

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

**Методичні рекомендації
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Управління персоналом в бізнесі»
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2024**

УДК 331.108.2(072.034)

К63

Укладачі: О. В. Ачкасова

Н. К. Назаров

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.

Протокол № 23 від 20.03.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Комплексний тренінг [Електронний ресурс] : методичні рекомендації для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом в бізнесі» другого (магістерського) рівня / уклад. О. В. Ачкасова, Н. К. Назаров. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 30 с.

Подано методичні рекомендації щодо порядку організації та проведення комплексного тренінгу. Наведено структуру та зміст основних завдань комплексного тренінгу. Подано порядок підготовки звіту з комплексного тренінгу, вимоги до його структури, змісту та оформлення, а також критерії оцінювання.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти факультету економіки і права спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом в бізнесі».

УДК 331.108.2(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2024

Вступ

У динамічному світі бізнесу ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху будь-якої компанії. Для того щоб бути конкурентоспроможними, компаніям потрібно використовувати новітні та інноваційні інструменти управління персоналом, які допоможуть їм залучати, розвивати й утримувати талановитих співробітників. Цей тренінг спрямовано на підготовку здобувачів вищої освіти до викликів сучасного ринку праці та формування в них навичок, необхідних для ефективного управління персоналом в умовах швидкоплинних змін.

Цільовою аудиторією комплексного тренінгу є здобувачі вищої освіти другого року навчання другого (магістерського) рівня спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом в бізнесі».

Метою тренінгу є закріплення майбутніми фахівцями теоретичних засад управління персоналом, оволодіння практичними навичками застосування новітніх інструментів та інноваційних технологій управління персоналом у бізнесових ситуаціях.

Для досягнення мети комплексного тренінгу здобувачі вищої освіти мають виконати такі завдання:

- узагальнити знання і розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

- продемонструвати навички опрацювання та критичного аналізу літературних джерел за темами комплексного тренінгу;

- продемонструвати здатність до застосування сучасних методів і технологій управління персоналом у бізнесі, зокрема у сферах залучення та відбору кадрів, розвитку та навчання персоналу, мотивування й утримання працівників, командоутворення та комунікації в колективі;

- розробити дводенну програму тренінгу з управління персоналом за вибраною темою та графічно подати результати у формі презентації.

Програма тренінгу є самостійним дослідженням здобувача вищої освіти і базується на набутих теоретичних знаннях і практичних навичках.

Результати навчання та компетентності, які формує освітній компонент, наведено в табл. 1.

Результати навчання та компетентності, які формує освітній компонент

Результати навчання	Компетентності, якими мають володіти здобувачі вищої освіти
PH6	ЗК1, ЗК6, СК6, СК14
PH7	ЗК6, ЗК8
PH9	ЗК1
PH12	ЗК5
PH15	СК6
PH17	СК11
PH18	ЗК3, СК14

Примітка.

PH6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння управляти персоналом і працювати в команді.

PH7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

PH9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень

PH12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

PH15. Організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проектів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

PH17. Приймати рішення щодо розвитку бізнесу в умовах соціально орієнтованої економіки.

PH18. Обґрунтовувати вибір та успішно застосовувати передові технології й практики HR-менеджменту в бізнесі.

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК6. Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні

СК6. Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК11. Здатність планувати і розробляти проєкти у сфері економіки, здійснювати її інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення.

СК14. Здатність застосовувати інноваційні технології й практики HR-менеджменту в бізнесі.

Методи, які використовують під час тренінгу:

дискусії – відбуваються за участю тренера, який виконує функцію модератора та координатора, спрямовує хід тренінгу та контролює виконання умов;

мозковий штурм. Його мета – сформулювати якомога більше ідей на задану тему. Мозковий штурм проводять у два етапи: на першому етапі формулюють ідеї, на другому – оцінюють їх;

ситуаційні завдання – це реальні ситуації, подані групі для аналізу. За допомогою цього методу можна виконувати аналіз реальних ситуацій, визначати в них ключові проблемні питання, формулювати ідеї щодо можливого розв'язання таких ситуацій;

робота в малих групах – створює можливості для участі кожного учасника в ухваленні командних рішень, забезпечує формування особистісних якостей і досвіду професійної та соціальної комунікації;

колективні презентації – це така форма подання матеріалу, коли кілька (трое або більше) учасників разом (по черзі) повідомляють інформацію аудиторії. Згідно зі вказівками ведучого, який регулює черговість виступів, кожен учасник робить доповідь певної тривалості (зазвичай до 15 – 20 хв).

1. Програма комплексного тренінгу

Тренінг – це форма проблемного навчання, орієнтована на відпрацювання й закріплення ефективних моделей поведінки, максимально активну участь слухачів (учасників), взаємообмін досвідом та використання ефективної групової взаємодії.

