

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

**Олеся Корнілова
Людмила Кузнєцова**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчально-методичний посібник
для здобувачів вищої освіти
Національного університету «Одеська юридична академія»

Одеса
Фенікс
2024

УДК 338.124; 658
К 67

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 2 від 1 листопада 2024 р.)*

Автори:

Корнілова Олеся – PhD, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»
(ORCID ID: 0000-0001-5022-7033)

Кузнєцова Людмила – асистент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»
(ORCID ID: 0009-0001-1782-8264)

Рецензенти:

Орлов В. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;

Горбаченко С. А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія».

Корнілова О., Кузнєцова Л.

К 67 Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб.
[Електронне видання] / О. Корнілова, Л. Кузнєцова ; Нац. ун-т «Одеська
юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 71 с. – Режим доступу:
<https://hdl.handle.net/11300/28718>.

ISBN 978-617-8430-30-6

Навчально-методичний посібник відповідає програмам навчальних дисциплін «Управління персоналом» та «Тайм-менеджмент». У посібнику представлено завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, теми доповідей, питання до заліку, а також список рекомендованої літератури.

Навчально-методичний посібник призначений для здобувачів вищої освіти, що отримують освіту у галузі знань «Бізнес, адміністрування та право».

УДК 338.124; 658

ISBN 978-617-8430-30-6

© О. Корнілова, Л. Кузнєцова, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
Тема 1.1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій	6
Тема 1.2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Планування та організація навчання персоналу	9
Тема 1.3. Внутрішній маркетинг та маркетинг навчання персоналу організації	12
Тема 1.4. Оцінювання персоналу в системі його розвитку	15
Тема 1.5. Професійний розвиток персоналу організацій	18
Тема 1.6. Планування та організація навчання персоналу	21
Тема 1.7. Кар'єрний розвиток персоналу та робота з кадровим резервом	24
Тема 1.8. Стимулювання професійного розвитку працівників	27
Тема 1.9. Соціальне партнерство в організації	30
РОЗДІЛ 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ	33
Тема 2.1. Сутність та роль тайм-менеджменту в діяльності організації	33
Тема 2.2. Час менеджера і принципи його ефективного використання	36
Тема 2.3. Планування робочого часу. Прийняття рішень про пріоритети в тайм-менеджменті	39
Тема 2.4. Планування особистої кар'єри менеджера.	42
Тема 2.5. Самоконтроль і самомотивація	45
Тема 2.6. Корпоративний тайм-менеджмент: філософія і технологія	49
Тема 2.7. Делегування повноважень і тайм-менеджмент	52
Тема 2.8. Встановлення пріоритетів при виробленні управлінських рішень	55
Тема 2.9. Ефективні стратегії управління часом.	59
ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»	62
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ».....	64
РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

XXI століття вимагає від менеджерів не лише вміння організовувати робочі процеси, але й максимально ефективно використовувати час та ресурси.

Управління персоналом та тайм-менеджмент у сучасному бізнес-світі відіграють важливу роль для досягнення організаційного успіху. Швидкі зміни, глобалізація та конкуренція вимагають від керівників не лише стратегічного мислення, але й здатності адаптуватися до умов постійної невизначеності. Ефективні стратегії управління персоналом допомагають оптимізувати робочий процес, забезпечуючи баланс між завданнями та ресурсами, що підвищує продуктивність. Тайм-менеджмент стає вирішальним інструментом для підвищення ефективності роботи команди та досягнення бізнес-цілей в умовах жорстких термінів.

Управління персоналом дозволяє створювати сприятливу робочу атмосферу, мотивувати співробітників, забезпечувати їхній професійний розвиток та підвищувати продуктивність праці. Крім того, управління персоналом допомагає організаціям адаптуватися до змін, залучати й утримувати талановитих працівників, розвивати лідерські навички керівників і мінімізувати конфлікти всередині команди, що є необхідним для досягнення організаційних цілей і підтримки конкурентної переваги на ринку.

Ефективно організовувати свою роботу та роботу команди допомагає тайм-менеджмент. Правильне розподілення часу допомагає менеджеру підвищити продуктивність, оскільки він може краще планувати свої завдання, уникати втрати часу та зосереджуватися на пріоритетах. Ефективний тайм-менеджмент також сприяє зниженню стресу, адже чітке планування дозволяє уникати перевантаження роботою та краще балансувати між роботою та особистим життям.

Вивчення дисциплін «Управління персоналом» та «Тайм-менеджмент» дозволяє здобувачам отримати знання про підходи щодо ефективного управління персоналом, способи оцінки персоналу в системі його розвитку, планування та навчання персоналу, кар'єрний розвиток та стимулювання персоналу, а також способи та методи планування робочого та власного часу, кар'єри. Результатом вивчення дисциплін є розвиток аналітичних здібностей, навичок прийняття рішень, лідерських якостей та вміння працювати в команді.

Метою вивчення дисциплін є формування у здобувачів стратегічного мислення та компетентностей, необхідних для ефективного управління командою та оптимізації часу.

У навчально-методичному посібнику представлено короткий зміст тем, завдання, включаючи кейси, ситуаційні завдання, питання для дискусій та самостійного вивчення.

Посібник буде корисним для здобувачів вищої освіти, що навчаються в галузі знань «Бізнес, адміністрування та право», а також для практиків, які прагнуть підвищити свою компетентність у сфері управління персоналом та тайм-менеджменту.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТЕМА 1.1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

План

1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації.
2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями.
3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.
4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Розвиток персоналу є однією з важливих складових управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує адаптацію організації до змін на ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей. У сучасних умовах глобалізації та швидкого технічного прогресу, коли знання та технології оновлюються з неймовірною швидкістю, розвиток персоналу набуває особливого значення.

Розвиток персоналу — це процес систематичного і цілеспрямованого впливу на працівників з метою підвищення їхніх професійних, особистісних і соціальних компетенцій. Він охоплює всі аспекти навчання, підвищення кваліфікації, набуття нових навичок та підготовки співробітників для виконання складніших або нових функцій у рамках організації. Основна мета цього процесу — забезпечити відповідність між потребами організації і професійними можливостями її співробітників.

Важливо, щоб розвиток не тільки підвищував професійні навички працівників, але й сприяв розвитку їхньої творчої активності, лідерських якостей, гнучкості мислення та здатності приймати рішення в умовах невизначеності.

Крім того, розвиток персоналу спрямований на задоволення потреб працівників у професійному та особистісному зростанні, що позитивно впливає на їх мотивацію, залученість та задоволеність роботою. У результаті це сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Розвиток персоналу має кілька важливих завдань, які охоплюють різні аспекти професійного та особистісного зростання співробітників, наприклад, підвищення професійної кваліфікації, адаптація нових

працівників, підготовка керівників та лідерів, розвиток гнучких навичок, підвищення мобільності та гнучкості персоналу, підтримка інноваційної діяльності.

У сучасному світі, де швидкі зміни стали нормою, розвиток персоналу не лише допомагає адаптуватися до нових умов, але й стимулює інноваційний розвиток організацій, що інвестують у розвиток своїх працівників, отримують потужний інструмент для досягнення стратегічних цілей і довгострокового успіху.

Система розвитку персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами і відображає стратегічний підхід організації до навчання, вдосконалення і розкриття потенціалу працівників.

До основних принципів функціонування системи розвитку персоналу належать: принцип системності, безперервності, індивідуалізації, практичної спрямованості, гнучкості, відповідальності.

Ефективна система розвитку персоналу базується на низці ключових елементів, які забезпечують її стабільне та продуктивне функціонування.

Компетентнісний підхід у розвитку персоналу ґрунтується на визначенні та розвитку ключових компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Компетенції — це сукупність знань, навичок, умінь та поведінкових характеристик, які забезпечують успішне досягнення результатів у роботі. Основна мета цього підходу — не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й адаптувати їх компетенції до стратегічних цілей організації. Процес розвитку починається з визначення набору компетенцій для кожної позиції, після чого плануються програми навчання, оцінки та вдосконалення.

Модель компетенцій — це інструмент, який допомагає визначити ключові знання, навички, поведінкові характеристики та цінності, необхідні для успішної роботи на конкретній посаді. Формування моделі компетенцій починається з аналізу організаційних цілей та вимог до посад.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Важливість розвитку персоналу для стійкого успіху організації.
2. Основні завдання розвитку персоналу в сучасних організаціях.
3. Вплив розвитку персоналу на конкурентоспроможність компанії.
4. Роль розвитку персоналу в забезпеченні інноваційної діяльності організації.
5. Сутність поняття розвитку персоналу: традиційний та сучасний підходи.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення ситуацій.

Ситуація 1. Однією з компаній, яка зараз спостерігає зниження продуктивності персоналу та відтік кваліфікованих фахівців, є «Tesla». Недавні звіти показують, що «Tesla» стикається з труднощами збереження своїх талантів, що призводить до зниження продуктивності та втрати кваліфікованих співробітників. Керівництво компанії планує впровадити систему розвитку персоналу для покращення професійних навичок співробітників та підвищення їхньої мотивації.

Вам, як менеджеру з персоналу, необхідно розробити концепцію розвитку персоналу: визначити сутність цього поняття, сформулювати основні завдання, а також описати принципи та елементи ефективної системи розвитку в компанії.

Ситуація 2. Компанія «Tesla» прагне підвищити кваліфікацію своїх співробітників і впровадити систему розвитку персоналу для забезпечення довгострокового зростання.

Завдання — розробити цю систему. Визначте основні принципи, на яких вона буде ґрунтуватися та опишіть ключові елементи функціонування. Також визначте основні напрями розвитку.

Ситуація 3. Компанія «Microsoft» вирішила впровадити компетентнісний підхід щоб підвищити ефективність роботи та адаптивність співробітників до змін.

Потрібно створити модель компетенцій для ключових посад у компанії. Визначте основні компетенції, які мають бути розвинені. Опишіть процес оцінки поточних компетенцій співробітників та розробіть індивідуальні плани навчання, які допоможуть підвищити їхній професійний рівень.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Стратегічна важливість навчання та розвитку персоналу в умовах глобалізації.

2. Вплив організаційної культури на ефективність розвитку персоналу.

3. Принципи функціонування системи розвитку персоналу в компанії.

4. Основні елементи системи розвитку персоналу: від оцінки до навчання.

5. Основні напрями розвитку персоналу у відповідності до бізнес-цілей організації.

6. Розвиток персоналу в умовах швидких змін на ринку праці.

ТЕМА 1.2. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Суть, завдання і типи кадрової політики.
2. Елементи кадрової політики.
3. Напрями і оцінка вибору кадрової політики.
4. Стратегії управління персоналом.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Кадрова політика є важливою складовою управління людськими ресурсами, що визначає загальні підходи до формування, розвитку і використання персоналу в організації. Її суть полягає в забезпеченні ефективної взаємодії між співробітниками і компанією, створенні сприятливих умов для професійного зростання, підтримки корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей.

Основні її завдання: залучення, відбір, навчання та розвиток працівників, оцінка їхньої ефективності, створення системи мотивації та підтримка соціального клімату в колективі, що дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці та знизити плинність кадрів.

Існують різні типи кадрової політики, наприклад, адаптивна, прогресивна, консервативна. Вона включає низку ключових елементів, які забезпечують її ефективність та сприяють досягненню стратегічних цілей організації, зокрема планування кадрів, набір і відбір, навчання та розвиток, оцінка ефективності, мотивація та компенсація, соціально-психологічний клімат. Елементи є взаємопов'язаними і спільно формують ефективну кадрову політику, що сприяє розвитку організації.

Основні напрями кадрової політики включають насамперед розвиток і навчання, мотивацію і винагороду, адаптацію та інтеграцію нових працівників, управління кадровими резервами. У загальному оцінка вибору кадрової політики повинна включати аналіз її відповідності стратегічним цілям організації, вплив на продуктивність праці, задоволеність працівників та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Для цього використовуються різні інструменти, такі як опитування, аналітичні звіти, порівняльний аналіз з конкурентами.

Управління персоналом є важливим для досягнення стратегічних цілей організації. Різноманітність стратегій управління персоналом дозволяє адаптувати підходи відповідно до специфіки бізнесу та зовнішнього середовища.

Вибір стратегії управління персоналом залежить від специфіки організації, її цілей та ринкових умов, що забезпечує довгостроковий успіх і стабільність.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Важливість кадрової політики для досягнення стратегічних цілей організації.
2. Основні принципи ефективної кадрової політики в сучасному бізнес-середовищі.
3. Стратегічне управління персоналом: від теорії до практики.
4. Роль навчання і розвитку в кадровій політиці організації.
5. Методи оцінки потреб у навчанні персоналу: підходи і інструменти.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Компанія «Google», яка постійно вдосконалює свої методи управління персоналом для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників, вирішила вдосконалити кадрову політику для підвищення ефективності управління персоналом.

