а також особливостей товару «робоча сила» на ринку праці; розвивати у студентів здатність застосовувати маркетингові підходи в управлінні персоналом.

План заняття

І. Обговорення теоретичних положень з теми.

1. Пояснити теоретичні основи маркетингу персоналу, розкрити зміст базових маркетингових категорій у контексті ринку праці.
2. Охарактеризувати діяльнісний аспект маркетингу персоналу, визначивши його принципи, функції та основні завдання.
3. Проаналізувати етапи маркетингової діяльності щодо визначення та покриття потреби в персоналі, а також джерела й шляхи залучення працівників.
4. Пояснити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування маркетингової діяльності у сфері персоналу.
5. Схарактеризувати особливості товару «робоча сила», специфіку трудового потенціалу працівника.

ІІ. Практичні вправи (робота в парах).

1. Дискусійна вправа «Людина як товар чи ресурс?».

Мета. Формувати критичне мислення, розуміння концептуальних аспектів маркетингу персоналу та етики управління людськими ресурсами.

Завдання. Обговорення у парах або малих групах, як сприймати персонал:

- як товар на ринку праці (робоча сила);
- як стратегічний ресурс організації.

Навести аргументи «за» і «проти» кожного підходу та обґрунтувати їх.

2. Аналітична вправа: «Оцінка споживчої вартості персоналу».

Мета: вчити аналізувати цінність персоналу та планувати стратегії розвитку кадрів.

Завдання. Кожна пара (група) отримує профіль кандидата (навички, освіта, досвід) і інформацію про вакансію. Оцінити споживчу вартість кандидата для організації за ключовими показниками:

Ключові показники	Кандидат А	Кандидат Б
Професійна компетентність (знання, навички, досвід)		
Потенційна продуктивність праці		
Адаптивність до змін та навчання		
Відповідність потребам організації		
Витрати на адаптацію та розвиток		
Довгостроковий трудовий потенціал		
Загальна споживча вартість		

Кандидат А

Посада: фахівець з продажу (B2B)

Освіта: вища економічна

Досвід роботи: 5 років у сфері активних продажів; досвід роботи з корпоративними клієнтами

Професійні навички: ведення переговорів; робота з CRM-системами; підготовка комерційних пропозицій; виконання та перевиконання планів продажів.

Особистісні характеристики: комунікабельний; орієнтований на результат; швидко приймає рішення; високий рівень самостійності.

Очікування кандидата: конкурентна заробітна плата; бонусна система; чіткі KPI та кар'єрні перспективи.

Кандидат Б

Посада: фахівець з продажу (B2B)

Освіта: вища (менеджмент)

Досвід роботи: 2 роки у сфері продажів; досвід роботи в команді продажів

Професійні навички: базові навички переговорів; клієнтський супровід; робота з вхідними запитами; знання основ ділового спілкування.

Особистісні характеристики: висока мотивація до навчання; відповідальність; лояльність до роботодавця; готовність до розвитку та адаптації.

Очікування кандидата: стабільна заробітна плата; навчання і наставництво; соціальні гарантії.

Питання для обговорення:

Який кандидат є більш цінним для організації у короткостроковій перспективі? Чому?

Який кандидат має вищий довгостроковий потенціал?

Які управлінські рішення (навчання, мотивація, кар'єрне планування) можуть підвищити споживчу вартість кожного кандидата?

ІІІ. Афоризми видатних людей.

«Найцінніший актив будь-якої компанії – це люди, які в ній працюють» *Пітер Друкер*

«Організацію визначає не її стратегія, а люди, які здатні цю стратегію реалізувати» *Іцхак Адізес*

«Людей можна найняти за гроші, але відданість купити неможливо» *Джим Коллінз*

«Коли ви ставитеся до працівників як до найважливіших клієнтів, вони починають ставитися до клієнтів так само» *Річард Бренсон*

«Успіх компанії починається з поваги до людини праці» *Генрі Форд*

IV. Підсумок заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема. Маркетингові дослідження як складова частина маркетингу персоналу.

Мета: сформувати у студентів розуміння ролі та значення маркетингових досліджень; навчити аналізувати ринок праці та здійснювати його сегментацію за основними критеріями; визначати споживчу вартість товару «робоча сила» з урахуванням якісних і кількісних характеристик персоналу; формувати навички використання маркетингової інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на ринку праці.

План заняття

І. Актуалізація опорних знань.

1. Пояснити сутність і мету маркетингових досліджень ринку праці.
2. Охарактеризувати сегментацію ринку праці.
3. Пояснити поняття споживчої вартості товару «робоча сила», визначивши її ключові якісні та кількісні характеристики.
4. Проаналізувати джерела інформації маркетингу персоналу.
5. Охарактеризувати місце маркетингових досліджень у системі маркетингової інформації.
6. Пояснити значення дослідження конкурентів на ринку праці.*

ІІ. Практичне завдання.

Вправа. «Маркетингове дослідження ринку праці для вакансії» (робота в малих парах/групах).

Підприємство планує відкрити вакансію HR-менеджера**.** Перед службою управління персоналом стоїть завдання провести маркетингове дослідження ринку праці для обґрунтування кадрового рішення.

Завдання:

1. Визначити, до якого сегмента ринку праці належить дана вакансія.
2. Охарактеризувати основні споживчі характеристики робочої сили**,** важливі для цієї посади.

3. Запропонувати внутрішні та зовнішні джерела інформації**,** які доцільно використати для дослідження.

4. Визначити метод збору первинної інформації та можливу генеральну сукупність.

5. Назвати основні параметри, за якими доцільно аналізувати конкурентів-роботодавців.

Додаткова інформація.

1. Сегмент ринку праці. Вакансія належить до:

– первинного ринку праці (стабільна зайнятість, професійна діяльність, кар'єрні перспективи);

– зовнішнього ринку праці (пошук кандидатів поза межами підприємства);

– формального недержавного ринку праці (офіційне працевлаштування у приватному секторі).

2. Ключові споживчі характеристики робочої сили:

– професійна кваліфікація та HR-компетентності;

– продуктивність і результативність праці;

– комунікабельність та здатність працювати з персоналом;

– адаптивність і здатність до навчання;

– лояльність та мотивація до розвитку в організації;

– кар'єрний та інноваційний потенціал.

3. Джерела інформації маркетингу персоналу.

Внутрішні джерела:

– посадова інструкція HR-менеджера;

– плани з персоналу;

– результати оцінювання наявних працівників HR-служби.

Зовнішні джерела:

– сайти з вакансіями (work.ua, rabota.ua, jobs.ua);

– аналітичні огляди ринку заробітних плат;

– матеріали рекрутингових агентств;

– професійні HR-спільноти та конференції.

4. Метод збору первинної інформації:

– онлайн-опитування або інтерв'ю**;**

– генеральна сукупність – HR-фахівці відповідного профілю в регіоні;

– вибірка формується з урахуванням ресурсів та необхідної точності результатів.

5. Аналіз конкурентів на ринку праці. Доцільно дослідити:

– рівень заробітної плати та компенсаційні пакети;

– вимоги до кандидатів;

– програми розвитку і навчання;

– бренд роботодавця та корпоративну культуру;

– методи добору та адаптації персоналу.

ІІІ. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема. Персонал як об'єкт маркетингу на ринку праці.

Мета: визначити зміст і роль маркетингових досліджень у системі маркетингу персоналу; навчити аналізувати ринок праці, оцінювати споживчу вартість робочої сили та добирати джерела маркетингової інформації; формувати вміння застосовувати методи збору й аналізу кадрової інформації для обґрунтування управлінських рішень.

План заняття

І. Актуалізація і корекція опорних знань.

1. Пояснити роль і місце маркетингу персоналу на ринку праці.

2. Охарактеризувати маркетингові дослідження ринку праці, визначивши їх цілі, етапи проведення, ціни робочої сили.

3. Проаналізувати сутність сегментації ринку праці.

4. Пояснити поняття конкурентоспроможності на ринку праці, розкривши особливості конкуренції між працівниками та роботодавцями.

5. Схарактеризувати систему маркетингових комунікацій на ринку праці.

ІІ. Ситуаційна вправа 1. «Де шукати потрібних людей?»

Компанія середнього розміру планує розширення і потребує фахівців з продажів та HR-аналітика. Керівництво розглядає два варіанти:

– закрити вакансії за рахунок внутрішнього ринку праці;

– активізувати пошук на зовнішньому ринку (сайти, рекрутингові агентства).

Ресурси компанії обмежені, а рішення потрібно прийняти швидко.

Питання для дискусії:

1. Які переваги і ризики має використання внутрішнього ринку праці в цій ситуації?

2. У яких випадках доцільніше звернутися до зовнішнього ринку праці?

3. Які джерела інформації маркетингу персоналу варто використати для прийняття рішення?

4. Як сегментація ринку праці може вплинути на вибір стратегії добору персоналу?