Комплексний тренінг має міждисциплінарний характер і є завершальним етапом у підготовці магістрів з управління персоналом у бізнесі. Сприятливу атмосферу для навчання в тренінговій групі забезпечують правила, яких має дотримуватися кожний учасник. Основні з них такі: цінування часу; увічливість; позитивність; розмова від свого імені; добровільна активність; конфіденційність; «стоп»; «піднята рука»; зворотний зв'язок тощо. Правила приймають на початку тренінгу всі учасники групи, щоб кожен міг:

працювати в комфортних умовах;

отримувати інформацію і не заважати отримувати інформацію іншим у зручний для кожного спосіб;

відверто, без побоювань висловлювати свої думки;

дозволити собі спонтанні, попередньо не підготовлені вислови, що наблизитиме тренінг до реального життя;

бути впевненим, що надану ним інформацію використають тільки в інтересах учасників.

Проведення тренінгу відбувається за певною структурою (табл. 2).

Таблиця 2

Структура комплексного тренінгу

№ з/п	Зміст роботи	Кількість годин	Форми, технології, вправи	Самостійна робота	Кількість годин
1	2	3	4	5	6
День 1. Особливості сучасного управління персоналом					
1	Ознайомлення зі структурою тренінгу	2	Презентація структури тренінгу й основних видів діяльності	Огляд літературних джерел із питань управління персоналом у бізнесі	4

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
2	Аналіз актуальних тенденцій в управлінні персоналом	2	Семінар-дискусія з обговорення актуальних статей та кейсів з управління персоналом; створення віртуального HR-відділу: розроблення його структури, визначення функцій та відповідальності. Мозковий штурм, робота в малих групах	Аналіз досвіду успішних компаній, які використовують інноваційні підходи в управлінні персоналом (наприклад, Google, Netflix)	4
Усього		4			8
День 2. Технології залучення та відбору персоналу					
3	Вивчення актуальних тенденцій на ринку праці та навичок роботи з аналітичними інструментами	3	Дослідження тенденцій в найманні персоналу, популярних професій та навичок із застосуванням LinkedIn або Google Trends. Робота в малих групах	Дослідження інноваційних методів наймання (зокрема, використання AI для відбору резюме)	5
4	Застосування сучасних методів підбору персоналу	3	Ситуаційне завдання «Розроблення стратегії підбору персоналу для стартапу в галузі IT». Симуляція процесу підбору персоналу, ділова гра «Ярмарок вакансій». Робота в малих групах	Огляд літературних джерел щодо відбору персоналу, відеоаналіз прикладу співбесіди	5
Усього		6			10
День 3. Технології розвитку та навчання персоналу					
5	Застосування сучасних методів навчання та розвитку	3	Ситуаційне завдання «Розроблення програми розвитку	Огляд літературних джерел щодо розвитку персоналу.	5

1	2	3	4	5	6
			співробітників HR-відділу». Робота в малих групах	Аналіз онлайн-платформ для навчання персоналу (LinkedIn Learning, Coursera, edX, Prometheus)	
6	Застосування сучасних методів управління кар'єрою персоналу	3	Дискусія «Інструменти та підходи до планування кар'єри», ситуаційне завдання «Розроблення кар'єрограми» із застосуванням програми Canva	Огляд літературних джерел щодо управління кар'єрою персоналу. Аналіз можливостей використання HR-систем для відстеження прогресу співробітників відповідно до їхніх кар'єрних планів	5
Усього		6			10
День 4. Технології мотивування та утримання персоналу					
7	Застосування сучасних методів мотивації персоналу	3	Мозковий штурм «Інструменти гейміфікації для мотивації персоналу». Розроблення гейміфікаційної програми, яка включає: – конкретні ігрові елементи (наприклад, бали, рівні, нагороди); – завдання та виклики, які мотивуватимуть співробітників HR-відділу; – інструменти та платформи для реалізації програми (наприклад, Kahoot!, Habitica). Робота в малих групах	Аналіз сучасних теорій мотивації, використання гейміфікаційних платформ для мотивації	5

1	2	3	4	5	6
8	Застосування сучасних методів утримання персоналу	3	Мозковий штурм щодо засобів утримання персоналу. Розроблення опитувальника задоволеності працівників HR-відділу із застосуванням інструменту Google Forms. Робота в малих групах	Аналіз практики використання онлайн-платформ для проведення опитувань та збирання зворотного зв'язку	5
Усього		6			10
День 5. Технології командоутворення та комунікації в управлінні персоналом					
9	Застосування сучасних методів командоутворення	3	Мозковий штурм на тему «Методи та технології командоутворення» з візуалізацією та групуванням ідей за допомогою інструменту Miro. Ситуаційне завдання «Розроблення та впровадження системи онлайн-співпраці для команди HR-відділу, яка працює віддалено» із застосуванням програми Slack. Робота в малих групах	Огляд літературних джерел щодо формування колективів. Аналіз ролі та значення командної роботи та комунікації в бізнесі	5
10	Застосування сучасних методів налагодження ефективних комунікацій у команді	3	Рольові ігри з відпрацюванням навичок активного слухання та зворотного зв'язку. Використання невербальної комунікації для поліпшення комунікації. Надання та отримання конструктивної критики	Огляд літературних джерел щодо управління комунікацією та конфліктами в колективі	5
Усього		6			10