Необхідно провести аналіз поточної кадрової політики, визначити її сутність і основні завдання. Визначте основні завдання кадрової політики, включаючи планування, підбір, навчання та розвиток працівників, мотивацію та оцінку їхньої роботи. Охарактеризуйте різні типи кадрової політики і поясніть, яка з них найбільше підходить для організації. Після проведення аналізу, підготуйте рекомендації щодо елементів кадрової політики, які потрібно вдосконалити або впровадити, щоб досягти високої продуктивності та задоволеності працівників.

Ситуація 2. Компанія "Nokia" планує оновити кадрову політику. Вам потрібно визначити три ключові напрями кадрової політики і оцінити їхню відповідність стратегічним цілям. Запропонуйте конкретні кроки для покращення вибраних напрямів.

Ситуація 3. Компанія «Future Tech» має на меті покращити стратегії управління персоналом, щоб підвищити продуктивність і залученість співробітників. Вам, як HR-менеджеру, потрібно:

Визначити три основні стратегії управління персоналом, які можуть бути впроваджені. Для кожної стратегії сформулюйте конкретні цілі та завдання. Оцініть, як ці стратегії можуть вплинути на загальну продуктивність компанії. Розробіть план дій для впровадження обраних стратегій, включаючи терміни та відповідальних осіб. Підготуйте звіт з висновками для керівництва.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Вплив корпоративної культури на ефективність навчання співробітників.
2. Інноваційні технології в організації навчання: переваги та виклики.
3. Планування кар'єрного розвитку як частина кадрової стратегії.
4. Оцінка ефективності програм навчання: критерії та методи.
5. Адаптація кадрової політики до змін у зовнішньому середовищі: виклики і можливості.

ТЕМА 1.3. ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу.
2. Сутність та завдання маркетингу навчання.
3. Стратегії та інструменти внутрішнього маркетингу навчання.
4. Зовнішній маркетинг навчання.
5. Зміст та актуальні тенденції ринку освітніх послуг.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Внутрішній маркетинг персоналу — це стратегічний підхід, який фокусується на задоволенні потреб і мотивуванні співробітників через ефективну комунікацію, навчання та розвиток. Він передбачає використання маркетингових принципів для створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують себе важливими і цінними для організації.

Призначення внутрішнього маркетингу полягає в підвищенні залученості персоналу, покращенні комунікаційних процесів та формуванні позитивної корпоративної культури. Це включає в себе розробку програм мотивації, організацію тренінгів, заходів для зміцнення командного духу. Ефективний внутрішній маркетинг сприяє зниженню плинності кадрів, підвищує продуктивність і забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії через залученість і задоволеність працівників.

Маркетинг навчання — це процес, який використовує маркетингові принципи для просування та реалізації програм навчання в організаціях. Його сутність полягає в адаптації навчальних пропозицій до потреб і очікувань працівників, забезпечуючи ефективність та привабливість навчальних програм.

Необхідність маркетингу навчання виникає в умовах постійних змін у бізнес-середовищі, коли важливо підтримувати конкурентоспроможність через розвиток компетенцій співробітників.

Завдання маркетингу навчання включають виявлення потреб у навчанні, розробку програм, що відповідають цим потребам, та активне просування навчальних ініціатив серед працівників.

Основні етапи здійснення маркетингу навчання: аналіз потреб, розробка контенту, комунікація програми, реалізація навчальних заходів та оцінка результатів. Цей підхід сприяє підвищенню залученості працівників до навчання та їх професійного зростання.

Внутрішній маркетинг навчання — це стратегічний підхід, що спрямований на максимізацію ефективності навчальних програм у

компанії. Його суть полягає в адаптації навчальних ініціатив до потреб співробітників і створенні сприятливого середовища для їхнього розвитку.

Стратегія внутрішнього маркетингу навчання включає аналіз потреб, розробку привабливого контенту та активне просування програм серед працівників. Основні інструменти цього процесу — комунікаційні кампанії, тренінги, внутрішні вебінари та інфографіка, які інформують про переваги навчання.

Ефективний внутрішній маркетинг навчання сприяє підвищенню залученості співробітників, поліпшенню їхньої продуктивності та загальному розвитку організації.

Зовнішній маркетинг навчання — це стратегія просування навчальних програм або курсів для зовнішніх клієнтів і партнерів. Його мета полягає в залученні нових слухачів, підвищенні обізнаності про пропозиції та формуванні позитивного іміджу навчальних установ. Інструменти включають рекламу, соціальні медіа, вебінари та участь у виставках.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Роль внутрішнього маркетингу в успішному розвитку організації.
2. Основні принципи внутрішнього маркетингу навчання персоналу.
3. Взаємозв'язок між внутрішнім маркетингом і корпоративною культурою.
4. Ефективність внутрішнього маркетингу в підвищенні залученості працівників.
5. Методи просування навчальних програм у рамках внутрішнього маркетингу.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Компанія «Microsoft» вирішила інтегрувати внутрішній маркетинг в стратегію управління персоналом для підвищення ефективності роботи співробітників. Потрібно проаналізувати переваги цієї інтеграції. Визначити три основні переваги, такі як підвищення залученості працівників, покращення комунікації та розвиток корпоративної культури. Розробити план впровадження внутрішнього маркетингу, включаючи конкретні заходи для кожної переваги. Оцінити потенційний вплив інтеграції на загальну продуктивність компанії. Підготуйте звіт для керівництва з рекомендаціями щодо реалізації інтеграції.

Ситуація 2. Компанія «Microsoft» зіткнулася з викликами внутрішнього маркетингу у процесі впровадження дистанційного навчання.

Потрібно проаналізувати основні проблеми та розробити стратегії їх подолання. Визначити ключові виклики, такі як низька мотивація

співробітників, відсутність зворотного зв'язку та складнощі в комунікації. Для кожного виклику запропонувати конкретні рішення, які можуть включати нові формати навчання, інструменти для взаємодії та системи підтримки. Оцінити, як успішне вирішення цих викликів може покращити ефективність навчання в організації.

Ситуація 3. Компанія «Toyota» планує впровадити нові технології у маркетинг навчання персоналу. Необхідно визначити три інноваційні інструменти (наприклад, LMS, вебінари, мобільні додатки) та оцінити їхній потенційний вплив на залученість співробітників.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Використання соціальних медіа у внутрішньому маркетингу навчання.
2. Переваги інтеграції внутрішнього маркетингу в стратегію управління персоналом.
3. Оцінка ефективності внутрішнього маркетингу навчання.
4. Внутрішній маркетинг як інструмент управління змінами в організації.
5. Технології та інновації у маркетингу навчання персоналу.

ТЕМА 1.4. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЙОГО РОЗВИТКУ

План

1. Основні методи оцінювання персоналу в системі його розвитку.
2. Критерії при проведенні оцінювання персоналу в системі його розвитку.
3. Вплив оцінювання персоналу на планування кар'єрного розвитку співробітників.
4. Результати оцінювання персоналу в системі його розвитку.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Оцінювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки допомагає визначити рівень компетенцій, ефективність працівників та їх потенціал для подальшого розвитку. Основними методами оцінювання є атестація, метод 360-градусної оцінки, тестування, інтерв'ю з оцінюванням, метод ключових показників ефективності (KPI), аналіз результативності. Ці методи сприяють розвитку персоналу, допомагають формувати індивідуальні плани навчання і підвищують ефективність організації загалом.

Для забезпечення об'єктивності та справедливості оцінювання важливо враховувати кілька ключових критеріїв, зокрема професійні компетенції, продуктивність праці, комунікаційні навички, адаптивність та гнучкість, ініціативність і лідерські якості, зворотний зв'язок. Саме ці критерії допомагають формувати об'єктивні та конструктивні оцінки, що сприяють розвитку персоналу та підвищенню ефективності організації.

Оцінювання персоналу надає керівникам та фахівцям необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень щодо розвитку талантів. По-перше, оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони співробітників, що допомагає в розробці індивідуальних планів розвитку, що включають навчання, тренінги та інші форми підвищення кваліфікації. По-друге, результати оцінювання допомагають виявити потенційних лідерів і ключових співробітників, які можуть зайняти вищі посади в майбутньому. По-третє, оцінка продуктивності та досягнень допомагає сформулювати реалістичні цілі кар'єрного розвитку, що відповідають стратегічним цілям організації. Працівники, усвідомлюючи свої можливості для просування, стають більш мотивованими та залученими до роботи.

Отже, результати оцінювання персоналу допомагає формувати стратегію розвитку організації. Ці результати надають цінну інформацію про рівень кваліфікації, продуктивності та потенціалу співробітників.

Насамперед результати оцінювання дозволяють ідентифікувати сильні сторони працівників, що допомагає виявити таланти та компетенції, які можуть бути використані для підвищення загальної ефективності команди та організації.

Також результати оцінювання вказують на області, що потребують покращення, що створює основу для розробки індивідуальних планів навчання та розвитку, які допомагають співробітникам досягати нових професійних висот. Варто зазначити, що вони також впливають на мотивацію працівників. Прозора система оцінювання, що передбачає зворотний зв'язок і визнання досягнень, сприяє підвищенню залученості та задоволеності працівників.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Роль оцінювання персоналу в управлінні людськими ресурсами.
2. Основні методи оцінювання персоналу: переваги та недоліки.
3. Вплив оцінювання на кар'єрний розвиток співробітників.
4. Оцінювання продуктивності: як визначити ефективність роботи працівника?
5. Використання 360-градусної оцінки в розвитку персоналу.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте рішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Консалтингово-аудиторська компанія «Deloitte» часто проводить оцінку компетенцій працівників для формування індивідуальних планів розвитку

Необхідно визначити ключові компетенції для кожного працівника (знання, навички, поведінкові якості) та на їх основі скласти індивідуальні плани розвитку.

Які методи оцінки компетенцій ви використаєте? Як план розвитку допоможе працівникам досягти кар'єрних цілей та підвищити їхню ефективність?

Ситуація 2. «International Business Machines Corporation» - американська електронна корпорація, один із найбільших світових виробників усіх видів комп'ютерів і програмного забезпечення, один із найбільших провайдерів глобальних інформаційних мереж. У корпорації часто проводять оцінку компетенцій працівників для формування індивідуальних планів розвитку. Проте виникають труднощі з об'єктивністю оцінок, сприйняттям співробітників та адаптацією до змін.

Розгляньте, які виклики можуть виникати в процесі оцінювання та запропонуйте шляхи їх подолання, зокрема в контексті сучасних організаційних реалій.

Ситуація 3. У компанії «Facebook (Meta)» постала необхідність покращити управління людськими ресурсами через впровадження регулярного оцінювання персоналу. Необхідно розробити систему, яка оцінюватиме компетенції, продуктивність та потенціал працівників. Однак, частина керівників сумнівається в ефективності такої системи через можливі суб'єктивні оцінки.

Проаналізуйте, як оцінювання персоналу впливає на управління людськими ресурсами, розвиток працівників і їхню мотивацію. Як вирішити проблему суб'єктивності оцінок?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Зворотний зв'язок як ключовий елемент процесу оцінювання.
2. Інтеграція оцінювання персоналу в стратегію навчання та розвитку.
3. Оцінка компетенцій: як сформувати індивідуальні плани розвитку?
4. Етичні аспекти оцінювання персоналу: забезпечення об'єктивності та справедливості.
5. Виклики та проблеми, пов'язані з оцінюванням персоналу в сучасних організаціях.

ТЕМА 1.5. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

План

1. Сутність поняття професійного розвитку персоналу та основні його етапи.
2. Ключові методи та підходи, які використовуються для підвищення кваліфікації співробітників.
3. Наставництво та коучинг у професійному розвитку персоналу.
4. Сучасні інструменти та технології для професійного навчання.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Професійний розвиток персоналу — це процес систематичного навчання та вдосконалення знань, навичок і компетенцій співробітників для підвищення їхньої ефективності на робочому місці та забезпечення відповідності вимогам організації. Метою професійного розвитку є не лише підвищення продуктивності працівників, але й забезпечення їх кар'єрної перспективи, мотивації та залученості.

Професійний розвиток охоплює низку ключових етапів, а саме: аналіз потреб у навчанні, розробка плану розвитку, оцінка результатів, корекція, та вдосконалення, та інші.

Одним із найпоширеніших методів є організація тренінгів та семінарів, де співробітники отримують нові знання та практичні навички в межах своєї спеціалізації. Сучасні технології дозволяють працівникам навчатися дистанційно через онлайн-курси, що дозволяє гнучко керувати часом і здобувати знання в зручному форматі, що підкреслює актуальність такого методу, як онлайн курси та вебінари. Підвищення кваліфікації співробітників є необхідним фактором для розвитку компанії та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Одними з найефективніших інструментів у професійному розвитку персоналу є наставництво та коучинг. Вони сприяють не тільки покращенню кваліфікації працівників, але й допомагають їм розкрити свій потенціал, підвищують мотивацію та залученість у роботу. Компанії, які активно використовують ці методи, отримують не лише висококваліфікованих співробітників, але й створюють сприятливе середовище для розвитку корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні інструменти та технології для професійного навчання кардинально змінили спосіб, яким компанії підвищують кваліфікацію своїх працівників. В епоху цифрових технологій все більше організацій переходять на інноваційні методи навчання, що дозволяють зробити процес

більш зручними, доступним та ефективним. До таких інструментів належать: електронне навчання (E-learning), система управління навчанням (Learning Management System), мобільне навчання (M-learning), мікронавчання (Microlearning), віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), соціальне навчання та корпоративні соціальні мережі, гейміфікація.