Ситуаційна вправа 2. «Оцінка споживчої вартості кандидата»

На одну вакансію інженера-програміста претендують два кандидати:

– перший має значний досвід роботи, але демонструє низьку мотивацію до навчання;

– другий має менший досвід, проте високу адаптивність, бажання розвиватися та сильні особистісні якості.

Компанія прагне довгострокового розвитку та зниження плинності кадрів.

Питання для дискусії:

1. Які елементи формують споживчу вартість товару «робоча сила» в цій ситуації?

2. Який кандидат має вищу споживчу вартість з погляду стратегічних цілей підприємства?

3. Як лояльність, адаптивність і кар'єрний потенціал впливають на конкурентоспроможність організації?

4. Яку інформацію потрібно зібрати додатково для обґрунтованого управлінського рішення?

ІІІ. Афоризми видатних людей.

«Чому в суперництві країн одні перемагають, а інші виявляються у програші? З усіх питань, пов'язаних з економікою, мабуть, саме це звучить у наш час особливо часто. Конкурентоспроможність – от чим у першу чергу стурбовані уряди і промислові кола будь-якої країни» *М. Портер*

«У спіх у бізнесі – це успіх на ринку» *Дж. Шонессі*

«Якщо фірма не зуміє розбити ринок на сегменти, ринок розіб'є на сегменти фірму» *П. Доль*

IV. Тест «Раціональне використання часу»

Тест: Раціональне використання часу

Інструкція: Прочитайте твердження та оберіть, наскільки часто це відображає вашу поведінку.

Шкала оцінювання: 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди.

Я складаю список справ на день і дотримуюся його.

Я визначаю пріоритети між важливими та терміновими завданнями.

Я уникаю прокрастинації (схильність постійно відкладати важливі або неприємні справи на потім, замінюючи їх менш значущими, але більш приємними завданнями, навіть усвідомлюючи негативні наслідки) та відволікаючих факторів.

Я планую час для відпочинку та відновлення сил.

Я оцінюю, скільки часу мені потрібно на виконання завдань, і дотримуюся цього плану.

Я можу делегувати завдання, якщо бачу, що сам не встигаю.

Я аналізую, як використав свій час у кінці дня/тижня.

Я відразу розпочинаю складні або неприємні завдання, замість того, щоб їх відкладати.

Я використовую спеціальні інструменти для організації свого часу (планери, додатки).

Я здатний відмовитися від неважливих справ, щоб зосередитися на головному.

Обробка результатів:

40–50 балів – відмінне управління часом; ви ефективно розподіляєте час.

30–39 балів – гарне управління часом; є невеликі резерви для покращення.

20–29 балів – середній рівень; варто навчитися пріоритизувати та планувати.

10–19 балів – низький рівень; потребує серйозної роботи над організацією часу.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема. Особливості формування потреби в персоналі.

Мета: схарактеризувати сутність та види потреби в персоналі; визначити підходи до планування кількісної й якісної потреби в кадрах, формування кадрового бюджету та опису штатної посади; розвивати в студентів уміння аналізувати фактори впливу на потребу в персоналі, обґрунтовувати кадрові рішення та формувати системне бачення процесу кадрового планування.

План заняття

І. Актуалізація опорних знань.

Бліц-опитування (інтерактив «мікрофон»).

1. Сутність потреби в персоналі

У чому полягає сутність потреби організації в персоналі?

Як потреба в персоналі пов’язана зі стратегією розвитку організації?

Чому узгодженість цілей працівників і роботодавця є критичною для формування кадрового потенціалу?

У чому відмінність між кількісною та якісною потребою в персоналі?

Яку роль відіграє часовий аспект при визначенні потреби в кадрах?

Які методи використовуються для визначення кількісної потреби в персоналі?

На підставі яких даних розраховується якісна потреба в кадрах?

2. Кадровий бюджет

Що таке кадровий бюджет і яке його призначення?

Яку інформацію містить кадровий бюджет підприємства?

Чому кадровий бюджет не повинен бути сталим документом?

Як здійснюється порівняння кадрового бюджету з наявним кадровим складом?

Які управлінські рішення приймаються у разі нестачі персоналу?

Які дії вживаються при виявленні надлишку кадрів?

У чому полягає різниця між визначенням потреби в кадрах і аналізом складу кадрів?

Які основні функції дослідницької діяльності у кадровому плануванні?

3. Планування кількісної потреби в кадрах

Які детермінанти впливають на визначення кількісної потреби в персоналі?

Яким чином ступінь автоматизації змінює потребу в кадрах?

Як зміни виробничої програми та технологічної обробки впливають на кадрові потреби?

У чому полягає вплив рівня організації виробництва на чисельність персоналу?

Що таке фактор продуктивності людської праці та як він враховується у плануванні?

Які зовнішні фактори можуть впливати на штатний склад підприємства?

4. Опис штатної посади

Яке значення має опис штатної посади в системі управління персоналом?

Які складові включає аналіз штатної посади?

У чому полягає структура інстанцій при описі посади?

Чому важливо чітко визначати завдання та повноваження штатної посади?

Які вимоги відображає структура виконуваних робіт?

Яке значення мають виробничі стандарти у вимогах до посади?

Як опис робочого місця сприяє ефективному плануванню потреби в персоналі?

Чому штатний розпис вважається ключовим кадровим документом підприємства?

II. Практичні завдання.

Задача 1. На підприємстві для виконання певної операції нормативний (заданий) час становить 8 годин**.** Фактичний використаний час працівника за робочий день склав 10 годин, з яких: 7,5 год. – час діяльності (безпосереднє виконання роботи), 2,5 години – час на відпочинок і особисті потреби. Потрібно оцінити фактори продуктивності людської праці, а саме: визначити фактор продуктивності людської праці (Флп) та обчислити фактор продуктивності (Фп).

Запропонувати один управлінський захід для підвищення продуктивності праці.

Завдання 2. Підприємство планує розширення виробництва з наступного кварталу. Заплановано збільшення обсягу робіт на 20 %. Наразі в підрозділі працює 30 осіб, з яких: 18 – робітники основного виробництва, 7 – допоміжний персонал, 5 – керівники та фахівці. Визначте, як зміниться кількісна потреба в персоналі. Обґрунтуйте, які якісні характеристики персоналу необхідно врахувати при плануванні.

Завдання 3. У кадровому бюджеті підприємства передбачено: 2 нові штатні одиниці у відділі збуту; 1 вакантну посаду інженера; 1 посаду, що підлягає скороченню через автоматизацію. Визначте тип потреби в персоналі (заміщення, додаткова, вивільнення). Запропонуйте можливі управлінські рішення для кожної ситуації.

Завдання 4. Нормативний час на виконання завдання – 8 годин. Фактично витрачений час – 10 годин. Розрахуйте фактор продуктивності людської праці (Флп). Поясніть отриманий результат. Запропонуйте заходи для підвищення продуктивності праці.

III. Творче завдання.

Необхідно підготувати фрагмент опис штатної посади менеджера з персоналу**.** Завдання:

- визначте місце посади в ієрархії управління:
- сформулюйте 5 основних завдань і повноважень;
- запропонуйте ключові вимоги до знань, навичок і поведінки.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема. Процес найму персоналу.

Мета: обґрунтувати сутність і значення процесу найму персоналу в системі маркетингу персоналу; проаналізувати основні елементи пошуку, добору та відбору кадрів; навчити студентів розрізняти етапи та методи наймання персоналу, а також особливості процедур відбору; формувати вміння оцінювати ефективність управлінських рішень щодо найму персоналу з урахуванням ринкових, організаційних та правових чинників.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень теми.

1. Схарактеризувати сутність планування потреби в персоналі та визначити місце маркетингу персоналу в системі управління кадрами.
2. Пояснити підходи до планування потреби в персоналі.
3. Проаналізувати основні завдання планування потреби в персоналі.
4. Систематизувати процес планування потреби в персоналі та фактори впливу на нього.

5. Пояснити порядок розрахунку чисельності персоналу (Чп) і потреби в додаткових працівниках (Чд) за вихідними даними.

6. Узагальнити фактичні потреби в робочій силі при складанні штатного розпису та визначити джерела їх залучення.

ІІ. Практичні завдання.

Задача 1 (розрахункова). Підприємство планує випуск продукції обсягом 24 000 умовних одиниць на рік. Середня трудомісткість виготовлення однієї одиниці продукції становить 2,5 людино-години. Річний ефективний фонд робочого часу одного працівника – 1 800 годин. Фактична чисельність персоналу підприємства на початок планового року становить 28 осіб. Протягом року очікується звільнення 3 працівників у зв'язку з виходом на пенсію. Визначити проєктну чисельність персоналу (Чп). Розрахувати загальну (брутто-) потребу в персоналі. Визначити додаткову (нетто-) потребу в працівниках з урахуванням очікуваних змін у складі персоналу.

Задача 2 (аналітична, ситуаційна). Аналіз потреби в персоналі та планування залучення.