1	2	3	4	5	6
День 6. Підбиття підсумків					
11	Розроблення та подання звіту з тренінгу та презентації	2	Захист звіту з тренінгу, демонстрація презентації	Розроблення дводенної програми тренінгу з управління персоналом за вибраною темою	8
12	Оцінювання тренінгу	2	Підбиття підсумків тренінгу. Рефлексія	Надання зворотного зв'язку	4
Усього		4			12
Загалом		30			60

2. Система контролю й оцінювання тренінгу, успішності навчання здобувачів вищої освіти

Після проходження комплексного тренінгу здобувачі вищої освіти мають розробити звіт із тренінгу, який є дводенною програмою тренінгу з управління персоналом за вибраною темою. Варіанти тем подано в додатку А. Здобувачі вищої освіти вибирають тему самостійно, на основі власних вподобань, наукових інтересів та планів щодо виконання дипломної роботи.

Для розроблення звіту з тренінгу доцільно відповісти на такі питання:

Хто є цільовою аудиторією тренінгу та які їхні очікування?

Які цілі та завдання тренінгу?

Яка тематика тренінгу?

Які методи навчання, інструменти та ресурси потрібно застосовувати під час тренінгу?

Викладаючи структуру розробленого тренінгу, слід указати послідовність днів і тем, що слід вивчити, з описом ключових елементів кожного дня. Потрібно надати опис методів, використовуваних під час тренінгу, таких як лекції, групові вправи, кейс-стаді, рольові ігри тощо, а також опис типових завдань та кейсів, які слід виконати для застосування набутих знань. Текстовий опис має бути зрозумілим, лаконічним і мотивуючим для потенційних учасників, показуючи, як тренінг допоможе їм у підвищенні їхніх професійних навичок і кар'єрному розвитку.

Перевірка й оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти мають значний вплив на стимулювання їхньої ефективної пізнавальної діяльності. Контрольні заходи є складовими досягнення мети навчання – засвоєння певної сукупності предметних знань, умінь і навичок, формування відповідного рівня компетентності здобувача вищої освіти. Перевірка навчальних досягнень здобувачів вищої освіти має велике виховне значення, оскільки стимулює їхню систематичну роботу, розвиває почуття відповідальності за результати навчання, що є особливо важливим у сьогodнішніх умовах.

Метою комплексного оцінювання знань здобувачів вищої освіти є:

- розвиток системи компетентностей майбутнього фахівця;
- виявлення, перевірка та оцінювання рівня здобутих знань, сформованих умінь і навичок;
- порівняння фактичних результатів навчально-пізнавальної діяльності із запланованими, наперед установленими стандартами;
- стимулювання цілеспрямованої систематичної, інтенсивної роботи здобувачів вищої освіти;
- підвищення об'єктивності оцінювання;
- одержання своєчасної інформації про стан засвоєння змісту програми на всіх етапах тренінгу;
- залучення здобувача вищої освіти до всіх форм навчального процесу.

Після перевірки викладачами кафедри звіту з тренінгу на унікальність із використанням безкоштовних сервісів здобувача вищої освіти допускають до захисту.

Підсумкове оцінювання роботи здобувачів вищої освіти під час тренінгу здійснюється тренером індивідуально у формі заліку за 100-бальною системою. У ході тренінгу викладач оцінює індивідуальну та командну роботу здобувачів вищої освіти.

Об'єктами підсумкового оцінювання роботи здобувачів вищої освіти під час тренінгу є:

- індивідуальна особиста участь кожного здобувача вищої освіти в усіх змістових блоках тренінгу;
- звіт за результатами участі в тренінгу, підготовлений групами згідно з вимогами до його структури, змісту та повноти;
- презентація звіту за результатами участі в тренінгу;
- індивідуальна активність кожного зі здобувачів вищої освіти під час усіх змістових блоків тренінгу.

Критерії оцінювання роботи здобувачів вищої освіти під час тренінгу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Критерії оцінювання роботи здобувачів вищої освіти

Критерій	Максимальна кількість балів	Коментар
Індивідуальна активність здобувача вищої освіти під час тренінгу	15	Активна участь у всіх етапах тренінгу. Формулювання важливих змістовних запитань. Пошук відповідей на проблемні запитання. Сприяння командній роботі
Індивідуальна особиста участь здобувача вищої освіти в усіх блоках тренінгу	20	20 балів – за умови присутності на всіх блоках тренінгу. 15 балів – за умови присутності на трьох блоках тренінгу. 10 балів – за умови присутності на двох блоках тренінгу. 5 балів – за умови присутності на одному блоці тренінгу
Звіт за результатами участі в тренінгу	50	Повнота звіту згідно зі структурою. Правильність розрахунків. Структурованість інформації. Наявність адекватних висновків
Презентація звіту за результатами участі в тренінгу	15	Структурованість презентації. Яскравість презентації. Дотримання відведеного на презентацію часу. Чіткі та лаконічні відповіді на запитання