Сучасні інструменти та технології для професійного навчання роблять процес більш гнучким, індивідуальним та ефективним. Вони дозволяють адаптувати навчання під потреби кожного співробітника та компанії в цілому. Використання цих технологій сприяє не лише підвищенню кваліфікації працівників, але й розвитку корпоративної культури, залученості та продуктивності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Learning Management Systems (LMS): управління та моніторинг процесу навчання у великих організаціях
2. Соціальне навчання: роль корпоративних соціальних мереж у передачі знань між працівниками
3. Ефективність дистанційного навчання: як пандемія прискорила цифровізацію професійної освіти
4. Персоналізація навчального процесу через сучасні технології.
5. Інтерактивні симуляції та тренажери.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Розробіть програму підвищення кваліфікації співробітників довільнообраної організації, використовуючи сучасні методи та підходи. Визначте, які навички та знання необхідні для виконання завдань. Використовуйте різні методи, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, коучинг та менторство. Розробіть індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Забезпечте можливості для практичного застосування нових знань. Впровадьте систему оцінки результатів навчання та коригування програм.

Ситуація 2. Сформулюйте пояснення сутності поняття професійного розвитку персоналу та опишіть основні етапи цього процесу. У завданні потрібно висвітлити такі аспекти, як: що таке професійний розвиток персоналу і чому він важливий для компанії. Які основні етапи професійного розвитку, враховуючи оцінку поточних навичок і компетенцій, постановку цілей розвитку, розробку плану навчання та підвищення кваліфікації, впровадження програми навчання, оцінку результатів і корекція плану розвитку.

Ситуація 3. Складіть пояснення сутності інтерактивних симуляцій та тренажерів як інструментів професійного навчання. У завданні розкрийте наступні питання:

Що таке інтерактивні симуляції та тренажери, як вони працюють. Які переваги надають ці технології в порівнянні з традиційними методами навчання. Як вони використовуються для розвитку практичних навичок у різних сферах, зокрема в технічних та високоризикових професіях. Приклади використання в сучасних компаніях.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Роль E-learning у професійному навчанні: переваги та виклики
2. Мобільне навчання: як смартфони та планшети змінюють професійний розвиток
3. Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) як інноваційні технології для професійної підготовки
4. Гейміфікація в навчанні: як ігрові елементи підвищують мотивацію співробітників
5. Мікронавчання (Microlearning): ефективність коротких навчальних модулів у професійному розвитку

ТЕМА 1.6. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Аналіз навчальних потреб організації, потреби в навчанні персоналу.
2. Методи та форми навчання персоналу.
3. Процес розробки ефективної програми навчання.
4. Оцінка ефективності навчання та вимірювання впливу на продуктивність праці.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Аналіз навчальних потреб організації та потреб у навчанні персоналу є важливим етапом у процесі планування та організації навчання. Цей аналіз допомагає визначити розходження між поточними компетенціями співробітників та бажаним рівнем їхньої кваліфікації, необхідним для досягнення стратегічних цілей організації.

На основі зібраних даних визначаються конкретні області, де навчання може принести найбільшу користь, що може включати розвиток технічних навичок, soft skills, лідерських якостей або знань у специфічних галузях.

Важливо також враховувати довгострокові перспективи розвитку організації та галузі в цілому, щоб передбачити майбутні потреби в навчанні.

Ефективний аналіз навчальних потреб дозволяє організації оптимізувати інвестиції в розвиток персоналу, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Різноманітні способи передачі знань, розвитку навичок та компетенцій співробітників і є методами та формами навчання персоналу. Вибір конкретних методів залежить від цілей навчання, специфіки організації та індивідуальних потреб працівників.

Варто зауважити, що ефективне навчання часто поєднує різні методи та форми для досягнення найкращих результатів. Важливо також забезпечувати можливість застосування отриманих знань на практиці.

Розробка ефективної програми навчання – це структурований процес, який включає кілька ключових етапів, зокрема аналіз потреб, формулювання цілей навчання, розробка змісту програм, вибір методів навчання, планування ресурсів, розробка системи оцінки ефективності, пілотне тестування, впровадження програм, оцінка результатів, удосконалення програм.

Ключові фактори успіху включають і чітке узгодження з цілями організації, і залучення стейкхолдерів на всіх етапах, і фокус на практичному застосуванні знань, і гнучкість та готовність до адаптації програми.

Важливо зазначити, що оцінка ефективності навчання повинна проводитися не лише відразу після його завершення, але й через певний час (3-6 місяців), щоб оцінити довгостроковий вплив.

Ефективна система оцінки дозволяє організаціям обґрунтовувати інвестиції в навчання, вдосконалювати навчальні програми та максимізувати вплив навчання на загальну продуктивність та успішність бізнесу.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Аналіз навчальних потреб як ключовий елемент ефективної системи розвитку персоналу.
2. Стратегічні аспекти планування навчання персоналу в контексті загальної бізнес-стратегії.
3. Роль лідерів та HR-фахівців у розробці та впровадженні навчальних програм.
4. Використання сучасних технологій (e-learning, віртуальна реальність) для оптимізації навчання персоналу.
5. Методи оцінки ефективності навчання та їх вплив на продуктивність праці.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Корпоративна культура є ключовим фактором у стимулюванні навчання та розвитку персоналу. Вона створює середовище, де працівники відчують підтримку та мотивацію до постійного вдосконалення. Необхідно розробити програму навчання, яка інтегрує корпоративні цінності та сприяє професійному зростанню. Включити тренінги, менторство та можливості для саморозвитку. Оцінити ефективність програми через регулярні опитування та аналіз результатів роботи.

Ситуація 2. Опишіть процес розробки ефективної програми навчання для співробітників.

У завданні висвітліть такі етапи:

- оцінка потреб організації та працівників у навчанні;
- визначення цілей програми навчання та ключових компетенцій, які потрібно розвинути;
- розробка змісту програми, вибір методів навчання (тренінги, онлайн-курси тощо);

- впровадження програми та моніторинг процесу навчання;
- оцінка результатів та внесення коректив для підвищення ефективності.

Ситуація 3. Складіть пояснення процесу аналізу навчальних потреб організації та персоналу.

Провести оцінку поточних знань і навичок співробітників. Визначити розрив між наявними компетенціями та вимогами до роботи.

Вивчити стратегічні цілі компанії та їх вплив на необхідні навички. Визначити пріоритетні сфери для розвитку персоналу. Сформувати план навчання на основі отриманих даних.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Корпоративна культура як драйвер навчання та розвитку персоналу.
2. Навчання як інструмент управління змінами та підвищення адаптивності організації.
3. Особливості організації навчання для різних категорій співробітників (лінійні працівники, менеджери, спеціалісти).
4. Залучення зовнішніх провайдерів навчання: переваги, ризики та кращі практики.
5. Вплив індивідуальних особливостей співробітників на ефективність навчання.

ТЕМА 1.7. КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

План

1. Сутність розуміння поняття кар'єри, типи та види кар'єрного розвитку персоналу.
2. Процес становлення ділової кар'єри та її мотиви. Процес управління діловою кар'єрою.
3. Сутність формування і планування кадрового резерву.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Поступове просування особи в обраній сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю і є розумінням кар'єри, яка є результатом усвідомленої позиції та поведінки людини в професійному житті.

Існує дві основних позиції щодо типології кар'єри. Прийнято виділяти вертикальну кар'єру та горизонтальну. Однак існують ще інші класифікації щодо типів кар'єри, зокрема професійна, внутрішньоорганізаційна кар'єра, міжорганізаційна, спеціалізована, менеджерська кар'єра.

Кар'єрне зростання дає змогу співробітникам реалізувати власний потенціал, підвищити рівень матеріального та соціального забезпечення, задовольнити потреби в самоактуалізації. Водночас воно стає важливим інструментом утримання та мотивації талановитих фахівців, підвищення продуктивності й ефективності діяльності організації.

Тому управління кар'єрою персоналу є важливим завданням служб управління персоналом, покликаним розробляти та впроваджувати дієві кар'єрні стратегії відповідно до потреб організації та індивідуальних очікувань співробітників.

Становлення ділової кар'єри є складним і багатоетапним процесом, який визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Ефективне управління кар'єрою персоналу в організації дозволяє максимально задовольнити як індивідуальні мотиви працівників, так і потреби самої компанії у висококваліфікованих фахівцях.

Формування та планування кадрового резерву є важливим елементом ефективної системи управління персоналом. Кадровий резерв - це група спеціально відібраних і підготовлених працівників, здатних замінити вищі або інші відповідальні посади в організації.

Ретельний відбір, планомірна підготовка та ефективне управління кадровим резервом дозволяють організації вчасно закривати вакансії

ключових посад, забезпечуючи спадкоємність управління та розвиток талановитих співробітників.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Роль кар'єрного планування в стратегічному управлінні людськими ресурсами організації.
2. Вплив організаційної культури на кар'єрний розвиток персоналу.
3. Інноваційні методи оцінки потенціалу співробітників для формування кадрового резерву.
4. Баланс між індивідуальними кар'єрними прагненнями та потребами організації: як досягти гармонії?
5. Особливості управління кар'єрою в умовах віддаленої роботи та гібридних форматів.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Ви - HR-директор великої технологічної компанії, яка планує вихід на міжнародний ринок протягом наступних 3 років. Керівництво поставило перед вами завдання розробити стратегію кар'єрного планування, яка б забезпечила компанію необхідними кадрами для успішної міжнародної експансії.

Визначити ключові компетенції, необхідні для роботи на міжнародному ринку. Розробити програму виявлення та розвитку талантів всередині компанії. Запропонувати систему мотивації для утримання ключових співробітників. Скласти план підготовки кадрового резерву для майбутніх міжнародних підрозділів. Презентуйте вашу стратегію, обґрунтовуючи, як вона сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Ситуація 2. Опишіть процес становлення ділової кар'єри та основні мотиви, що впливають на її розвиток.

Розкрити потрібно основні етапи розвитку кар'єри: початок, професійний ріст, досягнення лідерських позицій. Мотиви кар'єрного зростання: фінансові, професійні, особистісні та соціальні. Роль планування та навчання в процесі кар'єрного розвитку.

Ситуація 3. Складіть пояснення сутності формування і планування кадрового резерву в організації. У завданні опишіть такі аспекти: що таке кадровий резерв і чому він важливий для стратегії компанії; основні етапи формування кадрового резерву; визначення ключових посад, відбір кандидатів; планування розвитку співробітників із резерву: навчання, коучинг, наставництво.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Роль наставництва та коучингу у розвитку кадрового резерву.
2. Гендерні аспекти кар'єрного розвитку: виклики та шляхи подолання нерівності.
3. Технології штучного інтелекту в управлінні кар'єрою та роботі з кадровим резервом.
4. Кросс-функціональні ротації як інструмент розвитку кадрового резерву та підвищення гнучкості організації.
5. Етичні аспекти управління кар'єрою: як уникнути фаворитизму та забезпечити справедливість у кар'єрному просуванні.

ТЕМА 1.8. СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ

План

1. Сутність розуміння поняття стимулювання професійного розвитку працівників.
2. Види та форми стимулювання професійного розвитку працівників.
3. Методи оцінки ефективності програм стимулювання професійного розвитку працівників.
4. Інноваційні підходи та технології для підвищення мотивації працівників до постійного професійного розвитку.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Ефективне стимулювання професійного розвитку створює культуру постійного навчання, де працівники мотивовані розвиватися, а організація отримує висококваліфіковані кадри, здатні відповідати викликам сучасного бізнес-середовища, а також підвищенню продуктивності, лояльності та довготривалої співпраці співробітників із компанією.

Стимулювання професійного розвитку працівників - це комплекс заходів, спрямованих на мотивацію співробітників до постійного підвищення їхньої професійної компетентності, набуття нових знань, умінь та навичок.

Основна мета стимулювання полягає в тому, щоб підвищити ефективність працівників, забезпечити їхній кар'єрний ріст та адаптацію до нових викликів. Воно може здійснюватися за допомогою різних видів та форм, які можна класифікувати за низкою критеріїв, зокрема матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, організаційне стимулювання, моральне, стимулювання через зміст роботи, стимулювання вільним часом.