Організація планує розширення діяльності та впровадження нової виробничої лінії. У зв'язку з цим передбачається:

– зростання обсягу робіт на 20 %;

– зміна структури робочих місць (підвищення вимог до кваліфікації працівників);

– наявність 5 вакантних посад у штатному розписі;

– стабільна плинність кадрів на рівні 6 % на рік.

Керівництво розглядає можливість залучення персоналу як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Визначити, які фактори впливають на формування потреби в персоналі в цій ситуації. Охарактеризувати загальну та додаткову потребу в персоналі (кількісно й якісно). Запропонувати доцільні джерела залучення персоналу для покриття виявленої потреби.

ІІІ. Афоризми видатних людей.

«Найцінніший капітал будь-якої організації – це люди, які в ній працюють» *Альфред Маршалл*

«Правильні люди на правильних місцях – основа ефективного управління» *Пітер Друкер*

«Плани нічого не варті, але планування – безцінне» *Дуайт Ейзенхауер*
«Продуктивність ніколи не є випадковістю. Вона завжди є результатом продуманого планування, наполегливої праці та розумного управління» *Пол Дж. Меєр*

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема. Процес найму персоналу.

Мета: сформувати у студентів уміння аналізувати процес найму персоналу; навчити оцінювати елементи пошуку, добору і відбору кадрів та ефективність кадрової політики організації; розвивати вміння застосовувати основні методи наймання персоналу з урахуванням потреб організації та ситуації на ринку праці.

План заняття

І. Обговорення теоретичних положень з теми.

1. Пояснити основні елементи технологій маркетингу персоналу та їх значення у процесі найму кадрів.

2. Проаналізувати етапи пошуку, добору та відбору персоналу в процесі наймання.

3. Систематизувати управлінські дії щодо найму персоналу та охарактеризувати їх послідовність.

4. Схарактеризувати процедури відбору кадрів та основні інструменти перевірки якостей кандидата.

5. Узагальнити основні методи наймання персоналу.

ІІ. Практичні завдання.

Розробити по два приклади до варіантів тестів (сфера працівника, тема за вибором). Опис видів тестових завдань:

1) відкрите (альтернативне) ТЗ першого рівня складності, зорієнтоване на вибір однієї правильної відповіді з 3–4. Прості: «так, ні»;

2) закриті ТЗ рівня складності, зорієнтовані на перевірку запам’ятовування (дописування пропущеного слова, речення, формули, дати);

3) ТЗ, що передбачають дві (фосетні) або більше альтернативних варіантів відповідей;

4) ТЗ зорієнтоване на виявлення відповідності між, наприклад, формулами для розрахунків будь-яких показників більше трьох, що знаходяться в лівій частині аркуша, та відповідними визначеннями у довільному порядку в правій стороні аркуша (контроль складових схем, малюнків тощо);

5) ТЗ рівня складності, зорієнтоване на перевірку знань порядку розвитку певних процесів: розрахунків поточної лінії, розроблення планів, алгоритмів виконання робіт.

ІІІ. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема. Процес найму персоналу.

Мета: формувати практичні вміння та навички студентів відповідно до найму персоналу, включаючи набір і відбір кандидатів, оцінку відповідності вимогам посади, а також розрахунок чисельності персоналу (Чпл) та коефіцієнтів змінності (Кзн) і наповнюваності робочих місць (Кн) та інших розрахунків процесу найму.

План заняття

І. Актуалізація опорних знань.

№	Формула	Пояснення складових	Інтерпретація / Примітки
1	Кз = 1 –Чвб / Л	Кз – рівень задоволеності працівників організацією Чвб – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням Л – середня кількість працівників	Кз = 0,95 – дуже добре Кз < 0,95 – потребує уваги до умов праці та мотивації
2	Рп = Л / Чпр або Рп = Чф / Мф	Рп – рівень укомплектованості персоналом Л – фактична чисельність працівників Чпр – проектна чисельність персоналу Чф – фактична чисельність працівників Мф – фактична кількість робочих місць	(Рп = 1) – оптимально (Рп < 1) – нестача (Рп > 1) – надлишок
3	Чпл = Мпл×Кзм×Кн	Чпл – планова чисельність персоналу Мпл – кількість робочих місць у плановому періоді Кзм – коефіцієнт змінності Кн – коефіцієнт наповнюваності	Визначає планову потребу у персоналі
4	Кзн = Тф / М ×Тзм або спрощено Кзн = Чф / М	Кзн – коефіцієнт змінності (зайнятості) робочих місць Тф – фактично відпрацьований фонд часу М – кількість робочих місць Тзм – тривалість однієї зміни	1,0 – одно¬змінна 1,5–2,0 – двозмінна 2,5–3,0 – тризмінна / безперервна
5	Кн = Чф / Мф × Кзм або Кн = Fрм / Fпр	Кн – коефіцієнт наповнюваності робочих місць Чф – фактична чисельність працівників Мф – кількість робочих місць Кзм – коефіцієнт змінності Fрм – реальний фонд часу роботи робочих місць Fпр – фонд часу, фактично відпрацьований працівниками	Кн = 1 – оптимально Кн < 1 – недоукомплектованість Кн > 1 – надлишок

ІІ. Задачі.

1. У підприємстві працює 120 осіб. За рік 6 працівників звільнилося за власним бажанням. Визначте рівень задоволеності персоналу організацією (Кз).

2. Фактична чисельність персоналу підприємства – 95 осіб, а проектна чисельність за планом – 100 осіб. Обчисліть рівень укомплектованості кадрами (Рп) та оцініть, чи є нестача персоналу.

3. На виробництві заплановано 50 робочих місць. Коефіцієнт змінності плановий Кзм=1,5, коефіцієнт наповнюваності Кн=0,9. Визначте планову чисельність персоналу (Чпл).

4. На підприємстві 40 робочих місць, а фактично працює 70 працівників у змінному режимі. Тривалість однієї зміни – 8 годин, фактично відпрацьовано 560 людино-змін. Визначте коефіцієнт змінності (Кзн). Якщо фактична чисельність персоналу – 70, а планова кількість робочих місць – 40, Кзм = 1,5, обчисліть коефіцієнт наповнюваності (Кн).

5. На підприємстві 60 робочих місць, фактична чисельність працівників – 85 осіб. Фактично відпрацьовано 510 людино/змін, тривалість зміни – 8 годин. Плановий коефіцієнт змінності Кзм=1,5. Визначити коефіцієнт змінності робочих місць Кзн. Розрахувати коефіцієнт наповнюваності робочих місць Кн. Оцінити, чи є перевантаження робочих місць.

6. Організація планує на наступний рік 80 робочих місць. Плановий коефіцієнт змінності Кзм=2, коефіцієнт наповнюваності Кн=0,95. Середня кількість працівників на підприємстві – 150 осіб. Визначити рівень укомплектованості кадрами Рп. Охарактеризувати стан забезпечення персоналом.

ІІІ. Самостійна робота.

Комплексна задача. На підприємстві: фактична чисельність працівників Чф=120, кількість робочих місць Мф=70, фактично відпрацьовано 210 людино/змін, тривалість однієї зміни Тзм=1 (для спрощення у людино/змінах), плановий коефіцієнт змінності Кзм=1,5, плановий коефіцієнт наповнюваності Кн=0,95, проектна чисельність персоналу на наступний рік Чпр=130.

Завдання:

1. Розрахувати фактичний коефіцієнт змінності робочих місць Кзн.

2. Розрахувати фактичний коефіцієнт наповнюваності робочих місць Кн.

3. Визначити планову чисельність персоналу Чпл.

4. Оцінити рівень укомплектованості кадрами Рп і охарактеризувати стан забезпечення персоналом.

ІV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема. Потенціал співробітника.

Мета: сформувати в студентів практичні навички оцінювання потенціалу співробітника за компетентнісним підходом; навчити визначати види та рівні розвитку компетенцій, аналізувати комунікативні компетенції, а також застосовувати модель UCF, інструменти центру оцінки й інтерв'ю за компетенціями у процесі добору та розвитку персоналу.

План заняття

І. Актуалізація опорних знань.

1. Схарактеризувати сутність оцінки персоналу за компетенціями та визначити поняття «потенціал співробітника».

2. Пояснити ефективну комунікацію як компетенцію та навести приклади її поведінкових індикаторів.

3. Охарактеризувати універсальну модель компетенцій (UCF) та розмежувати hard skills і soft skills.

4. Пояснити сутність центру оцінки (Assessment center) як методу оцінювання персоналу.

5. Визначити основні етапи та принципи проведення центру оцінки.

ІІ. Завдання та вправи.

Вправа 1. «Визначення компетенцій посади».

Мета: навчити виділяти компетенції та формувати профіль компетенцій.

Завдання: визначити компетенції посади керівника відділу продажів та рівень їх розвитку.

Опис посади: керівник відділу продажів – особа, яка керує командою менеджерів з продажу, формує стратегію відділу, планує продажі, контролює виконання планів, мотивує команду та взаємодіє з клієнтами.