3. Правила оформлення звіту з тренінгу

3.1. Загальні вимоги

Обсяг звіту з тренінгу – 17 – 20 сторінок друкованих аркушів. Структурно звіт із тренінгу складається з таких елементів:

- зміст;
- вступ (до 2 с.);
- розділ 1. Вступ до управління персоналом, ключові поняття та концепції, теоретичні знання згідно з вибраною тематикою;
- розділ 2. Програма тренінгу відповідно до вибраної тематики, яка включає практичні аспекти управління персоналом, кейс-ситуації, ділові ігри, вправи тощо;

- висновки;
- список використаної літератури.

Звіт із тренінгу друкують за допомогою комп'ютера з одного боку аркуша паперу формату А4, розміщуючи на сторінці 31 – 33 рядки (міжрядковий інтервал – 1,4). Абзацний відступ має бути однаковим по всій роботі й дорівнювати 1,25 см. Шрифт друку має бути чітким, стрічка – чорного кольору середньої жирності. Під час комп'ютерного набору тексту слід використовувати шрифт Times New Roman, кг 14. Для оформлення таблиць та рисунків використовують шрифт розміру 12. Міжрядковий інтервал у таблицях – 1,1. Не допускають використання напівжирного шрифту та курсиву, переносів тексту.

Текст звіту з тренінгу друкують з обов'язковим додержанням таких полів: ліве – 30 мм, праве – 12 мм, верхнє та нижнє – 20 мм.

3.2. Нумерація

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, ілюстрацій, таблиць, формул подають арабськими цифрами.

Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті на відстані 10 мм від верхнього та правого країв аркушу без крапки в кінці, шрифт Times New Roman, кг 14. Нумерувати сторінки починають із другої сторінки вступу (або першої сторінки першого розділу, якщо вступ складається з однієї сторінки), урахуваючи попередні сторінки: титульний аркуш (1 с.), зміст (1 с.), першу сторінку вступу (1 с.). Тобто другу сторінку вступу (або першу сторінку першого розділу) нумерують як третю сторінку звіту з тренінгу. На перших двох сторінках звіту з тренінгу номер сторінки не ставлять.

3.3. Заголовки

Текст основної частини звіту з тренінгу поділяють на розділи та підрозділи.

Після слова «РОЗДІЛ» ставлять його номер, крапку не ставлять.

Заголовки структурних частин звіту з тренінгу «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту. Кожну структурну частину звіту з тренінгу (зміст, вступ, розділи, висновки, список використаної літератури, додатки) треба починати з нової сторінки.

Заголовки підрозділів у звіті з тренінгу друкують малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Відстань між заголовком (розділів, підрозділів) та наступним текстом має дорівнювати двом рядкам. Після заголовка підрозділу на сторінці (у кінці сторінки) має бути не менш ніж 3–4 рядки. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу. Не можна виділяти заголовки структурних частин, розділів та підрозділів напівжирним шрифтом або курсивом.

Наприклад:

РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ	
РОБОЧОГО ПЕРСОНАЛУ	
↕ (2 рядки)	
Абзац 1,25 см	
	У сучасних умовах господарювання підвищується актуальність проведення оцінювання персоналу промислових підприємств.

3.4. Переліки

За потреби в тексті наводять переліки. Перед переліком ставлять двокрапку. Перелік можна починати з абзацного відступу з малої літери (без будь-яких знаків), ставити малу літеру українського алфавіту з дужкою або арабську цифру з дужкою.

Наприклад:

До методів оцінювання робітників на виробничих підприємствах належать: атестація; середньогодинний, середньоденний та середньорічний виробіток робітника.
Для оцінювання результатів праці робітників на виробничих підприємствах використовують: 1) атестацію; 2) спостереження.
До методів оцінювання робітників на виробничих підприємствах належать: а) атестація; б) спостереження; в) виробіток на день / місяць тощо.

3.5. Ілюстрації

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках.

Наприклад:



Рис. 2.1 – це перший рисунок другого розділу.

Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації. Ілюстрація повинна мати назву, яку розміщують після номера ілюстрації з абзацного відступу. Вирівнювання за шириною тексту.

Відстань між попереднім і наступним текстом та ілюстрацією має дорівнювати одному рядку.

3.6. Таблиці

Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті над відповідним заголовком розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера.

Номер таблиці має складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею симетрично до тексту. Заголовки граф друкують із великих літер, підзаголовки – з маленьких. Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті.