Важливо, щоб вибір видів та форм стимулювання відповідає стратегічним цілям організації, враховував індивідуальні потреби працівників та специфіку їхньої діяльності. Комплексний підхід, що поєднує різні види стимулювання, зазвичай дає найкращі результати у мотивації працівників до професійного розвитку.

Оцінка ефективності програм стимулювання професійного розвитку є важливим етапом у процесі управління персоналом, що дозволяє визначити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі та яку віддачу отримує організація від інвестицій у розвиток співробітників.

Важливо використовувати комбінацію кількісних та якісних методів для отримання повної картини ефективності програм стимулювання професійного розвитку. Регулярний моніторинг та аналіз результатів

дозволяють вносити своєчасні корективи в програми розвитку, підвищуючи їх ефективність та відповідність стратегічним цілям організації.

Впровадження інноваційних підходів та технологій дозволяє створити динамічне та захоплююче навчальне середовище, яке відповідає сучасним вимогам та очікуванням працівників, що сприяє підвищенню мотивації до постійного професійного розвитку, робить навчання більш доступним та ефективним, а також допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. До таких технологій варто віднести гейміфікацію навчання, мікронавчання, персоналізоване навчання на основі AI, віртуальне та доповнена реальність, соціальне навчання, адаптивне навчання, навчання на основі проєктів, технологія блокчейн, інтерактивні уроки, чат-боти для навчання, навчання на основі даних, краудсорсинг знань.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Роль лідерства у стимулюванні професійного розвитку працівників.
2. Вплив корпоративної культури на професійний розвиток співробітників.
3. Ефективні методи мотивації для підвищення кваліфікації працівників.
4. Значення наставництва та коучингу в професійному розвитку.
5. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Уявіть, що ви керівник відділу в компанії, яка прагне стимулювати професійний розвиток своїх працівників. Вам потрібно розробити план заходів для підвищення кваліфікації та мотивації співробітників. Визначити потреби у навчанні. Провести вибір методів навчання (тренінги, семінари, онлайн-курси тощо). Дослідити процес створення системи зворотного зв'язку та впровадження програм наставництва. Провести оцінку ефективності заходів.

Ситуація 2. Уявіть, що ви менеджер у великій компанії, яка прагне покращити професійний розвиток своїх співробітників через зміцнення корпоративної культури.

Вам потрібно розробити план заходів. Визначити основні цінності та принципи корпоративної культури. Створити програми навчання та розвитку, що відповідають цим цінностям. Впровадити систему зворотного зв'язку для оцінки ефективності програм. Організувати заходи для зміцнення командного духу та залучення працівників.

Ситуація 3. Ви є керівником відділу великої компанії, де спостерігається низька мотивація серед молодих співробітників. Щоб підвищити їхню залученість і ефективність, ви вирішуєте запровадити програми наставництва та коучингу.

Як вибрати наставників і коучів для співробітників?

Які цілі варто поставити для кожної програми?

Як виміряти ефективність наставництва та коучингу для професійного розвитку?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Вплив технологій на професійний розвиток працівників.
2. Роль зворотного зв'язку у стимулюванні професійного зростання.
3. Психологічні аспекти стимулювання професійного розвитку.
4. Стратегії управління талантами для розвитку працівників.
5. Вплив професійного розвитку на продуктивність та ефективність працівників.

ТЕМА 1.9. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Сутність поняття соціальне партнерство та його принципи.
2. Основні функції соціального партнерства.
3. Моделі соціального партнерства.
4. Колективні договори у соціальному партнерстві.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Соціальним партнерством прийнято визначати систему взаємовідносин між роботодавцями, працівниками та державою, спрямована на узгодження інтересів усіх сторін для досягнення соціальної стабільності та економічного розвитку. Основною метою соціального партнерства є забезпечення гармонійного співіснування та співпраці між різними соціальними групами в організації.

До принципів соціального партнерства належить рівноправність сторін, взаємна відповідальність, конструктивний діалог, дотримання законодавства, справедливість.

Соціальне партнерство сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищенню продуктивності праці та мотивації працівників. Воно також допомагає запобігати трудовим конфліктам та забезпечує стабільність у трудових відносинах. Завдяки соціальному партнерству організації можуть ефективніше реагувати на виклики ринку та забезпечувати стійкий розвиток.

Функції соціального партнерства забезпечують ефективну взаємодію між роботодавцями, працівниками та державою, сприяючи стабільності та розвитку організацій. До таких функцій варто віднести регулюючу, захисну, примирювальну, інформаційну, контрольну, розвиваючу та соціальну.

Існує кілька моделей соціального партнерства, кожна з яких має свої особливості, зокрема американська модель, німецька модель, скандинавська модель, англійська модель, французька модель. Кожна з цих моделей відображає національні та регіональні особливості країн, де вони застосовуються, і має свої переваги та недоліки. Вибір моделі залежить від економічних, соціальних та політичних умов конкретної країни.

Важливим елементом соціального партнерства є колективні договори, що забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавців. Вони укладаються між роботодавцем або групою роботодавців і профспілками або іншими представниками працівників. Колективні договори сприяють стабільності трудових відносин, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню соціальної справедливості. Вони є

важливим інструментом для захисту прав працівників і створення сприятливих умов праці.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Роль соціального партнерства у підвищенні продуктивності праці.
2. Вплив колективних договорів на умови праці та соціальний захист працівників.
3. Соціальне партнерство як інструмент вирішення конфліктів у трудових відносинах.
4. Моделі соціального партнерства: порівняльний аналіз.
5. Роль профспілок у системі соціального партнерства.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Ваша організація стикається з проблемою низької мотивації працівників та високого рівня плинності кадрів. Керівництво вирішило впровадити систему соціального партнерства для покращення умов праці та підвищення задоволеності працівників.

Розробіть план впровадження соціального партнерства в організації. Визначте ключові елементи колективного договору, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників. Опишіть механізми контролю за виконанням умов колективного договору. Запропонуйте заходи для залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Ситуація 2. Компанія «Нова пошта», яка, попри свою успішність, мала періоди з високою плинністю кадрів, особливо серед працівників відділень та сортувальних центрів, стикається з високим рівнем плинності кадрів через незадовільні умови праці. Високе навантаження та складні умови праці призводять до значної плинності кадрів. Варто зазначити, що компанія постійно працює над покращенням умов праці, але специфіка галузі створює певні обмеження.

Для вирішення цієї проблеми було вирішено залучити представників профспілок, роботодавців та місцевої влади до переговорів. Які питання варто підняти сторонам на обговоренні задля покращення умов праці?

Ситуація 3. На підприємстві «ArcelorMittal» (м. Кривий Ріг) виникла проблема з безпекою праці, що призвело до кількох нещасних випадків (травмування працівників при роботі з металургійним обладнанням, інциденти при роботі на висоті, випадки отруєння газом у доменному цеху).

Профспілка, представляючи інтереси працівників, ініціювала переговори з керівництвом компанії та місцевою владою. Під час зустрічі сторони обговорили необхідність покращення умов праці та впровадження нових стандартів безпеки. Який результат зустрічі ?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Вплив соціального партнерства на корпоративну культуру організації.
2. Соціальне партнерство в умовах економічної кризи: виклики та можливості.
3. Державне регулювання соціального партнерства: досвід різних країн.
4. Соціальне партнерство та гендерна рівність на робочому місці.
5. Перспективи розвитку соціального партнерства в Україні.

РОЗДІЛ 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 2.1. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Предмет, об'єкт та завдання тайм-менеджменту.
2. Історія розвитку тайм-менеджменту.
3. Принципи тайм-менеджменту.
4. Методи тайм-менеджменту.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Управління часом – це одна з найкращих інвестицій. Години, витрачені на освоєння цієї важливої навички, можуть зекономити вам роки. Час – це неповторний ресурс. Його неможливо накопичити, як гроші чи матеріали. Незалежно від наших бажань, ми змушені витратити його за незмінною ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна зупинити, замінити або повернути.

Тайм-менеджмент - це галузь менеджменту, спрямована на вивчення проблем і методів оптимізації часових витрат у різних сферах професійної діяльності.

Предметом тайм-менеджменту є час як ресурс та процеси управління ним для підвищення ефективності його використання.

Об'єктом тайм-менеджменту виступають часові ресурси особистості, організації чи проекту, а також процеси і явища, пов'язані з використанням часу.

Основні завдання тайм-менеджменту включають:

1. Аналіз використання часу, виявлення часових втрат і їх причин.
2. Формування навичок ефективного планування.
3. Постановка цілей і визначення пріоритетів.
4. Розробка і впровадження методів боротьби з прокрастинацією.
5. Створення ефективної системи роботи з інформацією.
6. Оптимізація процесів прийняття рішень.
7. Делегування повноважень і завдань.
8. Організація ефективного відпочинку для відновлення сил.

Науковий підхід до управління часом – це не нова проблема. Історія тайм-менеджменту сягає глибокої давнини. Історія тайм-менеджменту як окремої дисципліни починається з кінця XIX - початку XX століття, хоча концепції ефективного використання часу існували ще в античності. Ще

2000 років тому в Стародавньому Римі відомий філософ Сенека запропонував розділяти весь час на корисний, марний і незначний. Філософи і релігійні діячі розмірковували про цінність часу і необхідність його раціонального використання, а вже розвиток цифрових технологій призвів до появи численних програм і додатків для управління часом. Тайм-менеджмент став невід'ємною частиною бізнес-освіти і корпоративних тренінгів.

Серед основних принципів, на яких базується тайм-менеджмент, варто виокремити наступні: пріоритезація, планування, фокусування, делегування, гнучкість, баланс, ефективні комунікації, постійне вдосконалення, уникнення прокрастинації, використання технологій.

Існує багато методів тайм-менеджменту, які допомагають ефективно організувати час, зокрема матриця Ейзенхауера, метод ABC, «З'їсти слона», техніка Помодоро, метод GTD (Getting Things Done) Девіда Аллена, хронометраж, метод "швейцарського сиру": виконання завдання маленькими частинами у вільний час, принцип Парето (правило 80/20), метод «Альпи», метод «Дві хвилини».

Ці методи допомагають структурувати роботу, підвищити продуктивність і зменшити стрес, пов'язаний з управлінням часом. Важливо експериментувати з різними техніками, щоб знайти ті, які найкраще підходять для конкретної ситуації та індивідуального стилю роботи.

Ефективне управління часом - це не просто набір технік, а філософія життя і роботи. Воно вимагає самодисципліни, постійного самоаналізу і готовності змінювати звички. При цьому важливо пам'ятати, що мета тайм-менеджменту - не просто зробити більше за менший час, а досягти балансу між продуктивністю і особистим благополуччям.

Важливо також розуміти, що тайм-менеджмент - це індивідуальний процес. Те, що працює для однієї людини, може бути неефективним для іншої. Тому ключ до успіху - це експериментування з різними методами і створення власної системи управління часом, яка враховує особисті особливості, цілі та життєві обставини.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Предмет, об'єкт, мета, завдання, зміст, функції «Тайм-менеджменту» як навчальної дисципліни.
2. Етапи розвитку тайм-менеджменту.
3. Визначення і значення часу. Властивості і види часу.
4. Атрибути часу. Стратегії управління часом. Система управління часом.
5. Основні підходи до управління часом.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Ви студент, і у вас завтра важливий день. Вам потрібно підготуватися до іспиту, написати есе і ще є кілька особистих справ, які потрібно вирішити. Як ви можете ефективно розпланувати свій час?

Ситуація 2. Ви працюєте в офісі і у вас є кілька важливих завдань на день. Вам потрібно підготувати презентацію для зустрічі з клієнтом, відповісти на електронні листи, провести нараду з командою і підготувати звіт для керівництва. Як ви можете ефективно розпланувати свій час?

Ситуація 3. Ви фрілансер і працюєте над кількома проєктами одночасно. Вам потрібно завершити проєкт для клієнта, провести онлайн-консультацію, написати статтю для блогу і знайти нових клієнтів. Як ви можете ефективно розпланувати свій час?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Сутність та розуміння інструментів і методів лайфхакера (мнемоніка, карта часу, соціальна інженерія).
2. Історична карта розвитку тайм-менеджменту.
3. Перфекціонізм і тайм-менеджмент.
4. Загальна характеристика поняття «лайф-хакинг».

ТЕМА 2.2. ЧАС МЕНЕДЖЕРА І ПРИНЦИПИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ

План

1. Сутність та особливості розуміння поняття «час».
2. Часова перспектива.
3. Хронометраж робочого часу.
4. Аналіз використання часу.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У сучасному світі, де інформаційні потоки і темп життя постійно прискорюються, навички тайм-менеджменту стають все більш цінними. Вони допомагають не тільки досягати професійних цілей, але і знаходити час для саморозвитку, відпочинку та особистих стосунків.

Час - це фундаментальне поняття, яке відіграє ключову роль у нашому житті та роботі. З філософської точки зору, час можна розглядати як неперервний потік змін, послідовність подій, що відбуваються одна за одною. У контексті тайм-менеджменту час розглядається як обмежений ресурс, який потребує ефективного управління.