Визначити: 3–4 корпоративні компетенції, 2–3 управлінські; 2–3 професійні компетенції; зазначити бажаний рівень розвитку кожної компетенції (A–E).

Пояснення рівнів розвитку компетенцій:

E – компетенція не розвинена; працівник не володіє навичками і не намагається їх застосовувати.

D – недостатньо розвинена; працівник частково проявляє навички, потрібен розвиток.

C – базовий рівень; необхідний і достатній для виконання обов'язків.

B – сильний рівень; потрібен для керівника середньої ланки, вплив у складних ситуаціях.

A – лідерський рівень; потрібен для топ-менеджерів, створення умов для розвитку інших.

Вправа 2. «Оцінка ефективної комунікації» (робота в парах)

Мета: закріпити розуміння комунікації як компетенції.

Ситуація. У відділі продажів виник конфлікт між двома менеджерами: один вважає, що другий отримує кращі клієнти, а другий звинувачує першого у саботажі спільного проекту. Конфлікт впливає на загальні результати відділу і створює напружену атмосферу.

Завдання:

1. Проаналізувати поведінку керівника відділу в цій ситуації.

2. Визначити, як він може проявити компетенцію ефективної комунікації на різних рівнях (E–A), в таблиці заповнити «дії керівника/поведінка».

3. Скласти план дій керівника для вирішення конфлікту з урахуванням поведінкових індикаторів, щоб перейти на вищий рівень.

Рівень	**Дії керівника/поведінка**	**Пояснення**
E		Незадовільний рівень, не проявляє навичок комунікації.
D		Недостатньо розвинена компетенція, потрібен розвиток.
C		Базовий рівень, достатній для ефективного керівництва.
B		Сильний рівень, здатний впливати на складні ситуації.
A		Лідерський рівень, впливає на розвиток команди та організації в цілому.

Вправа 3. «Hard skills vs Soft skills»

Мета: сформувати практичне розуміння універсальної моделі компетенцій (UCF).

Завдання: **у**явіть, що ви оцінюєте трьох співробітників компанії на позицію менеджера проектів. Розподіліть компетенції між учасниками залежно від їхніх проявів у робочих ситуаціях.

Учасники:

співробітник 1 – досвідчений менеджер, має навички стратегічного планування;

співробітник 2 – новачок, проявляє активність у командній роботі;

співробітник 3 – технічний спеціаліст, сильний у аналітичних навичках.

Компетенції для оцінки:

Hard Skills (професійні знання):

1) планування проектів;
2) аналіз даних та прийняття рішень;
3) управління ресурсами;

4) організація робочого процесу;
5) управління бюджетом проекту;
6) контроль виконання завдань;
7) підготовка звітів і документації;
8) впровадження стандартів та процедур;
9) робота з CRM та іншими системами управління;
10) управління ризиками проекту;
11) оцінка ефективності роботи команди;
12) технічна експертиза в галузі (за специфікою посади).

Soft Skills (міжособистісні та поведінкові):

1) комунікація та переговори;
2) лідерство та мотивація команди;
3) емоційний інтелект;
4) управління конфліктами;
5) тайм-менеджмент;
6) креативність та критичне мислення;
7) адаптивність та гнучкість;
8) позитивний настрій та стресостійкість;
9) робота в команді та підтримка колег.

III. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Тема. Навчання і розвиток персоналу організації.

Мета: проаналізувати концепцію розвитку персоналу та процес його навчання, визначити завдання та елементи системи навчання і розвитку; розвивати у студентів уміння обирати форми та методи навчання персоналу залежно від потреб організації; формувати та виховувати у студентів навички планування професійного розвитку співробітників і оцінки ефективності навчальних заходів.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Проаналізувати поняття розвитку персоналу та його відмінність від навчання, зростання і дозрівання.

2. Визначити основні етапи процесу розвитку персоналу та його ключові завдання.

3. Охарактеризувати елементи системи навчання і розвитку та їх роль у підвищенні професіоналізму працівників.

4. Пояснити види навчання персоналу та переваги використання дистанційних, аудиторних і практичних форм.

5. Проаналізувати методи навчання на робочому місці та їх значення для професійного розвитку і зміцнення кадрового потенціалу організації.

ІІ. Ситуаційні вправи.

Ситуація 1. Низький професійний рівень нового співробітника.

До компанії прийшов молодий спеціаліст, який добре знає теорію, але не має практичних навичок. Його робота часто потребує допомоги колег, і це знижує продуктивність команди.

Питання для обговорення:

Які методи навчання на робочому місці можна застосувати, щоб швидко підвищити його професійний рівень?

Чи варто застосовувати дистанційне навчання у цьому випадку? Чому так або чому ні?

Як можна оцінити ефективність навчання цього співробітника через 1–2 місяці?

Ситуація 2. Конфлікт у команді під час виконання проєкту.

В команді розпочався конфлікт через розподіл завдань, що призводить до затримки виконання робіт. Керівник хоче розв’язати проблему і підвищити компетентність команди.

Питання для обговорення:

Які види навчання можна застосувати для поліпшення командної взаємодії (soft skills)?

Які тренінги чи вправи можуть допомогти розвинути навички комунікації та конфлікт-менеджменту?

Як поєднати навчання та розвиток із виконанням поточних завдань команди?

Ситуація 3. Планування кар’єрного зростання та підготовка резерву.

Компанія хоче сформувати кадровий резерв для керівних посад і підвищити мотивацію персоналу через навчання та розвиток. *Питання для обговорення:*

Які етапи процесу розвитку персоналу треба реалізувати для формування кадрового резерву?

Які методи навчання та розвитку найефективніші для керівників (mentoring, ротація, тренінги)?

Як оцінити потенціал співробітників для підвищення і правильне планування кар’єрного росту?

Ситуація 4. Необхідність освоїти нові технології.

В компанії впроваджують нове програмне забезпечення для роботи, і більшість співробітників не має достатніх навичок для його використання. *Питання для обговорення:*

Які форми навчання (дистанційне, аудиторне, наставництво) будуть найефективніші в цьому випадку і чому?

Як оцінити успішність навчання та готовність співробітників до роботи з новими технологіями?

Чи варто поєднувати різні методи навчання? Яким чином?

ІІІ. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Тема. Системний підхід до особистісного розвитку та управління талантами.

Мета: проаналізувати системний підхід до особистісного розвитку та управління талантами в організації; порівняти самонавчання, навчання дорослих і корпоративні форми розвитку персоналу, визначити їх особливості та переваги; розвивати у студентів уміння планувати індивідуальний професійний розвиток і застосовувати інструменти talent management; формувати усвідомлене ставлення до безперервного навчання, саморозвитку та розкриття власного потенціалу в професійній діяльності.

План заняття

1. Обговорення теоретичних положень.

1. Проаналізувати сутність самонавчання і саморозвитку персоналу та їх значення для професійного зростання працівників.

2. Охарактеризувати сучасні методи навчання персоналу та їх переваги для організації.

3. Пояснити особливості навчання дорослих і роль принципів в організації ефективного навчального процесу.

4. Проаналізувати роль корпоративних навчальних центрів та індивідуального плану розвитку у формуванні кадрового потенціалу організації.

5. Вказати складові індивідуального плану розвитку (корпоративного) та його переваги для організації.

6. Пояснити ефективність інтегрованого управління талантами (Integrated Talent Management) за елементами системи.

7. Узагальнити сутність управління талантами, його рівні та стадії в системі стратегічного розвитку персоналу.

8. Систематизувати основні елементи системи управління талантами.

ІІ. Кейс «Розвиток і утримання талантів у компанії «Nova» (інтерактив в малих групах)**.**

Опис ситуації. Компанія «Nova» (сфера IT-послуг, 180 працівників) активно зростає та розширює перелік клієнтів. Керівництво зіткнулося з такими проблемами:

– висока плинність молодих перспективних спеціалістів (1–3 роки стажу);

– відсутність системного підходу до розвитку персоналу;

– нерівномірний рівень професійних і управлінських компетенцій працівників;

– складність формування кадрового резерву на керівні посади.

Навчання в компанії відбувається епізодично: окремі тренінги, самостійні онлайн-курси за ініціативою працівників. Індивідуальні плани розвитку відсутні. Управління талантами не формалізоване й не інтегроване в HR-процеси.

Керівництво ухвалило рішення впровадити системний підхід до розвитку персоналу та управління талантами**,** орієнтуючись на концепцію *Integrated Talent Management***.**

Завдання:

1) виявити наявні проблеми розвитку персоналу в компанії «Nova»;

2) вказати, які елементи системи самонавчання та саморозвитку доцільно впровадити в організації;

3) пояснити, які принципи навчання дорослих слід врахувати при організації навчального процесу в компанії;

4) скласти приклад індивідуального плану розвитку (ІПР) для одного з працівників (молодий спеціаліст / майбутній керівник);

5) узагальнити, як впровадження системи управління талантами вплине на конкурентоспроможність організації.

