

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Кам'янець-Подільський національний університет**  
**імені Івана Огієнка**

**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

(навчально-методичний посібник  
для студентів економічного факультету)

**Кам'янець-Подільський**  
**2015**

**Укладачі:** **Андрейцева І.А.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці.

**Рецензенти:** **Ящишина І.В.**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства;

**Чикуркова А.Д.**, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій і адміністрування Подільського державного аграрно-технічного університету;

**Матвейчук Л.О.**, кандидат економічних наук, доцент, докторант Національної академії державного управління при Президентові України.

Рекомендовано до друку вченою радою  
Кам'янець-Подільського національного університету  
імені Івана Огієнка  
(протокол № 9 від 24 вересня 2015 р.)

**Технології управління персоналом:** навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету спеціальності 8.03050501 «Управління персоналом і економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» / І.А. Андрейцева. – 164 с.

Навчально-методичний посібник охоплює програму вивчення нормативної навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістра. Представлено зміст теоретичної підготовки, розробки практичних занять, питання самостійної роботи студентів, а також тези лекцій для формування у фахівців фундаментальних знань з теорії та практики процесу управління персоналом і відповідних професійних компетенцій, які забезпечують ефективне управління персоналом суб'єктів господарювання.

Призначений для викладачів і студентів економічного факультету освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 «Управління персоналом і економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво».

## ВСТУП

Для досягнення високих результатів у функціонуванні будь-якої організації усі процеси, процедури, методи і функції управління, у тому числі й управління персоналом, мають бути побудовані на принципах технологічності.

Система управління персоналом має сприяти отриманню максимальної віддачі від співробітників організації, ефективному використанню їхнього потенціалу, їхніх знань, умінь, навиків, інтелектуальних здібностей. З цією метою для кожного виду робіт з персоналом необхідно встановлювати чіткі цілі, завдання, правила, вимоги, процедури й методи, фіксувати їх у відповідних нормативних документах. Уся робота з персоналом має здійснюватися на підставі чіткого дотримання установлених нормативів, регламентів та регулярно оцінюватись.

Важливою ознакою технологічності управління персоналом є його інноваційна спрямованість, використання нових підходів до підбору, наймання і використання персоналу.

Отже, технології управління персоналом – сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань.

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у галузі сучасних технологій управління персоналом є особливо цінними для студентів, які навчаються за магістерськими програмами, оскільки вони – майбутні професіонали та керівники.

Навчальна дисципліна «Технології управління персоналом» є нормативною навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" за спеціальністю 8.03050501 «Управління персоналом і економіка праці».

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» є формування у студентів системи теоретичних і прикладних знань у галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління організаціями.

Основним **завданням** вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» – отримання студентами стійких теоретичних засад поширених на підприємствах технологій управління людськими ресурсами та набуття навиків і вмінь практичного їх застосування у процесах добору, оцінювання, використання персоналу.

**Об'єктом** дисципліни є процес управління персоналом.

**Предметом** навчальної дисципліни є технології управління персоналом: методичні засоби, прийоми, процедури.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:**

- технології аналізу робіт й розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне та документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: лінгвістичного аналізу мови, тестування, графологічної експертизи;
- види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;

- технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі;
- технології виведення персоналу зі штату організації;
- технології оцінювання персоналу;
- технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- методичні підходи до розроблення комплексного оцінювання персоналу;
- інформаційні технології в управлінні персоналом;
- показники та методи оцінювання ефективності технологій управління персоналом.

***уміти:***

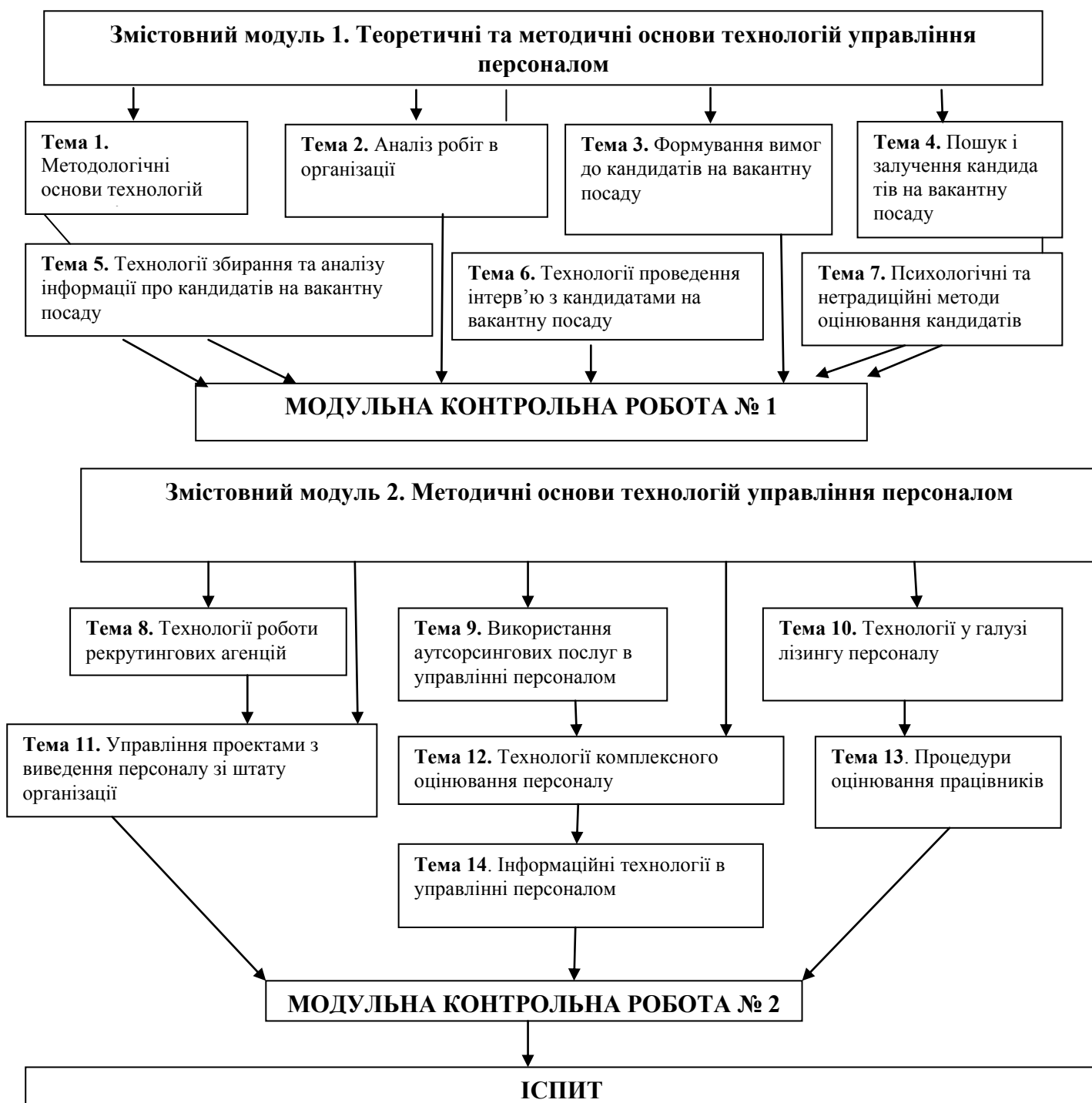
- складати рекламне оголошення про вакантну посаду;
- перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;
- складати стандартні форми (анкети) для заповнення кандидатами на вакантну посаду;
- проводити лінгвістичний аналіз мови кандидата на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю;
- формувати пакети тестових завдань залежно від вимог до кандидата на вакантну посаду;
- розробляти аутсорсинг-проекти;
- визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
- складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингової компанії;
- здійснювати стандартний та прямий пошук кандидатів на вакантні посади;