Розуміння часу включає кілька аспектів, а саме: об'єктивний час (вимірюваний годинниками та календарями), суб'єктивний час (особисте сприйняття швидкості плину часу), біологічний час (пов'язаний з циркадними ритмами організму), соціальний час (визначається культурними та соціальними нормами).

Часова перспектива - це когнітивна упередженість, яка впливає на наше сприйняття часу та прийняття рішень. Багато вчених досліджували та і досі розглядають питання розмежування часової перспективи на типи. Наприклад, Філіп Зімбардо, відомий психолог, виділив шість типів часової перспективи: негативне минуле, позитивне минуле, гедоністичне теперішнє, фаталістичне теперішнє, майбутнє, трансцендентне майбутнє.

У контексті тайм-менеджменту важливо розвивати позитивне ставлення до минулого, помірне задоволення від теперішнього та орієнтацію на майбутнє. Це дозволяє вчитися на минулому досвіді, насолоджуватися поточним моментом і ефективно планувати майбутнє.

Хронометраж - це метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації та вимірювання тривалості виконуваних дій. У контексті робочого часу хронометраж є потужним інструментом для аналізу та оптимізації трудових процесів.

Важливо пам'ятати, що аналіз використання часу - це не одноразова дія, а постійний процес. Регулярний моніторинг та аналіз дозволяють

адаптуватися до змін у робочому середовищі та особистих обставинах, постійно підвищуючи ефективність використання часу.

Аналіз використання часу - це процес вивчення того, як людина або організація розподіляє свій час між різними видами діяльності. Мета аналізу - виявити можливості для підвищення ефективності та продуктивності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Основні етапи проведення хронометражу: переваги та недоліки.
2. Основні етапи аналізу використання часу. Інструменти для аналізу використання часу. Алгоритм формування робочого часу.
3. Роль пріоритетів у розподілі часу менеджера: Як уникнути часозатратних завдань. Принципи планування робочого дня менеджера: Баланс між терміновим і важливим.
4. Які існують способи хронометражу? Алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу
5. Класифікація видів витрат робочого часу, які засновані на різних ознаках. Аналіз часових витрат за допомогою використання діаграми або графіками. Історія мережевого планування.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте власне бачення на вирішення зазначених ситуацій.

Ситуація 1. Олена, студентка університету, готується до випускних іспитів. Вона розуміє, що її майбутнє залежить від результатів цих іспитів, тому вона ретельно планує свій час. Олена розуміє, що її теперішні зусилля вплинуть на її майбутнє, і це мотивує її працювати старанніше.

Як правильно Олені розподілити свій час ?

Ситуація 2. Іван, менеджер проєктів, вирішив провести хронометраж свого робочого дня, щоб зрозуміти, як він використовує свій час. Які дії варто виконати Івану насамперед? З чого почати та як правильно оптимізувати розклад.

Ситуація 3. Марія, молода мама, вирішила проаналізувати, як вона використовує свій час протягом тижня. Як можна ефективно використовувати свій час та планувати свої дії для досягнення кращих результатів.

Ситуація 4. Протягом одного робочого дня ведіть детальний хронометраж своїх дій. Запишіть, скільки часу ви витрачаєте на кожне завдання, включаючи перерви. Після цього проаналізуйте свої записи та відповідайте на наступні питання:

- Які завдання займають найбільше часу?
- Чи є можливості для оптимізації вашого робочого часу?

- Як ви можете покращити свою продуктивність?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Як моє сприйняття часу впливає на моє життя.
2. Як ви сприймаєте минуле, теперішнє та майбутнє?
3. Як ваші життєві події та досвід вплинули на ваше сприйняття часу?
4. Як ви плануєте своє майбутнє і як це впливає на ваші поточні дії?

ТЕМА 2.3. ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРО ПРІОРИТЕТИ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Зміст поняття «процедури планування». Постановка та формування цілей.
2. Робочий час менеджерів різних рівнів.
3. Основи, принципи та правила робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Процедури планування є ключовим елементом управлінської діяльності, що забезпечує систематичний підхід до визначення майбутніх дій організації. Вони представляють собою послідовність кроків, спрямованих на розробку планів різних рівнів, від стратегічних до оперативних. Постановка та формування цілей є надважливим етапом у процесі планування. При формуванні цілей важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів організації, а також забезпечити узгодженість між стратегічними, тактичними та оперативними цілями.

Варто зазначити, що розподіл робочого часу менеджерів суттєво відрізняється залежно від рівня управління (топ-менеджери, менеджери середньої ланки, менеджери нижньої ланки).

Ефективне планування та управління робочим часом вимагає комбінування різних методів та їх адаптації до індивідуальних особливостей та потреб конкретного менеджера чи організації. Важливо регулярно аналізувати ефективність використання часу та вносити корективи в процеси планування для досягнення максимальної продуктивності.

Застосування низки принципів, правил та методів дозволяє менеджерам оптимізувати використання свого робочого часу, підвищити ефективність виконання завдань та досягнення цілей організації.

Водночас важливо пам'ятати про необхідність підтримання балансу між роботою та особистим життям для запобігання професійному вигоранню та підтримки довгострокової продуктивності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Сучасні інструменти тайму-менеджменту. Класифікація людей за ефективністю використання робочого часу.
2. Що таке milestones і яка його роль в тайм – менеджменті?
3. Цілісне управління часом: баланс між особистим і професійним життям менеджера.
4. Роль цифрових інструментів у покращенні управління часом менеджера.
5. Закон часу як стратегічного ресурсу. Стратегії управління часом. Система управління часом.
6. Основні підходи до управління часом. Компетентність людини в часі. Як організувати ефективні зустрічі та наради: мінімізація втрат часу.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. Закон часу як стратегічного ресурсу. Стратегії управління часом. Система управління часом.

2. Основні підходи до управління часом. Компетентність людини в часі. Як організувати ефективні зустрічі та наради: мінімізація втрат часу

Завдання 2. Обґрунтуйте власне бачення на вирішення зазначених ситуацій.

Ситуація 1. Ви - керівник великого торговельного підприємства, завжди виконуєте невідкладні справи. Намагаєтеся самостійно вирішувати усі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ залишається «лежати на столі».

Як виправити дану ситуацію?

Ситуація 2. Учасникам пропонується індивідуально відповісти на наступні запитання та записати свої відповіді:

Як ви розумієте час? Що це таке?

Сформулюйте своє визначення: «Час це...».

Поділіться своїми асоціаціями: «Час схожий на...».

Опишіть час: «Час — це те, що має такі якості...».

Після цього необхідно обговорити відповіді в командах, виявивши схожі та відмінні моменти у розумінні часу. Після обговорення команди презентують свої варіанти.

На завершення, спільно відповідайте на запитання: «Чи можна сформулювати узагальнене, універсальне визначення часу?»

Варіанти відповідей фіксуються.

Ситуація 3. Учасникам пропонується висловити свої думки щодо тайм-менеджменту та відповісти на запитання «Які переваги дає управління часом?». Після того, як учасники запишуть свої відповіді, кожен по черзі ділиться своїми очікуваннями від тренінгу та пропонує свої варіанти

відповіді на запитання, які ведучий записує, уникаючи повторів. Після того, як усі висловляться, робиться висновок.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Що є важливим для досягнення поставленої мети.
2. Як правильно досягати цілей швидше. Як досягнути успіху у роботі, так і в особистому житті!
4. Як навчитись уникати стресових ситуацій або, потрапивши в них, виходити зі стресу з мінімальними втратами завдяки грамотному управлінню своїм часом.
5. Як досягати більшого за менший час, а заощаджений час використовуватиме досягнення інших цілей!
6. Мікроменеджмент і його вплив на ефективність використання часу керівника.

ТЕМА 2.4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА.

План

1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу. Зміст успіху.
2. Бар'єри в розвитку потенціалу менеджера. Творчий потенціал менеджера.
3. Загальна характеристика службової кар'єри.
4. Службове просування: класифікація швидкості службових просувань.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Менеджерський потенціал - це сукупність усіх наявних можливостей, здібностей і ресурсів керівника, які можуть бути використані в професійній діяльності для досягнення цілей організації та особистого розвитку. До видів менеджерського потенціалу належить професійний потенціал, лідерський потенціал, інноваційний потенціал, комунікативний потенціал, емоційний потенціал.

Напрями розвитку менеджерського потенціалу, а саме: постійне навчання та самоосвіта, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, практичний досвід та експериментування з новими підходами, менторство та коучинг, розвиток емоційного інтелекту, вдосконалення навичок тайм-менеджменту, розширення професійної мережі контактів.

Успіх менеджера можна визначити як досягнення поставлених цілей організації при одночасному особистому та професійному зростанні.

Бар'єри в розвитку потенціалу менеджера є внутрішні та зовнішні.

Творчий потенціал - це здатність генерувати нові ідеї, підходи та рішення для вирішення проблем та досягнення цілей організації.

Службова кар'єра - це послідовність посад, які співробітник займає протягом свого професійного життя в організації або галузі. До основних типів кар'єри можна віднести вертикальну, горизонтальну, діагональну, доцентрову. Класифікація швидкості службових просувань: повільне, помірне, швидке та стрибкоподібне просування.

Існує низка факторів, які впливають на швидкість службового просування, а саме: особисті якості та компетенції співробітника, організаційна структура та політика компанії, економічна ситуація та стан галузі, наявність вакантних посад вищого рівня, результати роботи та досягнення співробітника.

Кожна людська діяльність спрямована на досягнення конкретної мети. Усі наші дії мають сенс лише тоді, коли вони приводять до бажаного

результату, або це продукт, винагорода чи просто задоволення від процесу. Зазвичай цей кінцевий результат постає в нашій свідомості як певний ідеальний образ, більш чи менш усвідомлений. Такий ідеальний образ майбутнього результату діяльності називається метою.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Зв'язок між службовою кар'єрою та особистим розвитком співробітника.
2. Оцініть значення професійного навчання для розвитку творчого потенціалу.
3. Розмежування поняття «мета» і «ціль»
4. Кар'єра працівників.
5. Творчість в роботі менеджера

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. Опишіть характеристику менеджера, що розуміє особливості управлінської праці та уміє керувати людьми із різними здібностями, різним моральним станом.
2. Опишіть риси менеджера, який спроможний навчати інших.
3. Опишіть характеристику менеджера, здатного формувати колектив.
4. Опишіть власне бачення ідеального портрету ефективного менеджера.
5. Прокоментуйте зміст навичок, що підкреслюють уміння менеджера слухати інших людей.

Завдання 2. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Компанія «Lego» вирішила провести внутрішній тренінг для своїх менеджерів з метою розвитку їхнього потенціалу. Розробити покроковий сценарій.

Ситуація 2. Компанія «Розетка» стикається з проблемами в розвитку потенціалу своїх менеджерів і вирішує провести семінар для подолання цих бар'єрів та розвитку творчого потенціалу. Дослідити питання бар'єрів в розвитку потенціалу менеджера.

Ситуація 3. Відділення банку «Південний» проводить семінар для своїх співробітників з метою обговорення загальної характеристики службової кар'єри та класифікації швидкості службових просувань. Дослідити етапи кар'єри, класифікацію швидкості службових просувань.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Мистецтво управління – це сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості.
2. Важливість тайм-менеджменту у плануванні кар'єри менеджера
3. Стратегії ефективного планування кар'єри для менеджерів
4. Роль особистих цілей у кар'єрному плануванні менеджера
5. Як тайм-менеджмент допомагає досягати кар'єрних цілей
6. Вплив тайм-менеджменту на професійний розвиток менеджера.

ТЕМА 2.5. САМОКОНТРОЛЬ І САМОМОТИВАЦІЯ

План

1. Визначення понять «мотивація» та «самомотивація», причини демотивації.
2. Турбота про власну мотивацію та мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
3. Принципи власної мотивації.
4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Мотивація – це внутрішній стан, який спонукає людину до дій, спрямованих на досягнення певних цілей. Вона включає в себе бажання, потреби, інтереси та цінності, які стимулюють активність і продуктивність.

Мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою.

Самомотивація – це здатність людини самостійно знаходити внутрішні стимули для досягнення своїх цілей без зовнішнього впливу.

Варто підкреслити, що існує низка причин демотивації, зокрема незадоволення результатами, відсутність цілей, недостатні виклики, негативне оточення, стрес і вигорання, невпевненість, відсутність винагороди та інші.

Організація повинна приділяти увагу як власній мотивації менеджера, так і мотивації персоналу на різних етапах кар'єри.

Принципи власної мотивації – це фундаментальні правила та установки, які визначають, як людина стимулює себе до дій. Знання і розуміння цих принципів дозволяє ефективніше управляти власною енергією та рухатися до успіху.