Питання дискусійного обговорення

Чому самонавчання є ключовим інструментом розвитку в сучасних організаціях?

Які ризики виникають за відсутності індивідуальних планів розвитку?

Чи можна вважати талантом лише високоефективного працівника?

Яку роль відіграє нематеріальна мотивація в утриманні талантів?

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11

Тема. Управління маркетингом персоналу.

Мета: визначити сутність управління маркетингом персоналу, його закони та принципи; проаналізувати процес професійного самовизначення персоналу та його вплив на професіоналізм; охарактеризувати суть професійної орієнтації

працівників та її роль у адаптації персоналу; формувати уміння застосовувати методи та форми управління маркетингом персоналу для діяльності організації.

План заняття

І. Актуалізація опорних знань.

1. Проаналізувати сутність управління маркетингом персоналу, його мету, стратегію, методи та форми.

2. Охарактеризувати головні закони управління маркетингом персоналу та їх практичне значення для організації.

3. Пояснити роль і механізм професійного самовизначення особистості у підвищенні професіоналізму персоналу.

4. Узагальнити сутність професійної орієнтації персоналу та її вплив на адаптацію і ефективність працівників.

ІІ. Ситуаційна вправа.

Компанія «Nova» найняла 5 нових спеціалістів у відділ маркетингу. Керівництво помічає, що частина працівників демонструє низьку продуктивність, відчуває стрес і невпевненість у виконанні завдань. Ви, як HR-менеджер, маєте розробити програму управління маркетингом персоналу, що включатиме:

– професійне самовизначення нових працівників;

– професійне орієнтування (адаптацію до організації);

– розробку заходів для ефективного управління персоналом відповідно до законів та принципів маркетингу персоналу.

В таблиці до ситуації заповнювати:

– внутрішні/зовнішні фактори,

– етапи професійної орієнтації,

– конкретні дії HR,

– очікуваний результат для організації.

Орієнтовні складові для заповнення таблиці та подальшого обговорення:

1) проаналізувати, які внутрішні і зовнішні фактори впливають на професійне самовизначення нових працівників;

2) систематизувати етапи професійної орієнтації і запропонувати заходи для зменшення стартових витрат та плинності кадрів;

3) охарактеризувати, як застосувати закони управління маркетингом персоналу (закон цілепокладання, закон необхідної розмаїтості, закон відповідності) у практичній діяльності HR;

4) пояснити, яким чином стратегія управління маркетингом персоналу може підвищити продуктивність і мотивацію нових співробітників.

№	Елемент кейсу	Завдання студентів	Приклади/підказки для заповнення	Очікуваний результат
1	Внутрішні фактори, що впливають на самовизначення працівників.	Проаналізувати особистісні, мотиваційні та професійні характеристики нових працівників.	Мотивація, рівень професійних навичок, попередній досвід, очікування від роботи.	Виявлені фактори допомагають адаптувати програми навчання та розвитку.
2	Зовнішні фактори, що впливають на самовизначення.	Проаналізувати умови організації, соціальні та виробничі аспекти.	Корпоративна культура, стиль управління, ресурси, вимоги до результатів.	Створення середовища для самовизначення і продуктивної роботи.
3	Етапи професійної орієнтації (адаптації).	Систематизувати ключові етапи введення працівника в посаду.	Ознайомлення з компанією, наставник/куратор, навчальні матеріали, інтеграція в команду.	Швидка адаптація, зниження стресу та початкових витрат часу.
4	Заходи для зменшення стартових витрат та плинності кадрів.	Пропонувати конкретні дії HR.	Менторство, тренінги, інструкції, регулярні зустрічі, чіткі очікування.	Підвищення ефективності нових працівників, зниження ймовірності звільнення.
5	Застосування законів управління маркетингом персоналу.	Проаналізувати та пояснити, як закони МП можна реалізувати.	Закон цілепокладання: реальні цілі; Закон необхідної розмаїтості: різні методи управління; Закон відповідності: адаптація середовища до потенціалу працівника.	Підвищення результативності, мотивації та задоволеності працівників.
6	Стратегія управління маркетингом персоналу.	Розробити пропозиції щодо стратегії та методів управління.	План розвитку персоналу, навчальні програми, онлайн/оффлайн тренінги, зворотний зв’язок.	Стратегічно узгоджені дії, які забезпечують ефективність і довгострокову мотивацію персоналу.

ІІІ. Тест. Рівень особистої організованості.

Інструкція: Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де: 1 – зовсім не відповідає, 2 – мало відповідає, 3 – частково відповідає, 4 – в значній мірі відповідає, 5 – повністю відповідає.

1. Я завжди планую свій день та дотримуюсь розкладу.

2. Мені легко виконувати завдання в строк, навіть якщо їх багато.

3. Я прагну робити роботу якісно, навіть якщо це потребує додаткового часу.

4. Мені легко визначати пріоритети серед кількох справ одночасно.

5. Я часто відкладаю завдання на останній момент (оцінюйте себе чесно).

6. Я організовую своє робоче місце так, щоб нічого не загубилось і все було під рукою.

7. Я ставлю перед собою чіткі цілі і дотримуюсь їх виконання.

8. Мені подобається брати на себе додаткову роботу, якщо вона корисна для розвитку.

9. Я відчуваю задоволення, коли завершую завдання вчасно і якісно.

10. Я легко пристосовуюсь до змін у планах, не втрачаючи ефективності.

Інтерпретація результатів:

40–50 балів – дуже високий рівень організованості та працелюбності;

30–39 балів – високий рівень, але є деякі слабкі місця;

20–29 балів – середній рівень, потребує розвитку навичок планування та дисципліни;

10–19 балів – низький рівень, необхідна робота над організацією часу та мотивацією.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12

Тема. Стратегічний маркетинг персоналом.

Мета: проаналізувати сутність стратегічного маркетингу персоналу, його роль у досягненні цілей організації та вплив на розвиток кадрового потенціалу; навчати характеризувати складові процесу стратегічного планування, стадії маркетингової діяльності та методи аудиту персоналу; формувати вміння застосування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності організації.

План заняття

І. Обговорення теоретичних положень з теми (експрес опитування).

1. Проаналізувати сутність поняття «стратегія» у сфері управління персоналом.

2. Пояснити відмінність стратегії від тактики.

3. Охарактеризувати ключові функції стратегії в управлінні організацією.

4. Узагальнити основні характеристики стратегії (довгостроковість, гнучкість, пріоритетність).

5. Назвати рівні стратегічного управління організацією.

6. Вказати основні завдання стратегічного планування персоналу.

7. Перерахувати етапи стратегічного планування у діяльності персоналу.

8. Проаналізувати роль стратегічного планування у досягненні цілей організації.

9. Пояснити сутність стадій маркетингової діяльності: становлення, функціонування, розвиток, криза.

10. Охарактеризувати особливості розвитку організації на стадії функціонування.

11. Перерахувати ключові фактори, що впливають на кризу організації.

12. Проаналізувати вплив зовнішніх факторів на розвиток персоналу.

13. Назвати основні цілі аудиту персоналу.

14. Вказати методи проведення аудиту персоналу (бенчмаркінг, статистичний метод, цільовий підхід).

15. Перерахувати способи збору інформації для аудиту (інтерв'ю, анкетування, огляд документів).

16. Охарактеризувати роль зовнішніх експертів у процесі аудиту персоналу.

17. Пояснити, як аудит персоналу сприяє оптимізації управлінських рішень.

18. Узагальнити значення управлінського аудиту для стратегічного контролю персоналу.

19. Перерахувати завдання стратегічного аудиту персоналу.

20. Назвати принципи взаємодії керівництва та підрозділів у реалізації стратегії.

21. Проаналізувати вплив стратегічного планування на продуктивність персоналу.

22. Вказати відмінності між розвитком і зростанням організації.

23. Перерахувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на стратегічний маркетинг персоналу.

24. Пояснити роль кадрового потенціалу у підвищенні конкурентоспроможності організації.

25. Охарактеризувати взаємозв'язок стратегії персоналу з місією та цілями організації.

26. Узагальнити функції стратегії як засобу досягнення цілей організації.

27. Перерахувати завдання стратегічного планування для підрозділів організації.

28. Назвати основні ризики при реалізації стратегії персоналу.

29. Вказати ключові принципи стратегічного планування у сфері управління персоналом.

30. Проаналізувати роль прогнозування змін зовнішнього середовища для стратегічного управління персоналом.

31. Пояснити, чому стадія становлення організації не підлягає розвитку до стабільного функціонування.

32. Перерахувати методи оцінки ефективності діяльності персоналу.

33. Систематизувати підходи до оптимізації управління персоналом на основі аудиту.

34. Назвати види взаємозв'язку стратегій на корпоративному, бізнес- та функціональному рівнях.

ІІ. Обговорення висловів видатних людей.