Наприклад:

Результати аналізу показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.13.					
поле 30 мм	по центру		1 рядок	поле 12 мм	
	Таблиця 2.13				
	Аналіз відносних показників фінансової стійкості				
	Показники фінансової стійкості	Значення			Абсолютне відхилення
		Базовий рік	Звітний рік		
	2	3	4		
	1	2	3	4	
	Коефіцієнт заборгованості	0,15	0,18	0,03	
	Коефіцієнт фінансової стабільності	5,66	4,65	-1,01	
	Коефіцієнт автономії	0,85	0,82	-0,03	
	поле 20 мм				

У разі перенесення частини таблиці на інший аркуш (сторінку) пишуть слова «Продовження табл. ...» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл. 2.13».

Наприклад:

поле 20 мм				32	
поле 30 мм	Продовження табл. 2.13			поле 12 мм	
	1	2	3		4
	Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	0,3		0,1
	Коефіцієнт фінансової залежності	1,18	1,21		0,03
	1 рядок				
	За даними табл. 2.13 погіршення відбулося щодо таких				

Головкою таблиці тут є цифровий порядок. Якщо таблицю розміщено на одній сторінці, то рядок із нумерацією стовпчиків таблиці подавати не слід.

Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не наводять, то в ньому ставлять прочерк.

Залишати на одній сторінці, як і переносити на наступну сторінку можна не менш, ніж два рядки таблиці. Відстань між попереднім та наступним текстом і таблицею має дорівнювати одному вільному рядку.

3.7. Посилання

Під час написання звіту з тренінгу здобувач вищої освіти має давати посилання на джерела та матеріали, наведені в роботі. Посилання дають змогу перевірити достовірність інформації

Посилання в тексті звіту на джерела слід позначати порядковим номером за списком літератури, виділеним двома квадратними дужками, наприклад: «... у працях [1 – 7] ...». Можна вказати номер джерела біля запозиченого тексту: [25]. Якщо здобувач вищої освіти цитує певний текст, то посилання слід оформлювати наступним чином: «оцінювання персоналу – це процедура, що передбачає визначення відповідності компетентності працівника вимогам посади» [5, с. 26].

Посилання на ілюстрації у звіті з тренінгу вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад: «рис. 1.2».

Посилання на формули у звіті з тренінгу вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.2)».

На всі таблиці мають бути посилання в тексті, при цьому слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад: «... в табл. 2.2».

Посилання на додатки подають так: «... наведено в додатку А» або «... подано в табл. А.4» – четвертій таблиці додатка А (якщо додаток містить декілька таблиць).

Також можна посилатися на розділи, підрозділи, ілюстрації, таблиці, формули, рівняння, додатки, указуючи при цьому їхні номери.

Якщо посилання наводять у тексті, можна писати:

«... у розділі 2 ...»;

«... відповідно до підрозділу 2.3 ...»;

«... на рис. 1.5 ...» або «... як це видно з рис. 1.1 ...»;

«... у табл. 1.2 ...»;

«... згідно з табл. 2.2 ...» або «... на підставі даних табл. 2.2 ...»;

«... за формулою (2.5) ...»;
«... у рівняннях (1.9) – (1.12) ...»;
«... у додатку Б ...» або «... (додаток Б)».

3.8. Список використаних джерел

Список використаних джерел формують у такій послідовності:

1) в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків чи назв інтернет-джерел, законодавчих і нормативних актів (зокрема закони, укази, кодекси, облікові стандарти, положення, інструкції міністерств і відомств, доповіді та виступи державних діячів України, інтернет-посилання);

2) літературні джерела іноземною мовою за алфавітом.

Бібліографічний опис списку використаних джерел оформлюють з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Бібліографічний опис використаного джерела має містити обов'язкову інформацію, необхідну для однозначної ідентифікації цього джерела.

Приклади оформлення списку використаних джерел і наукових праць

Навчальний посібник, підручник чи монографія одного автора

1. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія / НАН України. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті, 2007. 348 с.

2. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки; пер. з англ. І. Дзюби. Київ : Основи, 2000. 198 с.

Навчальний посібник, підручник чи монографія двох авторів

1. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2007. 307 с.

2. Назарова Г. В., Сотникова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 159 с.

Навчальний посібник, підручник чи монографія трьох авторів

1. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затейщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія. Харків : РВВ ХНЕУ, 2012. 192 с.

2. Онищенко В. О., Завора Т. М., Чепурний О. В. Соціальна безпека регіону: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2015. 274 с.

Навчальний посібник, підручник чи монографія чотирьох і більше авторів

1. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Сотнікова Ю. В., Аграмакова Н. В. Соціальна економіка : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.

2. Лібанова Е. М., Пирожков С.І., Новікова О. Ф., Скрипнюк О. В., Устищенко В. А., Хамітов Н. В., Шульга М. О. Українське суспільство: міграційний вимір : нац. доповідь. Київ : Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2018. 396 с.

Без автора

1. Безпека людського розвитку в правовій, соціальній державі : монографія / за ред. Л. С. Шевченко. Харків : Нац. ун-т «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», 2013. 850 с.

2. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 396 с.

Багатотомні видання

1. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 2. С. 847.

2. Енциклопедія історії України : у 10 т. / НАН України, Ін-т історії України. Київ : Наук. думка, 2005. Т. 9. 944 с.

3. Юридична енциклопедія : у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ : Укр. енциклопедія, 1998. Т. 1: А – Г. 672 с. URL: <http://leksika.com.ua/legal/> (дата звернення: 15.10.2020).

Частина видання

1. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю. Розвиток соціальної сфери в сучасній економіці: теоретико-практичні аспекти. *Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики* : монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 143–160.

2. O'Neil J. M., Egan J. Men's and women's gender role journeys: A metaphor for healing, transition and transformation. *Gender issues across the life cycle* / Ed. B. R. Wainrib. New York, NY : Springer, 1992. P. 107–123.

Законодавчі та нормативні документи

1. Конституція України: станом на 1 верес. 2016 р.: відповідає офіц. тексту. Харків : Право, 2016. 82 с.

2. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 р. № 966-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-14> (дата звернення: 20.05.2023).

3. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (дата звернення: 11.04.2023).

Тези, доповідь

1. Мішин О. Ю., Мішина С. В. Аналітичне забезпечення оцінки витрат на соціальний розвиток підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали щорічної міжнар. наук. конф. (м. Харків, 26 – 28 трав. 2016 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2016. С. 365–368.

2. Іванісов О. В. Формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 16 квіт. 2021 р.). Харків : Середняк Т. К., 2021. С. 131–133.

Стаття з періодичного видання

1. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Дауншифтинг як джерело залучення кадрів в сфері соціальної роботи та соціального забезпечення. *Молодий вчений*. 2018. № 2 (54). С. 732–736.

2. Nazarova G. V., Nazarov N. K., Demianenko A. A. Approach to analytical support for assessing the security of human development. *Scientific bulletin of Polissia*. 2018. № 2 (14). P. 210–215. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2\(14\)-210-215](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2(14)-210-215).

Стаття з продовжуваного видання

1. Комар М. С. Право на гідний рівень життя в системі прав людини. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. Вип. 6–2 (1). С. 38–40. (Серія «Юриспруденція»). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2013_6-2\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2013_6-2(1)_11) (дата звернення: 11.04.2023).

2. Смалійчук Г. В. Освітня міграція в умовах трансформації ринку праці: значення та особливості регулювання. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. 2014. Вип. 26. С. 64–70. (Серія 18 «Економіка і право»). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_26_11 (дата звернення: 11.04.2023).

Електронні ресурси

1. Про програму розвитку ООН в Україні. URL : <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/aboutus.html> (дата звернення: 13.05.2023).

2. Регіональний людський розвиток. *Статистичний бюлетень Державної служби статистики України*. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_rir_zb.htm (дата звернення: 18.02.2023).

3.9. Додатки

Додатки оформлюють як продовження роботи та розміщують у порядку появи посилань на них у тексті. Кожний додаток подають із нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований зверху симетрично відносно тексту сторінки. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ, наприклад: «Додаток А», «Додаток Б» і т. д. Після останньої сторінки списку використаних джерел перед додатками потрібно розмістити чистий аркуш паперу, на якому в центрі великими літерами (розміром (кеглем) 32 пт) надрукувати слово «ДОДАТКИ».

У змісті роботи вказують першу сторінку додатків. *Нумерацію сторінок на додатках не проставляють.* Назви додатків, таблиць, рисунків друкують шрифтом 14, а матеріал додатків може мати шрифт, відмінний від 14. Ілюстрації, таблиці, формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: «Рис. А.2» – другий рисунок додатка А. Якщо в додатку лише один рисунок або одна таблиця, їх можна не нумерувати, а обмежитися лише загальною назвою додатка.

Приклад оформлення додатка:

Додаток А

1 рядок

Результати аналізу літературних джерел із досліджуваної тематики

Таблиця А.1

Визначення поняття «менеджмент персоналу»

Автор	Визначення	Характеристика
1	2	3
Петренко О. С.		
...		

На останній сторінці додатка замість «Продовження» пишуть «Закінчення»

1 рядок

Продовження додатка А

Продовження табл. А.1

1	2	3
Петренко О. С.		
...		

Рекомендована література

Основна

1. Азаренкова Г. М. Тренінгові технології навчання у практичній підготовці здобувачів (ділові та рольові ігри) : навч.-метод. посіб. / Г. М. Азаренкова ; за ред. д-ра екон. наук, доц. Г. М. Азаренкової, доц. Н. М. Самородової. – Львів : Новий світ-2000, 2020. – 200 с.

2. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. – Київ : ФОРУМ Видавничий Дім, 2020. – 466 с.

3. Назарова Г. В. Діджиталізація рекрутингу персоналу / Г. В. Назарова, В. О. Руденко // Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін. ; за наук. ред. Г. М. Захарчин і Й. С. Ситника. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. – С. 68–85.