До основних принципів власної мотивації належать:

1. Усвідомлення мети,
2. Встановлення чітких цілей,
3. Розподіл завдань на менші кроки,
4. Пошук викликів,
5. Визначення власних досягнень,
6. Підтримка позитивного оточення, самодисципліна.
7. Внутрішня відповідальність.

Принципи власної мотивації – це основа, на якій будується успіх. Усвідомлення мети, відповідальність за власні дії, позитивне мислення та готовність до постійного розвитку допомагають людині не тільки досягати поставлених цілей, але й зберігати внутрішню гармонію. Важливо пам'ятати, що мотивація – це не постійний стан, а процес, який потребує регулярної роботи над собою.

Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера є важливим аспектом ефективної роботи менеджера. Вони допомагають керівнику не лише досягати поставлених цілей, але й підтримувати стабільність у колективі, забезпечувати високу продуктивність, а також реагувати на зміни та виклики вчасно і відповідно. Контроль на всіх рівнях управління дозволяє менеджеру своєчасно виявляти проблеми, аналізувати їх і вживати заходів для їх усунення.

Самоконтроль забезпечує ефективність власної роботи менеджера, допомагаючи йому бути прикладом для колективу, приймати зважені рішення і дотримуватися власних професійних стандартів. Він полягає в усвідомленні та оцінці власних дій, плануванні роботи, управлінні часом та вмінні аналізувати результати своєї діяльності. Менеджер, який володіє високим рівнем самоконтролю, здатний краще організовувати свою роботу, приймати відповідальні рішення та слугувати прикладом для підлеглих.

Контроль і самоконтроль відіграють надзвичайно важливу роль у роботі менеджера. Ефективний контроль дозволяє забезпечувати досягнення цілей компанії, своєчасно виявляти та усувати проблеми, а також підтримувати стабільну роботу команди. Самоконтроль ж допомагає менеджеру бути дисциплінованим, ефективно використовувати свій час та приймати зважені рішення. Поєднання контролю і самоконтролю є основою для успішної управлінської діяльності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Поняття мотивації: внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на поведінку людини.
2. Самомотивація: як розвивати внутрішній стимул для досягнення особистих і професійних цілей.
3. Основні причини демотивації: як негативні фактори впливають на працівників і результати компанії.
4. Психологічні підходи до мотивації: як різні теорії пояснюють мотивацію та її розвиток.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте рішення зазначених завдань.

Завдання 1. Ви працюєте HR-менеджером у компанії, яка спеціалізується на IT-розробці. У вашій команді є працівники з різними рівнями кар'єрного зростання: новачки, спеціалісти середнього рівня та топ-менеджери. Компанія нещодавно розширилася, і це викликало як позитивні, так і негативні реакції в колективі. У результаті зросла кількість проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

Ваше завдання — розробити план заходів, спрямованих на підтримку мотивації працівників на різних етапах їхньої кар'єри. Проаналізуйте

поточну ситуацію з мотивацією на кожному рівні кар'єри. Розробіть план заходів для підтримки мотивації на кожному етапі кар'єри, враховуючи особливості кожної групи. Запропонуйте системи мотивації для кожного рівня.

Завдання 2. Ви працюєте менеджером у великій компанії «Amazon». Ваша мета – отримати підвищення на посаду старшого менеджера протягом наступних двох років. Для цього вам потрібно розробити план власної мотивації, який допоможе вам досягти цієї мети.

Сформулюйте конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені у часі (SMART) цілі, які допоможуть вам отримати підвищення. Визначте, які внутрішні та зовнішні фактори вас мотивують. Опишіть, які конкретні дії ви будете виконувати для підтримки своєї мотивації. Складіть розклад, який допоможе вам ефективно використовувати свій час для досягнення поставлених цілей. Визначте, як ви будете оцінювати свій прогрес. Опишіть, як ви будете вносити корективи у свій план у разі виникнення труднощів або змін у ситуації.

Завдання 3. Ви працюєте менеджером у компанії «Apple», яка займається розробкою програмного забезпечення. Ваше завдання – підвищити ефективність роботи команди та забезпечити своєчасне виконання проектів. Для цього вам потрібно впровадити систему контролю і самоконтролю.

Оцініть поточний стан контролю і самоконтролю у вашій команді. Визначте основні проблеми та слабкі місця. Які методи контролю ви будете використовувати для моніторингу виконання завдань. Розробіть стратегії для підвищення самоконтролю серед членів команди. Складіть розклад, який допоможе вам і вашій команді ефективно використовувати час.

Завдання 4. Компанія «ІКЕА» прагне підвищити рівень мотивації своїх працівників на різних етапах їхньої кар'єри. Відділ HR розробляє стратегію, яка враховує потреби нових співробітників, працівників середнього рівня та досвідчених фахівців.

Які додаткові заходи можна впровадити для підвищення мотивації на кожному етапі кар'єри? Як оцінити ефективність впроваджених заходів? Які інструменти можна використовувати для моніторингу рівня мотивації працівників?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Підтримка мотивації молодих фахівців на етапі адаптації в компанії.
2. Організаційні методи підтримки мотивації в умовах корпоративних змін та криз.
3. Мотивація в умовах віддаленої роботи: виклики та можливі рішення для організації.

4. Самомотивація в умовах стресу: як підтримувати себе на високому рівні продуктивності під тиском.

5. Баланс між професійним і особистим життям як основа для стабільної мотивації: як гармонія у житті впливає на успіх у роботі.

ТЕМА 2.6. КОРПОРАТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ФІЛОСОФІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ

План

1. Структура та організація системи корпоративного тайм-менеджменту.
2. Основні принципи корпоративного тайм-менеджменту.
3. Корпоративний тайм-менеджмент як інтеграція методів управління часом у загальну систему менеджменту підприємства.
4. Тайм-менеджмент як засіб оптимізації системи управління підприємства.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Корпоративний тайм-менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи організації. Він включає в себе методи та технології, які допомагають оптимізувати використання часу на рівні всієї компанії, окремих підрозділів та індивідуальних співробітників.

До основних елементів корпоративного тайм-менеджменту належить:

- аналіз поточної ситуації;
- планування та організація;
- впровадження технологій тайм-менеджменту;
- навчання та розвиток персоналу;
- моніторинг та оцінка ефективності.

Напрямами корпоративного тайм-менеджменту є корпоративний тайм-менеджмент підприємства, окремих підрозділів, провідних фахівців.

Ефективна система корпоративного тайм-менеджменту дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність та задоволеність співробітників. Вона включає в себе аналіз поточної ситуації, планування, впровадження технологій, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів. Інтеграція тайм-менеджменту в корпоративну культуру та підтримка з боку керівництва є ключовими факторами успіху цієї системи.

Корпоративний тайм-менеджмент є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Він спрямований на оптимізацію використання часу всіх співробітників, що дозволяє підвищити продуктивність та ефективність роботи.

Основні принципи корпоративного тайм-менеджменту включають в себе наступні аспекти: встановлення чітких цілей, планування та організація, пріоритезація завдань, делегування завдань, використання технологій, постійний моніторинг та аналіз, навчання та розвиток персоналу, мотивація та заохочення.

Основні принципи корпоративного тайм-менеджменту спрямовані на оптимізацію використання часу, підвищення продуктивності та ефективності роботи організації.

Корпоративний тайм-менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи підприємства. Він інтегрує методи управління часом у загальну систему менеджменту, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити продуктивність співробітників.

Корпоративний тайм-менеджмент є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Він дозволяє ефективно використовувати час і ресурси, підвищуючи продуктивність і якість роботи. Впровадження методів управління часом у загальну систему менеджменту підприємства сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження методів управління часом у загальну систему менеджменту підприємства сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Переваги тайм-менеджменту для компанії.
2. Впровадження тайм-менеджменту в систему управління компанією.
3. Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту.
4. Розробка системи корпоративного тайм-менеджменту для підприємства.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначених завдань.

Ситуація 1. Компанія «Fozzi» прагне підвищити ефективність роботи співробітників шляхом впровадження системи корпоративного тайм-менеджменту. Ваше завдання як консультанта – розробити план впровадження системи корпоративного тайм-менеджменту. Опишіть детально план структури та організації системи корпоративного тайм-менеджменту для компанії «Fozzi» з урахуванням наявних проблем та запропонуйте рекомендації щодо їх вирішення.

Ситуація 2. Компанія «Monobank» стрімко зростає, кількість співробітників збільшується, а разом із цим виникає необхідність ефективніше планувати робочий час та оптимізувати використання ресурсів. Співробітники не завжди встигають виконувати завдання вчасно, що призводить до перевантаження, вигорання та зниження продуктивності. Керівництво компанії хоче впровадити систему корпоративного тайм-менеджменту, яка допоможе співробітникам раціональніше

використовувати свій робочий час, підвищить продуктивність і дозволить уникнути зайвих витрат на час та ресурси.

Оцініть, як співробітники наразі організовують свій робочий день. Визначте основні "вузькі місця", де час витрачається неефективно. Визначте ключові цілі системи корпоративного тайм-менеджменту. Оберіть відповідні інструменти для управління часом. Створіть правила для управління завданнями та часом. Оцініть, як співробітники можуть покращити свою особисту ефективність через ці інструменти.

Ситуація 3. Ви — керівник відділу в компанії, яка зіштовхнулася з проблемою низької продуктивності через неефективне управління часом. Ваше завдання — розробити та впровадити систему корпоративного тайм-менеджменту, яка допоможе співробітникам раціонально використовувати робочий час і досягати кращих результатів. Опишіть можливі труднощі під час впровадження нової системи та запропонуйте рішення для їх подолання.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Три напрямки корпоративний тайм-менеджменту.
2. Етапи побудови системи корпоративного тайм-менеджменту.
3. Роль керівників відділів у впровадженні тайм-менеджменту.
4. Програми або інструменти, які будуть використовуватися для відстеження прогресу.
5. Як правильно визначатимуться пріоритети завдань (матриця Ейзенхауера, ABC-аналіз).

ТЕМА 2.7. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ І ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

План

1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень.
2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування.
3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Делегування повноважень - це важливий управлінський процес передачі завдань і повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за їх виконання. Важливо зазначити, що це не просто передача завдань, а складний управлінський процес, який вимагає від керівника певних навичок та компетенцій

У сучасному бізнес-середовищі делегування повноважень стає все більш важливим інструментом управління. Воно дозволяє організаціям бути більш гнучкими, ефективними та інноваційними. Крім того, делегування сприяє розвитку корпоративної культури, основаної на довірі та взаємоповазі.

Однак важливо пам'ятати, що делегування - це не універсальний інструмент вирішення всіх управлінських проблем. Існують завдання та рішення, які не можуть бути делеговані, особливо ті, що стосуються стратегічного розвитку організації або вимагають високого рівня конфіденційності.

Важливо розуміти, що делегування повноважень має низку переваг та потенційних викликів.

До потенційних переваг делегування належить насамперед економія часу керівника для вирішення стратегічних завдань, розвиток компетенцій та навичок підлеглих, підвищення мотивації та залученості співробітників, покращення якості прийняття рішень за рахунок залучення експертизи підлеглих, збільшення гнучкості та швидкості реагування організації на зміни, а також підготовка кадрового резерву та полегшення процесу настигництва

До потенційних викликів належить ризик неякісного виконання завдань через недостатню компетентність підлеглого, можливість втрати контролю над ситуацією, конфлікти між співробітниками через перерозподіл повноважень, додаткові витрати часу на навчання та контроль, ризик перевантаження підлеглих при надмірному делегуванні.

Делегування повноважень є важливим елементом ефективного управління в будь-якій організації. Це процес передачі відповідальності за

виконання певних завдань від керівника до підлеглих. Однак у багатьох організаціях керівники і працівники часто чинять опір делегуванню. Цей опір може бути зумовлений різними причинами, і розуміння цих причин є важливим для того, щоб ефективно подолати їх і створити умови для успішного делегування.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Принципи, яких потрібно дотримуватись для ефективного делегування повноважень керівнику.
2. Зміст делегування повноважень
3. Сутність делегування повноважень
4. Етапи процесу делегування повноважень.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Ви - новопризначений керівник відділу маркетингу в компанії, що займається розробкою програмного забезпечення. У вашому відділі працює 10 осіб. Після двох тижнів роботи ви помітили, що витрачаєте занадто багато часу на вирішення дрібних питань і не встигаєте займатися стратегічними завданнями. Ваш робочий день часто затягується до пізнього вечора, а деякі важливі проекти відстають від графіку.

Визначте, які завдання можна делегувати членам вашої команди, враховуючи їх поточні обов'язки та компетенції.

Розробіть план делегування, який включає:

- а) перелік завдань для делегування;
- б) вибір відповідальних осіб для кожного завдання;
- в) необхідні ресурси та повноваження для виконання цих завдань;
- г) систему контролю та звітності.

Складіть новий розподіл робочого часу після впровадження делегування, який би дозволив вам приділяти не менше 40% часу стратегічним завданням.