Лідерство – це не влада, а вплив. *Джон Максвелл*

Мистецтво управління полягає в тому, щоб робити складні речі простими для інших. *Річард Бренсон*

Управляти – означає робити правильні речі; лідерство – означає робити речі правильно. *Пітер Друкер*

Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб надихати людей діяти так, як вони самі хочуть діяти. *Вальтер Крістіан*

Справжнє управління – це здатність перетворювати бачення у реальні результати через людей. *Уоррен Беніс*

Людська майстерність у керуванні визначається здатністю об'єднувати різні таланти для досягнення спільної мети. *Пітер Друкер*

ІІІ. Дискусійні питання.

Як би ви адаптували стратегію управління персоналом у компанії, що швидко росте, щоб забезпечити баланс між стабільністю і інноваціями?

Які потенційні конфлікти можуть виникнути між стратегією компанії та особистими цілями працівників, і як їх можна вирішувати?

Як аудит персоналу може допомогти передбачити та запобігти кризовим станам у діяльності організації?

Як би ви використали принцип стратегічного планування для розвитку професійних навичок команди у віртуальному або гібридному середовищі?

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13

Тема. Стратегічний маркетинг персоналом.

Мета: розвивати вміння аналізувати стратегічний маркетинг персоналу та його складові, стадії маркетингової діяльності і роль у розвитку кадрового потенціалу; формувати навички оцінки ефективності персоналу, застосування стратегічного планування та методів аудиту для підвищення конкурентоспроможності організації.

План заняття

І. Ситуаційні вправи.

Вправа 1. Стратегія персоналу у кризовий період.

Компанія «Альфа» зіткнулася зі значним падінням попиту на свої послуги через зміни на ринку. Керівництво хоче скоротити витрати, але зберегти ключових спеціалістів. Визначте, як стратегія управління персоналом може допомогти компанії пережити кризу. Обговоріть, які елементи аудиту персоналу варто застосувати перед ухваленням рішень.

Вправа 2. Розробка стратегічного плану розвитку персоналу.

Підприємство «Бета» планує вихід на новий ринок і потребує висококваліфікованих співробітників. Поточний персонал частково відповідає вимогам, але потрібні нові компетенції. Проаналізуйте, які заходи зі стратегічного маркетингу персоналу варто застосувати для підготовки і залучення кадрів. Визначте потенційні ризики і способи їх мінімізації.

Вправа 3. Аудит персоналу та його результати.

Служба HR провела аудит персоналу і виявила низьку мотивацію та високий рівень плинності у відділі продажів. Проаналізуйте, які методи аудиту допомогли б детальніше визначити причини проблем. Складіть рекомендації щодо покращення управління персоналом у цьому підрозділі.

Вправа 4. Конфлікт між корпоративною стратегією та персоналом.

Компанія запроваджує нову корпоративну стратегію, що передбачає автоматизацію багатьох процесів. Частина персоналу опирається змінам, бо побоюється скорочень. Визначте, як стратегічний маркетинг персоналу може допомогти у подоланні опору. Розробіть план комунікації та професійного розвитку працівників для адаптації до змін.

ІІ. Кейс «Розвиток персоналу в умовах змін» (в малих групах).

Компанія «ТехноЛідер» планує вихід на новий ринок із інноваційними продуктами. Поточний персонал частково володіє потрібними компетенціями, але є прогалини у знаннях щодо сучасних технологій та ринкових трендів. Керівництво компанії поставило завдання HR-відділу: забезпечити швидку адаптацію персоналу, підвищити його мотивацію та залученість, а також розробити стратегічну програму розвитку людських ресурсів.

Дані про персонал:

– 70% працівників мають середній рівень кваліфікації;

– 20% висококваліфіковані, але не мотивовані;

– 10% мають застарілі навички;

– загальна плинність кадрів за останній рік – 12 % (до 10 % вважаються прийнятними);

– рівень задоволеності роботою – середній (оцінка 3,5 із 5).

Завдання для груп

1. Проаналізувати ситуацію:

– виявити ключові проблеми в управлінні персоналом;

– визначити, які внутрішні та зовнішні фактори впливають на розвиток персоналу.

2. Розробити стратегічний план управління персоналом:

Які кроки потрібно зробити для підвищення кваліфікації та мотивації?

Як залучити працівників до змін і розвитку організації?

Які методи аудиту персоналу варто застосувати для моніторингу ефективності?

3. Пріоритезувати дії:

– визначити 3–5 найважливіших заходів, які слід реалізувати першочергово.

– обґрунтувати свій вибір у контексті стратегічного маркетингу персоналу.

4. Презентувати рішення:

Кожна група готує коротку презентацію (5 хв) з ключовими пропозиціями.

VI. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14

Тема. Особливості функціонування бренду роботодавця.

Мета: розвивати вміння визначати сутність бренду роботодавця та його складові, аналізувати різні підходи до формування HR-бренда; формувати навички оцінки ефективності ціннісної пропозиції EVP, розробки стратегії просування та комунікацій бренду роботодавця; вчити оцінювати вплив бренду на залучення, утримання та лояльність персоналу, а також на конкурентоспроможність організації на ринку праці.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Назвати основні визначення бренду роботодавця та ключові підходи до його розуміння.

2. Порівняти складові бренду роботодавця за Ф. Котлером та П. Бурке.

3. Перерахувати основні етапи формування бренду роботодавця та пояснити роль EVP ***(****ціннісна пропозиція роботодавця)*.

4. Назвати ключові етапи формування HR-бренда та інструменти його просування.

II. Інтерактивна технологія «Займи позицію».

Ситуація 1. Ваша компанія вирішила запровадити новий HR-бренд для підвищення привабливості роботодавця. Деякі співробітники сумніваються, що нові заходи вплинуть на їх мотивацію та ефективність.

Оберіть оптимальний варіант дій.

А. Ігнорувати сумніви співробітників і запустити кампанію без їх участі.

B. Провести опитування та обговорення з командою, щоб врахувати їхні потреби у формуванні HR-бренда.

C. Пояснити співробітникам, що HR-бренд – це лише маркетингова стратегія, не пов'язана з їхньою роботою.

D. Делегувати розробку HR-бренда зовнішнім консультантам, не залучаючи працівників.

Ситуація 2. Ваша компанія хоче розробити EVP (Employee Value Proposition), але керівництво вважає, що основна увага має бути на зарплаті, а не на корпоративній культурі та розвитку працівників. Який підхід буде оптимальним?

A. Зосередитися лише на фінансових пропозиціях.

B. Використати збалансований підхід, включивши і фінансові, і нефінансові складові EVP.

C. Ігнорувати EVP і залишити існуючу систему мотивації без змін.

D. Проводити тільки внутрішню оцінку зарплат, не враховуючи потреб працівників.

Ситуація 3. Під час аудиту HR-бренда виявлено, що зовнішній імідж компанії приваблює кандидатів, але внутрішнє середовище демотивує працівників.

Який варіант дій буде найбільш доцільним?

A. Фокусуватися лише на зовнішніх комунікаціях, не змінюючи внутрішнє середовище.

B. Проводити внутрішні заходи для покращення культури та залучення працівників, паралельно підтримуючи зовнішній імідж.

C. Повністю припинити зовнішнє просування бренду.

D. Ігнорувати результати аудиту та продовжити стандартну практику управління персоналом.

Ситуація 4. Команда HR-менеджерів розробила комунікаційну кампанію для просування бренду роботодавця. Частина співробітників скептично ставиться до участі у заходах та соціальних мережах. Який підхід буде найефективнішим?

A. Примусово залучати співробітників до всіх заходів.

B. Пояснити цінність участі, запропонувати добровільні активності та інструменти, які відповідають їхнім інтересам.

C. Ігнорувати думку співробітників і робити кампанію лише зовнішньою.

D. Виключити скептично налаштованих працівників із кампанії.

Ситуація 5. Під час розробки HR-бренда компанія планує інтегрувати нові канали комунікації (YouTube, соцмережі, блоги). Керівництво пропонує

використовувати тільки один канал для економії бюджету. Який варіант дій буде оптимальним?

A. Використати лише один канал, як радить керівництво.

B. Вибрати кілька найбільш ефективних каналів з урахуванням цільової аудиторії, навіть якщо це трохи перевищить бюджет.

C. Відмовитися від всіх нових каналів і залишити старі.

D. Запустити всі можливі канали без обмежень бюджету.

Ситуація 6. Компанія планує розробити HR-бренд, але внутрішні опитування показали, що працівники не до кінця розуміють цінності компанії та її корпоративну культуру. Який варіант дій буде оптимальним?

A. Ігнорувати внутрішнє сприйняття та просувати бренд лише зовні.

B. Провести тренінги та інформаційні сесії для працівників, щоб донести цінності та культуру компанії.

C. Вимагати від працівників приймати корпоративні цінності без пояснень.

D. Сконцентруватися на фінансових бонусах і пропустити культурні аспекти.

ІІІ. Завдання. SWOT-аналіз HR-бренда.