4. Сочинська-Сибірцева І. М. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральнукр. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

Додаткова

5. Астахова М. С. Упровадження тренінгових технологій в освітній процес вищої школи / М. С. Астахова, Г. Ю. Кравченко // Integration of scientific bases into practice : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Стокгольм, 12 – 16 жовт. 2020 р. : тези доп. – Стокгольм, Швеція, 2020. – С. 262–264.

6. Ачкасова О. В. Актуалізація питань застосування аутстафінгу та аутсорсингу персоналу [Електронний ресурс] / О. В. Ачкасова // Регіональна економіка та управління. – 2020. – № 1 (27). – Ч.1. – С. 25–28. – Режим доступу : [http://sisee.zp.ua/images/journal/2020/1-1\(27\)2020.pdf](http://sisee.zp.ua/images/journal/2020/1-1(27)2020.pdf).

7. Ачкасова О. В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Ачкасова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>.

8. Ачкасова О. В. Особливості формування системи мотивації персоналу з урахуванням стратегії підприємства / О. В. Ачкасова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 – 4 берез. 2020 р. – м. Торунь. – Харків : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 150–151.

9. Ачкасова О. В. Особливості наймання персоналу з урахуванням зовнішніх факторів [Електронний ресурс] / О. В. Ачкасова // Економіка і суспільство. – 2019. – Вип. № 20. – С. 531–536. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-69>.

10. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр навч. літ., 2019. – 468 с.

11. Зубрицька Т. Тренінг як метод професійно орієнтованого навчання / Т. Зубрицька, Л. Зубрицька // Нові технології навчання. – 2020. – № 94. – С. 143–149.

12. Іванова С. Мистецтво добору персоналу / С. Іванова. – Дніпро : Моноліт. 2019. – 304 с.

13. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі : колект. монографія / за заг. ред. Г. Л. Єфремової. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020. – 444 с.

14. Руденко В. О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: методичне забезпечення та прогнозування в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / В. О. Руденко, Г. В. Назарова // Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 16 – 17 листоп. 2023 р. : тези доп. / М-во освіти і науки України, Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 277–279.

15. Степаненко О. К. Тренінг як інноваційний засіб сучасної освіти / О. К. Степаненко, О. О. Отришко // Соціальна педагогіка. – 2019. – Вип. 19. – С. 152–154.

16. Тараненко Г. Г. Імплементация тренінгових технологій в освітній процес закладу вищої освіти як умова особистісного та професійного зростання майбутнього фахівця / Г. Г. Тараненко, О. В. Поправко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2021. – № 74. – Т. 3. – С. 153–157.

17. Digital technologies in HR management [Electronic resource] / Y. Sotnikova, G. Nazarova, N. Nazarov & H. Bilokonenko // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2020. – Vol. 42, No. 4. – P. 527–535. – Access mode : <https://ejournals.vdu.lt/index.php/tsrbid/article/view/2037/1476/>.

18. Evans Thomas R. The Evidence Behind HR: An Open Evaluation of Contemporary HR Practices. – London : Routledge, 2023. – 181 p.

19. Gilbert Jaquina. Human Resource Management: Essentials You Always Wanted To Know (Self-Learning Management Series). – Mumbai : Vibrant Publishers, 2020. – 232 p.

20. Mitchel Barbara, Gamlem Cornelia. The Big Book of HR, 10th Anniversary Edition. – New Jersey : Career Press, 2022. – 352 p.

21. Snell Scott, Morris Shad Managing Human Resources. – 19th Edition. – Boston : Cengage Learning, 2022. – 672 p.

22. Wilson Tomas B. Innovative Reward Systems for the Changing Workplace. – Second Edition. – New York : McGraw Hill, 2022. – 378 p.

Інформаційні ресурси

23. Міністерство праці та соціальної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>.

24. Співтовариство кадровиків і спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com>.

25. Персональна навчальна система дисципліни «Комплексний тренінг (спец. 051, маг. 2 курс)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=11141>.

Базова тематика для звітів із тренінгу

Підбір, відбір, наймання та адаптація персоналу

1. Складання профілю ідеального кандидата.
2. Пошук і залучення талантів через соціальні мережі та онлайн платформи.
3. Методики оцінювання кандидатів: психометричні тести й асесмент-центри.
4. Процес наймання: від співбесіди до оферу.
5. Ефективна адаптація нових співробітників: програми онбордингу.
6. Побудова позитивного кандидатського досвіду.
7. Ефективне проведення співбесід: техніки та стратегії.
8. Сучасні методи підбору персоналу.
9. Стратегії залучення й утримання ключових працівників.

Навчання та розвиток персоналу

10. Інтерактивні методи навчання: воркшопи та тренінги.
11. Використання платформ e-learning для розвитку працівників.
12. Індивідуальні плани розвитку співробітників.
13. Організація корпоративних університетів.
14. Оцінювання результатів навчання та розвитку персоналу.
15. Інноваційні підходи до корпоративного навчання.
16. Коучинг і менторинг: розвиток персоналу через наставництво.