Запропонуйте 3-5 конкретних інструментів тайм-менеджменту, які допоможуть вам та вашій команді ефективніше управляти часом після впровадження нової системи делегування. Опишіть потенційні ризики вашого плану делегування та запропонуйте способи їх мінімізації.

Ситуація 2. Ви - генеральний директор середньої ІТ-компанії, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Компанія швидко зростає, і ви розумієте, що більше не можете ефективно керувати всіма аспектами бізнесу самостійно. У вас є п'ять ключових відділів: розробки, маркетингу, продажів, фінансів та HR.

Наразі ви особисто займаєтесь:

- затвердженням усіх важливих технічних рішень у проектах;

- проведенням фінальних інтерв'ю з кандидатами на ключові посади;
- перевіркою та затвердженням усіх маркетингових матеріалів;
- узгодженням контрактів з ключовими клієнтами;
- щомісячним аналізом фінансових показників.

Це призводить до того, що ви працюєте понад 12 годин на день, часто працюєте у вихідні, і все одно відчуваєте, що не встигаєте зосередитися на стратегічному розвитку компанії.

Проаналізуйте кожну з перелічених вище задач і визначте, які з них можна делегувати, а які повинні залишитися у вашій відповідальності. Розробіть план поступового делегування обраних завдань, враховуючи необхідність навчання та адаптації співробітників до нових обов'язків. Запропонуйте систему контролю та звітності для делегованих завдань, яка дозволить вам бути в курсі важливих рішень без мікроменеджменту. Визначте потенційні ризики, пов'язані з делегуванням кожного завдання, та запропонуйте методи їх мінімізації. Опишіть, як зміниться ваш робочий графік після впровадження нової системи делегування. На які стратегічні завдання ви плануєте спрямувати звільнений час? Запропонуйте критерії оцінки ефективності впровадженої системи делегування через 3 та 6 місяців.

Ситуація 3. Ви — керівник відділу маркетингу в компанії, яка розвиває новий продукт на ринку. У вашому відділі працює 7 людей, кожен з яких має певні обов'язки, але ви помітили, що через вашу зайнятість стратегічними завданнями виникає брак часу для оперативного контролю за виконанням повсякденних задач. Це призводить до затримок у проєктах, відсутності своєчасного аналізу результатів рекламних кампаній і перевантаженості вас як керівника.

Завдання — розробити план делегування частини своїх повноважень, щоб підвищити ефективність роботи відділу і зменшити власне навантаження.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Техніки тайм-менеджменту для керівників, які активно делеguють повноваження.
2. Делегування як спосіб оптимізації робочого часу команди.
3. Делегування як спосіб розвитку навичок тайм-менеджменту у підлеглих.
4. Роль комунікації в процесі делегування та управління часом.
5. Використання цифрових інструментів для ефективного делегування та тайм-менеджменту.

ТЕМА 2.8. ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ПРИ ВИРОБЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

1. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень.
2. Процес прийняття управлінських рішень.
3. Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності.
4. Суть поняття «результат». Система управління за результатами.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Причини невдалих рішень та типові помилки при їх прийнятті є важливими аспектами, що впливають на результативність діяльності як окремих людей, так і організацій. Прийняття рішень є складним процесом, що вимагає аналізу інформації, оцінки альтернатив та вибору найкращого варіанту. Однак цей процес часто піддається впливу низки чинників, які можуть призводити до помилок та невдач.

Однією з головних причин є відсутність або недостатність необхідної інформації для обґрунтованого рішення. Неповні дані або їх неправильна інтерпретація можуть призвести до помилкових висновків. Іноді рішення ухвалюються на основі обмеженого розуміння проблеми, що значно підвищує ризик невдачі.

Таким чином, невдалі рішення часто виникають через вплив емоцій, суб'єктивних переконань, недостатньої або надмірної інформації та поспішності у прийнятті рішень. Для мінімізації ризиків необхідно застосовувати об'єктивний підхід, аналізувати всі доступні альтернативи, передбачати можливі наслідки та уникати упереджень.

Процес прийняття управлінських рішень – це основний елемент діяльності керівників, що визначає успішність функціонування організації. Він складається з послідовних етапів, які допомагають керівникам вибирати оптимальні варіанти дій для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Ефективність управлінського рішення залежить від багатьох факторів, зокрема від точності визначення проблеми, повноти аналізу інформації, оцінки альтернатив та передбачення наслідків. Основною метою будь-якого управлінського рішення є максимізація результатів діяльності за мінімальних витрат ресурсів, часу та зусиль.

Отже, процес прийняття управлінських рішень є багатоетапним і включає аналіз проблеми, збір інформації, оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанту, реалізацію та контроль за виконанням. Ефективність управлінських рішень залежить від якості інформації, рівня ризиків, часу та особистих якостей керівників. Для досягнення успіху

важливо не лише правильно обрати варіант дій, а й забезпечити його належну реалізацію та контроль.

Вибір пріоритетних справ – це процес визначення найбільш важливих завдань для ефективного використання часу та ресурсів. Він є ключовим у тайм-менеджменті, оскільки допомагає зосередитися на найважливіших цілях і уникати надмірного навантаження на людину.

Поняття «результат» відображає кінцевий підсумок діяльності, досягнення мети або виконання певного завдання. Результат може бути як матеріальним (товар, послуга, фінансовий прибуток), так і нематеріальним (покращення іміджу, знання, навички). Він є ключовим показником ефективності будь-якої діяльності, оскільки саме за результатами оцінюється успішність або неуспішність дій, рішень чи стратегій.

Управління результатами має стратегічний характер, оскільки воно визначає, які дії та ресурси необхідно задіяти для досягнення бажаних результатів. У цьому контексті важливо оцінювати як проміжні результати (які допомагають відстежувати прогрес), так і кінцеві (що демонструють виконання головної мети).

Результат є ключовим показником успішності діяльності. Система управління за результатами допомагає досягати поставлених цілей через чітке планування, моніторинг і контроль виконання. Такий підхід дозволяє підвищити відповідальність, ефективність і продуктивність як окремих працівників, так і організації в цілому.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Система управління за результатами (Management by Results, MBR).
2. Пріоритети в умовах невизначеності: як адаптувати рішення до швидкозмінних обставин.
3. Роль зворотного зв'язку при визначенні пріоритетів у командній роботі.
4. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
5. Конфлікт інтересів при встановленні пріоритетів: як знайти баланс між особистими і організаційними цілями.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Компанія «Panasonic Corporation», що спеціалізується на виробництві електронних пристроїв, зіткнулася з низкою проблем, які потребують негайних управлінських рішень. Генеральний директор компанії має вирішити, які питання повинні отримати пріоритет для подальших дій. Нижче подано список проблем, кожна з яких потребує

уваги. Директор повинен встановити пріоритетність завдань, користуючись принципом важливості та терміновості.

Список проблем:

1. Проблема з постачанням компонентів.
2. Низький рівень мотивації працівників.
3. План розширення ринку.
4. Скарги клієнтів на продукцію
5. Вимоги фінансового звіту

Завдання:

Розподіліть перераховані проблеми за принципом важливості та терміновості, користуючись матрицею Ейзенхауера (термінове/важливе). Визначте, які проблеми слід вирішити насамперед, які планувати на майбутнє, які можна делегувати, а які можна ігнорувати. Обґрунтуйте свій вибір.

Ситуація 2. Компанія «Danone», яка спеціалізується на виробництві органічних продуктів харчування, стикається зі зростанням конкуренції на ринку. Протягом останніх шести місяців ринкова частка компанії зменшилася на 15%, що спричинило занепокоєння серед керівництва. Головний виконавчий директор (CEO) компанії повинен прийняти рішення щодо стратегії подальших дій, щоб стабілізувати становище на ринку та повернути зростання.

Опишіть процес ухвалення управлінського рішення для цієї компанії, враховуючи етапи збору інформації, аналізу варіантів, оцінки ризиків та вибору найкращого рішення. Визначте, які фактори потрібно враховувати при ухваленні рішення, зокрема зовнішні (конкуренція, попит) та внутрішні (ресурси, фінанси, персонал). Обґрунтуйте, як вплине вибране рішення на компанію в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Ситуація 3. Компанія «Київстар» спеціалізується на наданні послуг мобільного зв'язку. Вона пропонує широкий спектр послуг, включаючи мобільні додаткові послуги, доступ до Інтернету та телекомунікаційні рішення для бізнесу. Компанія вирішила перейти на систему управління за результатами (Management by Results, MBR) для підвищення ефективності. Мета – досягти зростання обсягів виробництва на 20% протягом наступного року та покращити якість продукції. Для цього керівництво розробило кілька ключових показників ефективності (KPI), які слід досягти.

Визначте ключові показники ефективності (KPI) для кожної мети. Розробіть план дій для досягнення результатів, використовуючи систему управління за результатами. Обґрунтуйте, як система MBR допоможе підвищити продуктивність і якість роботи компанії.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Роль пріоритетів у ефективному управлінському рішенні: як уникнути помилок

2. Методи встановлення пріоритетів у кризових умовах: швидкість проти обдуманості.

3. Пріоритети та етика: як врахувати моральні аспекти у прийнятті управлінських рішень.

4. Встановлення пріоритетів у довгостроковій стратегії: ризики і можливості.

5. Психологічні чинники, що впливають на вибір пріоритетів у прийнятті рішень

ТЕМА 2.9. ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ.

План

1. Часозатратні завдання. Організація взаємодії з підлеглими.
2. Управління відвідувачами: техніки прийому та ефективної роботи з ними.
3. Поширені помилки в тайм-менеджменті та шляхи їх подолання.
4. Основні види та принципи кваліфікаційного розподілу і кооперації в управлінській діяльності.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Часозатратні завдання та організація взаємодії з підлеглими є важливими аспектами ефективного управління та лідерства. Розуміння цих концепцій та їх правильне застосування може значно підвищити продуктивність як керівника, так і всієї команди.

Часозатратні завдання - це види діяльності, які потребують значних витрат часу, але не завжди приносять пропорційну користь чи результат.

Правильна організація взаємодії з підлеглими допомагає зменшити кількість часозатратних завдань для керівника. Наприклад, ефективне делегування звільняє час керівника від рутинних завдань, а чітка комунікація зменшує необхідність постійних роз'яснень та корекцій.

Баланс між виконанням часозатратних завдань та організацією взаємодії з підлеглими є індивідуальним для кожного керівника та залежить від специфіки організації. Постійний аналіз та оптимізація цих процесів є ключем до підвищення ефективності управління.

Управління відвідувачами є важливим аспектом роботи багатьох організацій, особливо тих, які мають справу з клієнтами, партнерами чи громадськістю. Ефективне управління відвідувачами не лише створює позитивне враження про компанію, але й оптимізує робочі процеси та підвищує продуктивність. Його сутність полягає в створенні системного підходу до прийому, обслуговування та взаємодії з людьми, які відвідують організацію.

Ефективне управління відвідувачами вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Це не лише технічний процес, але й мистецтво створення позитивного досвіду для кожного, хто взаємодіє з організацією.

Важливо розуміти, що перше враження часто формується саме під час візиту, тому якість управління відвідувачами може мати значний вплив на репутацію компанії, задоволеність клієнтів та загальну ефективність бізнесу.

Застосування сучасних технологій, таких як системи електронної реєстрації чи віртуальні ресепшени, може значно підвищити ефективність управління відвідувачами, особливо у великих організаціях чи під час масових заходів.

Кваліфікаційний розподіл і кооперація в управлінській діяльності є важливим аспектами ефективної організації праці. Їх сутність полягає в оптимальному розподілі завдань між працівниками відповідно до їх кваліфікації та забезпеченні ефективної взаємодії для досягнення спільних цілей.

Ефективне поєднання кваліфікаційного розподілу та кооперації дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність та досягти кращих результатів у діяльності організації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. «Улюблена» і «неулюблена» робота.
2. Впровадження системи тайм-трекінгу для аналізу та оптимізації часових витрат.
3. Боротьба з прокрастинацією: психологічні та практичні підходи.
4. Організація робочого простору за принципами тайм-менеджменту.
5. Делегування як інструмент оптимізації використання часу керівника.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Компанія «Siemens» (німецька компанія, яка пропонує широкий спектр промислових рішень, включаючи автоматизацію, контроль якості та енергоефективність) займається розробкою технологічних рішень для промисловості. Останнім часом менеджер проєктів, помічає, що значну частину свого часу витрачає на виконання адміністративних завдань і постійні зустрічі з підлеглими, через що йому не вистачає часу на стратегічне планування і роботу над довгостроковими цілями компанії. Основна проблема полягає в тому, що менеджер не завжди може ефективно делегувати задачі та контролювати прогрес підлеглих без постійних уточнень.