Мета: навчити студентів оцінювати сильні та слабкі сторони бренду роботодавця.

Інструкція: використовуючи дані про компанію (вигадану або реальну), складіть SWOT-аналіз HR-бренда:

– сильні сторони (Strengths) – внутрішні переваги компанії;

– слабкі сторони (Weaknesses) – внутрішні недоліки;

– можливості (Opportunities) – зовнішні шанси для бренду;

– загрози (Threats) – зовнішні ризики.

Питання для обговорення:

Як використати сильні сторони для зменшення слабких?

Які зовнішні можливості найефективніше підтримають розвиток HR-бренда?

VI. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15

Тема. Ціннісна пропозиція персоналу.

Мета: створити сприятливу атмосферу психологічного колективу студентів, виявити основні проблеми комунікації, навчити долати непорозуміння та бар’єри до колективної взаємодії.

План заняття

Тренінгова вправа 1. «Згода, незгода, оцінка»

Мета: показати та засвоїти механізми створення ефективної комунікації.

Інструкція: учасники об’єднуються в три групи. Кожній групі дається картка з варіантом завдання:

– складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте згоду;

– складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте незгоду;

– складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте оцінювання дій або вчинків іншої людини.

На виконання дається 5 хв. Після цього кожна група демонструє результати своєї роботи. Після обговорення на плакаті записуються ті фрази, які можна застосовувати під час ефективного спілкування. За допомогою мультимедійного проектора демонструються висловлення згоди та незгоди людини з думкою іншого.

Висловити згоду тобі допоможуть такі фрази:

– Це не викликає заперечень (сумніву)…

– Я готовий із цим погодитися ….

– Мені близькі ці думки …

– Я поділяю (підтримую) думку …

– Я теж хотів це (про це) сказати …

– Моя позиція цілком збігається …

– Ніхто і не заперечує …

Ти не скривдиш іншого, якщо вираження своєї незгоди почнеш зі слів:

– Мені так не здається …

– Я думаю по-іншому (навпаки) ….

– Я дотримуюсь іншої думки …

– У мене інший (протилежний) погляд …

– Я дозволю собі не погодитися з вами …

– На жаль, не можу погодитися з вами …

– Мені хотілося б висловити свою незгоду …

Тренінгова вправа 2. «Виявлення переваг»

Мета: отримати позитивний зворотний зв’язок, розвинути емпатію.

Інструкція: виберіть у групі людину, яка за багатьма характеристиками вам імпонує. Запишіть п’ять якостей, котрі у цій людині вам подобаються. Прочитайте свою характеристику групі, не називаючи ім’я, – нехай група визначить, кого ви характеризуєте.

Тренінгова вправа 3. «Примірювання ролей»

Мета: закріпити навики асертивної поведінки на практиці, обговорити наслідки агресивного та пасивного підходів для суб’єкта спілкування.

Інструкція: учасникам пропонується «приміряти» на себе три ролі:

– агресивної; невпевненої; впевненої людини.

Кількість ситуації повинна відповідати кількості учасників:

1. Колега довго розмовляє з вами по телефону і відволікає від важливих справ. Ви говорите: «…».

2. Керівник відділу не відпускає вас після закінчення робочого часу, посилаючись на невиконану роботу.

3. Керівник несправедливо, на вашу думку, позбавив вас премії.

4. Колега поставив вас у незручне становище перед іншими працівниками.

5. Колеги після закінчення робочого дня допізна шумлять і заважають вам займатися справами.

6. Керівник висміяв вас перед усім колективом.

7. У їдальні на підприємстві ви довго чекаєте, доки вас обслужать. Обговорення: яка роль (реакція) вам першою спадає на думку? Примірювати яку роль було найскладніше? Чому?

Інформаційне повідомлення:

Впевнена (асертивна) поведінка. Мета впевненої поведінки: чесно, ефективно й прямо висловлювати свої думки та бажання. В цьому разі людина відстоює свої права, не порушуючи прав оточуючих.

Агресивна поведінка. Мета: домінувати, ображати, знищувати, принижувати та маніпулювати. Людина, яка поводиться агресивно, може навіть не усвідомлювати цього. Люди, які поводяться агресивно, відстоюють свої права за рахунок інших.

Пасивна поведінка. Мета: догодити оточуючим, уникнути конфлікту. Людина хоче здаватися оточуючим приємною та приховує свої почуття. Люди, які поводяться пасивно, не висловлюють власного незадоволення та не відстоюють своїх законних прав.

Тренінгова вправа 4. «Поміняйтеся місцями ті, хто ...»

Мета: згуртувати колектив.

Інструкція: вам буде сказане твердження, ті з вас, кого це твердження стосується, повинні встати та швидко помінятися місцями. Ті, до кого це твердження не відноситься, залишаються сидіти на своїх місцях. Отже, поміняйтеся місцями ті:

– хто любить розмовляти по телефону;

– кому подобається червоний колір;

– хто любить їсти морозиво;

– у кого вдома є собака (кішка);

– кому подобається ходити в кіно;

– хто любить співати;

– хто танцює;

– хто читає фентезі;

– хто любить дивитися телесеріали;

– у кого улюблений вид спорту волейбол чи баскетбол.

Питання для обговорення:

1. Чи складно було виконувати це завдання? У чому виникали труднощі?

2. Чи дізналися ви про своїх колег щось нове?

3. Чи легко вам було знайти людину, з якою можна було б помінятися місцями?

САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота здобувачів вищої освіти з дисципліни «Маркетинг персоналу» є важливою складовою як у теоретичній підготовці студентів з курсу, так і в підготовці студентів до роботи на практичних заняттях.

Завдання для самостійної роботи мають на меті:

а) сформувати у студентів розуміння базових знань з маркетингу персоналу та вміння щодо їх використання у подальшій професійній діяльності;

б) сформувати навички та вміння застосовувати засвоєні знання на творчому рівні;

в) сприяти процесу самопізнання та на підставі цього самовихованню особистості студентів, розвитку власних можливостей та компетентностей;

г) підготувати студента до практичних занять.

Самостійна робота студентів у загальному розумінні є цілісною системою пізнавальної діяльності, спрямованою на формування загальних і фахових знань, умінь, навичок та переконань, необхідних для успішного виконання майбутніх професійних і суспільних функцій. Вона здійснюється на основі інформації, отриманої з різних джерел, зокрема під час аудиторних занять, проте не зводиться лише до механічного засвоєння чи запам’ятовування матеріалу.

У процесі самостійної роботи студенти, спираючись на набуті знання, сформовані вміння, власний життєвий досвід і ціннісні орієнтири, осмислюють та опрацьовують отриману інформацію, перетворюючи її на якісно нові знання й практичні компетентності.

Велика частина самостійної роботи студентів ґрунтується на роботі з теоретичним матеріалом. Тому вміла робота з ним є засадою як успішного формування майбутнього фахівця, так і успішності навчання нинішнього студента.

Основні форми самостійної роботи з матеріалом:

– вивчення першоджерел;

– знайомство з додатковою літературою;
– блок-схем, логіко-структурних схем з теми;
– складання власних прикладів за тематичними ситуаціями з теми;
– складання презентацій за різними темами;
– підготовка цікавих повідомлень з теми;
– реферування та анотування літератури;
– співбесіди в малих групах;
– розроблення тестових завдань з теми тощо.

Вимоги до оформлення самостійної роботи

У тексті, що подається до друку, має подаватися наукова проблема та короткий опис результатів дослідження здобувача вищої освіти.

Обсяг– 4-6 сторінки формату А4. Шрифт Times New Roman 14 пт; стиль «Звичайний»; інтервал 1,5; абзацний відступ – 1,25 см.; вирівнювання – по ширині. Розміри полів: ліве – 30 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Граничні розміри таблиць і малюнків у тексті (104х170) мм^2, назва таблиці над таблицею. Мінімальний розмір шрифту таблиць – 10 пт. Малюнки виконують за допомогою векторної графіки. Сканування малюнків виконують з роздільною здатністю 300 dpi та зберігають у форматі TIF (IBMPC). Підпис розміщують під малюнком з позначенням «Рис.». Формули набирати у *Math Type або Microsoft Equation 3.0.*

У тексті:

– не допускається вирівнювання пропусками (для цього використовують параметри абзацу, положення символів табулювання);

– використовують дефіс "-", який не відділяють пропусками, тире "–" (alt+0151) та мінус "–" (alt+0150), які відділяють з обох сторін пропусками;

– необхідно використовувати парні лапки («»);

– обов’язковим є нерозривний пробіл між ініціалами (Ctrl + Shift + Space)!

Покликання на використані джерела в тексті роблять за зразком: [2, с. 364-367; 5, с. 127; 7-9; 12], де перше число – номер джерела в списку використаних джерел, число після коми – номер сторінки (діапазон сторінок задають через дефіс), декілька джерел відділяють крапкою з комою або дефісом.