Кадрова політика та кадрове планування

17. Розроблення та впровадження кадрової політики.
18. Стратегічне кадрове планування.
19. Аналіз і прогнозування потреб у персоналі.
20. Управління кадровим резервом.
21. Упровадження політики рівних можливостей.
22. Моніторинг і оцінювання ефективності кадрової політики.

Конкуреноспроможність персоналу, командування, трудовий потенціал, людський та інтелектуальний капітал

23. Розвиток конкуреноспроможності персоналу.
24. Тимбилдинг: інструменти та методи.
25. Аналіз трудового потенціалу компанії.
26. Управління людським капіталом: підходи та інструменти.
27. Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс компанії.
28. Оцінювання та розвиток креативного потенціалу працівників.
29. Емоційний інтелект і його роль в управлінні персоналом.
30. Лідерство в організації: розвиток лідерських якостей.
31. Управління конфліктами на робочому місці.
32. Виявлення та розвиток талантів у компанії.
33. Інноваційні підходи в управлінні персоналом.

Тайм-менеджмент, управління діловою кар'єрою

34. Основи тайм-менеджменту: ефективне планування робочого часу.
35. Методики підвищення особистої продуктивності.
36. Управління діловою кар'єрою: планування та розвиток.
37. Кар'єрне консультування та коучинг.
38. Баланс між роботою та особистим життям.
39. Підвищення ефективності робочих процесів.

HR-брендинг, HR-комунікації та кадрова безпека

40. Створення та просування HR-бренду компанії.
41. Ефективні HR-комунікації: внутрішні та зовнішні.
42. Кадрова безпека: захист інформації та мінімізація ризиків.
43. Побудова корпоративної репутації через HR-ініціативи.
44. Антикризисні HR-комунікації.
45. Моніторинг та оцінювання ефективності HR-бренду.

Корпоративна культура

46. Розроблення та впровадження корпоративної культури.
47. Підтримка цінностей та місії компанії.
48. Інтеграція нових співробітників у корпоративну культуру.
49. Аналіз та діагностика корпоративної культури.
50. Програми залучення та утримання персоналу через корпоративну культуру.
51. Створення сприятливого психологічного клімату.
52. Психологічна підтримка співробітників: стрес-менеджмент.
53. Ефективна комунікація в команді.
54. Підтримка різноманітності та інклюзивності в колективі.
55. Гейміфікація в управлінні персоналом: як зробити роботу цікавою.

Оплата і стимулювання праці

56. Системи оплати праці: розроблення та впровадження.
57. Бенефіти та нематеріальні стимули.
58. Планування та управління бонусними системами.
59. Оцінювання результативності працівників та кореляція з оплатою.
60. Соціальні пакети для співробітників.
61. Розроблення програм матеріального стимулювання.

Продуктивність праці

62. Аналіз та оцінювання продуктивності працівників.
63. Методи підвищення продуктивності праці.
64. Управління ефективністю та результативністю.
65. Упровадження lean-методологій для підвищення продуктивності.
66. Аутсорсинг і оптимізація робочих процесів.
67. Технологічні рішення для підвищення продуктивності.
68. Використання HR-аналітики для ухвалення рішень.
69. Оцінювання управлінських компетенцій керівників.

**Приклад оформлення титульної сторінки
звіту комплексного тренінгу**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Кафедра соціальної економіки

ЗВІТ З ТРЕНІНГУ

на тему
«Удосконалення розвитку ділової кар'єри персоналу
із застосуванням грейдування»

Виконав(ла):
студент(ка) 1 курсу гр. 8.05.210.010.20.2
денної форми навчання факультету ЕП
спец. 051 «Економіка»
ОП «Управління персоналом в бізнесі»
Андрій ПЕТРОВ

Керівник:
к. е. н., доцент Оксана АЧКАСОВА

Національна шкала _____
Кількість балів: _____
Оцінка: ECTS _____

м. Харків – 2024

Зміст

Вступ.....	3
1. Програма комплексного тренінгу	6
2. Система контролю й оцінювання тренінгу, успішності навчання здобувачів вищої освіти.....	10
3. Правила оформлення звіту з тренінгу	12
3.1. Загальні вимоги.....	12
3.2. Нумерація	13
3.3. Заголовки	13
3.4. Переліки	14
3.5. Ілюстрації	15
3.6. Таблиці	15
3.7. Посилання	17
3.8. Список використаних джерел.....	18
3.9. Додатки.....	21
Рекомендована література	22
Основна	22
Додаткова.....	22
Інформаційні ресурси	24
Додатки.....	25

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

**Методичні рекомендації
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Управління персоналом в бізнесі»
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Ачкасова** Оксана Вікторівна
Назаров Нікіта Костянтинович

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2024 р. Поз. № 173 ЕВ. Обсяг 30 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*