Визначте, які з поточних завдань можна автоматизувати або делегувати підлеглим, щоб звільнити час для стратегічної діяльності. Запропонуйте систему комунікацій (наприклад, встановлення чітких зустрічей для обговорення прогресу чи використання програм для відстеження завдань), яка дозволить зменшити часті звернення до менеджера. Розробіть план делегування завдань, який дозволить йому довіряти своїм підлеглим виконання частини відповідальних завдань, не втрачаючи контролю над результатом.

Ситуація 2. Керівник компанії часто стикається з хаотичним потоком відвідувачів, що порушує робочий процес. Його завдання — впорядкувати прийом відвідувачів, щоб мінімізувати перерви та забезпечити ефективне вирішення питань.

Розробіть техніки управління прийомом відвідувачів для оптимізації робочого часу керівника.

Ситуація 3. Компанія розширюється, і керівник стикається з проблемою неефективного розподілу завдань між співробітниками різного рівня кваліфікації. Це призводить до втрат часу і низької продуктивності.

Розробіть план кваліфікаційного розподілу та кооперації для оптимізації управлінських процесів.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Ефективне планування: від довгострокових цілей до щоденних to-do листів.
2. Мінімізація відволікаючих факторів: стратегії фокусування на важливих завданнях.
3. Використання цифрових інструментів для підвищення продуктивності та економії часу
4. Баланс між роботою та відпочинком: стратегії запобігання вигорання та підвищення ефективності.
5. Техніки пріоритизації завдань.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ З ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Що таке управління персоналом.
2. Основні функції управління персоналом.
3. Процес планування персоналу.
4. Загальна характеристика кадрової політики організації.
5. Основні методи набору персоналу.
6. Процес відбору кандидатів на посаду.
7. Персонал як об'єкт управління.
8. Які існують види адаптації персоналу.
9. Що таке мотивація персоналу.
10. Назвіть основні теорії мотивації.
11. Методи матеріальної мотивації.
12. Опишіть методи нематеріальної мотивації.
13. Поняття та сутність корпоративної культури.
14. Система управління персоналом на підприємстві.
15. Зміст та завдання стратегії управління персоналом організації.
16. Сутність, види та особливості формування та реалізації політики управління персоналом організації.
17. Фінансове забезпечення управління персоналом.
18. Особистісні якості керівника як передумова ефективного
19. Суть управління персоналом.
20. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
21. Що таке атестація персоналу?
22. Опишіть процес проведення атестації.
23. Що таке розвиток персоналу?
24. Які методи навчання персоналу ви знаєте?
25. Що таке кар'єрне планування?
26. Опишіть основні етапи планування кар'єри.
27. Що таке кадровий резерв?
28. Як формується кадровий резерв в організації?
29. Що таке лідерство в управлінні персоналом?
30. Які стилі лідерства ви знаєте?
31. Що таке команда? Чим вона відрізняється від групи?
32. Опишіть етапи формування команди.
33. Що таке конфлікт в організації?
34. Які методи вирішення конфліктів ви знаєте?
35. Що таке стрес на робочому місці?
36. Які методи управління стресом ви можете назвати?
37. Що таке організаційна структура?

38. Як організаційна структура впливає на управління персоналом?
39. Що таке посадова інструкція?
40. Які основні елементи повинна містити посадова інструкція?
41. Що таке компетенції в управлінні персоналом?
42. Опишіть модель компетенцій.
43. Що таке HR-брендинг?
44. Як HR-брендинг впливає на залучення та утримання персоналу?
45. Що таке аутсорсинг персоналу?
46. Які переваги та недоліки аутсорсингу персоналу?
47. Що таке аутплейсмент?
48. В яких ситуаціях застосовується аутплейсмент?
49. Що таке КРІ в управлінні персоналом?
50. Як розробляються КРІ для співробітників?
51. Що таке грейдингова система оплати праці?
52. Опишіть процес впровадження грейдингової системи.
53. Що таке HR-аналітика?
54. Які показники HR-аналітики ви знаєте?
55. Що таке емоційний інтелект? Як він впливає на управління персоналом?
56. Опишіть основні методи тимбілдингу.
57. Що таке дистанційне управління персоналом?
58. Які особливості управління віддаленими співробітниками?
59. Що таке корпоративний університет?
60. Які переваги створення корпоративного університету?
61. Що таке етика в управлінні персоналом?
62. Опишіть основні етичні принципи в роботі з персоналом.
63. Що таке діджиталізація HR-процесів?
64. Які сучасні HR-технології ви знаєте?

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Поняття та сутність тайм-менеджменту.
2. Основні принципи тайм-менеджменту.
3. Загальна характеристика методики Pomodoro.
4. Інструменти для управління часом.
5. Пріоритезація завдань: поняття та основні завдання.
6. Загальна характеристика матриці Ейзенхауера.
7. Сутність та особливості прокрастинації.
8. Делегування в управлінні часом.
9. Реальні та нереальні дедлайни.
10. Збалансування роботи та особистого життя.
11. Основні техніки, які допомагають зосередитися на завданні.
12. Метод GTD (Getting Things Done).
13. Основні технології, що допомагають в тайм-менеджменті.
14. Основні методи боротьби зі стресом.
15. Оцінка власної продуктивності.
16. Основні стратегії для ефективного використання робочого часу.
17. «Золоте правило» тайм-менеджменту.
18. Розпорядок дня ефективного менеджера.
19. Психологічні аспекти, які впливають на тайм-менеджмент.
20. Планування довгострокових цілей.
21. Правило 80/20 і його застосовувати.
22. Переваги планування на тиждень наперед.
23. «Time blocking» і його використання.
24. Методи підтримання мотивації.
25. Оцінка результативності своєї роботи.
26. Методи аналізу витрат часу.
27. Зворотний зв'язок для покращення тайм-менеджменту.
28. «Work-life balance» та шляхи його досягнення.
29. Загальна характеристика інтервального планування.
30. Техніки для уникнення вигоряння.
31. Використання мобільних додатків для управління часом.
32. Техніки, що допомагають підвищити ефективність підготовки до заліків.
33. Рефлексія для поліпшення управління часом.
34. Оптимальний розпорядок дня.
35. Методи самоорганізації?
36. Щодо перерв для відновлення сил.
37. «Метод ABC» і його використання.
38. Збалансування пріоритетів між роботою та навчанням.
39. «Метод SMART» і його використання.

40. Використання візуалізації для підвищення продуктивності.
41. Методи управління стресом у робочому середовищі.
42. Ефективний графік для досягнення цілей.
43. Метод «Eat That Frog» і його використання.
44. Визначення особистих «кращих» години для продуктивної роботи.
45. Техніки, які допомагають зменшити обсяг рутинних завдань.
46. Техніки для збереження концентрації під час довготривалих проєктів.
47. Планування та креативність.
48. Ефективне використання власного часу.
49. Техніки перериву між виконанням завдання.
50. Техніки визначення найважливіших завдань на день.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Антохов А.А., Кирчата І.М., Власенко Т.О. Самоменеджмент як ключовий навик лідерства у проєктних командах. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Економіка». № 9 (37). 2024. С. 116-130.
2. Библик Д. Д. Зміст та структура соціального лідерства майбутніх фахівців у галузі соціальної роботи. *Social work and education*. 2021. № 2 (8). С. 138-151. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.2.1>
3. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.
4. Василик С.К., Майстренко О.В., Немашкало К.Р. Самоменеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
5. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економічна наука. Економіка та держава*. № 7/2020. С. 119-123. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/20.pdf
6. Возна Л.Б., Мельник О.В. Використання теорії підкріплення для мотивації персоналу. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference*, February 3-4, Dnipro, 2022. С. 197-200
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
8. Кібік О.М., Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю. Економічні передумови інноваційного розвитку юридичного консультування в транспортному секторі України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Т. 4. № 81 (2022). С. 43-52. <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/issue/view/39/45>
9. Корнілова О.В. Окремі питання щодо реабілітації у сфері охорони здоров'я. Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку: матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених (м. Одеса, 6 червня 2022 р.) / уклад.: Ю.Д. Батан, В.С. Кучерявенко, Л.С. Бондарчук та ін.; за ред. М.Р. Аракеляна, К.І. Спасової. Одеса : Фенікс, 2022. С. 365-367
10. Корнілова О.В. Окремі питання, які стосуються фінансування сфери охорони здоров'я. Всеукраїнська наукова конференція молодих вчених, присвячена Всесвітньому дню науки: «Проблеми розвитку

суспільства та держави: Сучасні наукові виклики» м. Одеса, 2 грудня 2022 року. С. 40-43.

11. Корнілова О.В. Проектне управління як каталізатор розвитку в галузі охорони здоров'я. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XII Всесвітньої конф. студ., аспір. та молодих вчених, м. м. Одеса, 30 листопада 2023 р. / за ред. д.е.н., проф. О.М. Кібік. Одеса, 2023. С. 74-76.

12. Корнілова О.В. Розвиток системи охорони здоров'я як передумова якісного відтворення людського капіталу. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2266/2189>.

13. Корнілова О.В. Самоменеджмент: навч.-метод. посібник [Електронне видання]; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 57 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.23856>

14. Корнілова О.В. Сучасні тенденції розвитку ринку стоматологічних послуг в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Том 2 № 87 (2024). URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/519>

15. Корнілова О.В. Теоретичні засади проектної діяльності в охороні здоров'я. Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Інновації в менеджменті»: зб. тез доповідей. Одеса: ОНМУ, 2023. С. 69-71.

16. Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю. Поняття та ознаки людського капіталу. Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та Є24 глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2 т.: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С. 432-434

17. Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю. Поняття та ознаки людського капіталу. Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та Є24 глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2 т.: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. С. 432-434.

18. Корнілова О.В., Кузнєцова Л.В. Менеджмент юридичної фірми: навч.-метод. посібник [Електронне видання]; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2024. 54 с. <https://hdl.handle.net/11300/27829>

19. Корнілова О.В., Кузнєцова Л.В. Вплив системи охорони здоров'я на формування людського капіталу у транспортної сфери. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 3 (84), 2023. С. 28-39. <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/479>

20. Леськів Г.З., Левків, Г.Я., Бліхар М.М., Гобела В.В., Подра О.П., Коваль Г.В. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

21. Лозовський О.М. Тайм-менеджмент як мистецтво управління часом. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*. Том 1. 3 грудня 2021 рік. Запоріжжя, Україна. МЦНД. С. 86-91.

22. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75.

23. Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16>

24. Микитюк Н.С. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 95 с.

25. Пожарова О.В., Пожаров Ю.В., Корнілова О.В. Особливості процесу управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. Вип. 2 (62), 2021. С. 25-37. http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/19.pdf

26. Правове забезпечення управлінської діяльності: практикум / авт. кол.: М.І. Наньєва, А.О. Гудзь, О.В. Корнілова. Одеса: НУ «ОЮА», 2021. 58 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/15566>.

27. Ратушняк О.Г., Кособуцька А.О. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент в роботі менеджера. *Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. (Вінниця, 10-12 березня 2021 р.) Вінниця, 2021. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/index/pages/view/zbirn2021>.

28. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент: навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.

29. Ринкова інфраструктура. Ринок юридичних послуг: навч.-метод. посібн. [Електронне видання] / О. М. Кібік, О. В. Корнілова, І. Ф. Примаченко, Л. В. Кузнецова; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 100 с. Режим доступу: <https://hdl.handle.net/11300/26018>

30. Руденко К.С. Розвиток системи управління персоналом в ІТ-компаніях. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали ХІ Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування НУ «ОЮА» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 179-181.

31. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 142-147.

32. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

33. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Вип. 4. С. 138-144.

34. Сазонова Т.О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/23.pdf

35. Самоменеджмент: навч. пос. / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.

36. Самоменеджмент: навч. пос. / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

37. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*: Зб. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14., 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

38. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Укладачі С. В. Салоїд, Ю. П. Воржакова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 29 с.

39. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

40. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

41. Шевченко В. С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент) Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с.

42. Шильнікова З.М. Самоменеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с

43. Шпак К.І., Зачосова Н.В., Назаренко С.А. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 51-57.

44. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf
45. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, P. 107-114. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sContents.pdf>
46. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O. and Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No. 04s. Pp. 803-813. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sn.pdf>
47. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*, Vol. 69(Special Issue), pp. 139-147, February 2024. P. 139-147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>
48. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, P. 107-114. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sContents.pdf>
49. Kornilova O., Nanieva M., Pozarova O., Pidlypna R., Kovach M. Implementation of state social policy in the sphere of state financial guarantees of public health services. *Genero & Direito*, 2020. V. 9, n. 04. P.240-255 (Web of Science) <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ged/article/view/52781>
50. Sazonova T., Oliinyk A., Oliinyk Y. Staff development as an element of company's social security. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. P. 441-446.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*Олеся Володимирівна КОРНІЛОВА
Людмила Валентинівна КУЗНЄЦОВА*

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчально-методичний посібник

Електронне видання

В авторській редакції

Ум-друк. арк. 4,26.
Зам. № 2411-06.

Видавець ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net