Список використаних джерел оформляти з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Забороняється цитування в тексті та внесення до бібліографічних списків тих джерел, які опубліковані російською мовою в будь-якій країні, а також джерел іншими мовами, якщо вони опубліковані на території росії та білорусі.

ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ЗАВДАНЬ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сутність і роль маркетингу персоналу в системі управління персоналом.
2. Цілі та завдання маркетингу персоналу в організації.
3. Еволюція концепції маркетингу персоналу.
4. Внутрішній і зовнішній маркетинг персоналу: характеристика та відмінності.
5. Ринок праці як об’єкт маркетингу персоналу.
6. Аналіз попиту і пропозиції на ринку праці.
7. Сегментація ринку праці у маркетингу персоналу.
8. Позиціонування роботодавця на ринку праці.
9. Бренд роботодавця як інструмент маркетингу персоналу.
10. Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).
11. Маркетингові дослідження у сфері персоналу.
12. Методи збору інформації про ринок праці.
13. Аналіз конкурентів на ринку праці.
14. SWOT-аналіз у маркетингу персоналу.
15. Планування потреби в персоналі з позицій маркетингу.
16. Маркетингова стратегія залучення персоналу.
17. Канали пошуку персоналу: порівняльна характеристика.
18. Використання цифрових технологій у маркетингу персоналу.
19. Соціальні мережі як інструмент залучення кандидатів.
20. Внутрішній маркетинг персоналу та його інструменти.
21. Маркетингова політика утримання персоналу.
22. Лояльність працівників як результат маркетингу персоналу.
23. Корпоративна культура як складова маркетингу персоналу.
24. Комунікаційна політика в маркетингу персоналу.
25. Маркетинговий підхід до адаптації персоналу.
26. Маркетинг навчання та розвитку персоналу.
27. Оцінка ефективності маркетингу персоналу.
28. Особливості маркетингу персоналу в умовах цифровізації.
29. Сучасні тенденції розвитку маркетингу персоналу.
30. Аналіз привабливості організації як роботодавця.
31. Імідж роботодавця та фактори його формування.
32. Репутація організації на ринку праці.
33. Інструменти формування позитивного HR-бренда.
34. Роль корпоративного сайту у маркетингу персоналу.
35. Вакансія як маркетинговий інструмент залучення персоналу.

36. Контент-стратегія у просуванні бренду роботодавця.

37. Кар’єрні сторінки компанії в соціальних мережах.

38. Маркетингові підходи до роботи з молодими фахівцями.

39. Співпраця із закладами вищої освіти як інструмент маркетингу персоналу.

40. Ярмарки вакансій та їх роль у залученні персоналу.

41. Формування кадрового резерву з позиції маркетингу персоналу.

42. Маркетинговий підхід до адаптації нових працівників.

43. Внутрішні комунікації як інструмент внутрішнього маркетингу персоналу.

ПОРАДИ ІЗ ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ ЧАСУ, НЕОБХІДНОГО ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Раціональне планування і організація самостійної роботи студентів є найважливішою умовою її ефективності. Планування самостійної роботи направлено на формування логічно вибудуваної, прозорої, зрозумілої, доступної і ефективної системи організації самостійної роботи та її оцінки.

При цьому необхідно пам’ятати, що самостійна робота студентів виконує в навчальному процесі кілька функцій:

− розвиваючу (підвищення культури розумової праці, привчання до творчих видів діяльності, вдосконалення інтелектуальних здібностей);

− інформаційно-навчальну (навчальна діяльність на аудиторних заняттях, непідкріплена самостійною роботою, стає мало результативною);

− орієнтуючу і стимулюючу (прискорення і мотивація);

− виховну (формуються і розвиваються професійні якості фахівця);

− дослідницьку (новий рівень професійно-творчого мислення).

В основі самостійної роботи студентів лежать наступні принципи: розвиток творчої діяльності, цільове планування, особистісно-діяльнісний підхід. Самостійну роботу можна назвати ефективною тільки в тому випадку, якщо вона організована і реалізується в освітньому процесі як цілісна система на всіх етапах навчання.

Можна виділити кілька об’єктивних закономірностей організації самостійної роботи студентів: творча складова самостійної роботи зростає в міру навчання, в процесі організації самостійної роботи виникає потреба в методичному забезпеченні, застосування інформаційних технологій стає частиною організації і моніторингу самостійної роботи студентів на всіх її етапах.

У процесі самостійної роботи студент набуває навиків самоорганізації, самоконтролю, самоврядування, саморефлексії і стає активним самостійним суб'єктом навчальної діяльності.

Для реалізації самостійної роботи в процесі вивчення навчального предмета студенти виконують комплекс завдань різних типів відповідних рівнів складності. У цілому, завдання для самостійної роботи студентів мають відповідати таким вимогам:

1) професійна результативність – формулювання завдання, яке має гарантувати формування хоча б одного професійного вміння в термінах та поняттях майбутньої спеціальності студента;

2) продуктивність – передбачає отримання квазіпрофесійного продукту навчальної самостійної праці студента після завершення всіх дій з вирішення цього завдання;

3) конструктивність – наявність визначеної структури завдання-задачі (мета, вихідні дані, умови, що їх зв'язують);

4) когнітивність – перевага розумових дій над психомоторикою в процесі вирішення завдання;

5) самостійність – переважна кількість дій студента має бути самостійною, що забезпечується переліком вихідних даних, умовами задачі та необхідністю отримання різноманітних продуктів самостійної праці.

Самостійна робота повинна впливати на формування особистості майбутнього фахівця. Кожен, хто навчається самостійно планує режим своєї роботи з урахуванням часу роботи бібліотеки, профільних лабораторій, комп'ютерних класів і т.п. Він виконує самостійну роботу за особистим індивідуальним планом, в залежності від його підготовки, часу та інших умов.

Першим завданням в організації позааудиторної самостійної роботи є складання розкладу, що відображає час занять і їх характер, перерви на обід, вечеря, відпочинок, сон, проїзд і т.п. Із самого початку студенту не потрібно прагнути робити відразу найважчу її частину. Доцільно вибрати щось середнє за складністю. Після цього, перейти до більш важкої роботи, легке залишивши наостанок. Розумову працю необхідно не тільки правильно організувати, а й стимулювати. Важливо вміти підтримувати стійку увагу до досліджуваного матеріалу. Вироблення уваги вимагає значних вольових зусиль від студента. Стійка увага з'являється тоді, коли людина ставиться до справи з інтересом. Слід правильно організувати свої заняття за часом: 50 хвилин − робота, 5-10 хвилин − перерва, після 3 годин роботи перерва − 20-25 хвилин. Інакше наростаюча втома спричинить нестійкість уваги. Організація активного відпочинку передбачає чергування розумової та фізичної діяльності, що відновлює працездатність людини.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

2. Маркетинг персоналу та HR-брендинг» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / уклад. Т.В. Павленко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.

3. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 348 с.

4. Управління персоналом : підруч. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Додаткова:

1. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 135–141. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141

2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : Кондор, 2014. 598 с.

3. Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. *Електронний вісник «Керівник ІНФО»*, 2025. URL: https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html

4. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.

5. Дахно І. І. Ділова кар’єра : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 528 с.

6. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 349 с.

7. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8 (дата звернення: 14.12.25.)

8. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

9. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К. : МАУП, 2006. 408 с.

10. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / уклад. Н. М. Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с.

11. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К. Келлер, А. Павленко та ін. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

12. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

13. Олійник Н. Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. пр. Національного авіаційного університету. *Науковий журнал : ВД «Гельветика»*, 2021. Вип. 1 (81). С. 60–64. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/10.pdf

14. Олійник Н. Ю. Особистісні процеси професійного розвитку індивіда. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна : зб. наук. пр. / гол. ред. В. І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. С. 48–54. URL: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-7

15. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

16. Galbraith, C. S., and Merrill, G. B. The politics of forecasting : managing the truth. *California Management Review*, Winter 1996. P. 29–43. URL: https://surl.li/yapsio

17. Nadiya Oliynyk. Formation of interpersonal and group interaction of personnel in the context of leadership determinants of management. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 5, No. 2 (2026). DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260502

ЗМІСТ

Вступ……...……3
Мета та завдання навчальної дисципліни……5
Опис навчальної дисципліни…….6
Інформаційний обсяг навчальної дисципліни……..7
Плани практичних занять……13
Самостійна робота……43
Орієнтовна тематика завдань самостійної роботи…….45
Поради із планування й організації часу, необхідного
для виконання самостійної роботи……..46
Рекомендована література……...48

Олійник Н.Ю.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

методичні вказівки до практичних занять та організації самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

Надруковано з оригінал-макета автора.
Формат 60х84/16. Папір офсетний, друк цифовий.
Гарнітура Times New Roman. Ум.-друк. арк. 2,39. Авт. арк. 1,37.
Наклад 10 прим. Зам. 0065.
Друк – ТОВ “Апостроф”, вул. Панівецька, 1-а,
м. Кам’янець-Подільський, Україна, 32300