- оформляти договірні відносини між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоотримувачем і найманим працівником;
- розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації;
- розробляти програми роботи центрів оцінювання;
- визначати доцільність використання різних інформаційних технологій в управлінні персоналом.

**Методи і прийоми навчання:** лекції для ознайомлення з основними теоретичними положеннями, практичні заняття для формування практичних навичок, самостійна робота з опрацювання окремих питань теоретичного характеру, опрацювання методичної літератури, періодичних видань тощо.

**Методи контролю:** поточне усне опитування; обговорення та аналіз підготовлених завдань для практичних занять; написання самостійних робіт; письмове тестування; написання економічних диктантів, підготовка та написання рефератів, написання модульних контрольних робіт.

# СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



# **1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом**

Сучасні концепції управління персоналом: технології управління персоналом, HR-менеджмент.

Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом.

Предмет науки «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання.

Взаємозв'язок науки «Технології управління персоналом» з іншими науками.

### **Тема 2. Аналіз робіт в організації**

Сутність та призначення аналізу робіт. Характеристика інформації, отриманої у результаті аналізу робіт.

Етапи аналізу робіт: аналіз структури організації та визначення місця кожного робочого процесу в ній; визначення цілей та завдань аналізу робіт; відбір типових робочих місць для аналізу; вибір методу аналізу; збирання інформації; опис та специфікація робіт.

Методи збирання інформації для аналізу робіт: анкетування, опитування, спостереження метод репертуарних грат, метод критичних інцидентів.

### **Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду**

Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.

Складання опису роботи та специфікації роботи. Складання посадових інструкцій.



Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій. Наукова полеміка щодо визначення поняття «компетенції». Формування профілю посади. Урахування етапів розвитку бізнесу, особливостей корпоративної культури, специфіки роботи, особливостей колективу, стилю керівництва та особистостей керівника під час формування профілю посади. Основні правила складання профілю посади.

Підходи різних авторів і фахівців з управління персоналом щодо формулювання критеріїв підбору. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду. Вимоги до критеріїв підбору.

#### **Тема 4. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду.**

Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації джерел підбору. Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу. Фактори, які впливають на вибір джерел підбору персоналу.

Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.

Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів. Вибір засобу масової інформації для розміщення рекламних оголошень. Періодичні видання оголошень про вакантні посади в Україні. Вимоги до оформлення та змісту рекламного оголошення.

Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу. Розвиток віртуального ринку праці в Україні.

#### **Тема 5. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду**

Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Наукова полеміка щодо ефективності різних методів оцінювання кандидатів.

Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду. Вивчення резюме кандидата.

Технологія розроблення стандартних форм. Заповнення претендентами стандартних форм.

Технології проведення телефонного інтерв'ю.

Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду. Вивчення документів та перевірка рекомендацій.

## **Тема 6. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду**

Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів. Види інтерв'ю. Фактори, які визначають зміст і структуру інтерв'ю.

Процедура проведення інтерв'ю. Підготовка до інтерв'ю. Розроблення опитувальних листів. Збирання інформації про претендента під час інтерв'ю. Типи запитань, які використовуються під час інтерв'ю. Помилки, які заважають почути та зрозуміти співрозмовника. Прийоми активного слухання. Оцінювання невербальної поведінки претендента під час інтерв'ю. Підведення підсумків інтерв'ю.

Підходи різних вчених і практиків щодо технологій проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади.

Технології використання проєктивних методик під час проведення інтерв'ю.

Ситуаційне інтерв'ю. Технології перевірки навичок, цінностей, поглядів і особистісних якостей кандидатів за допомогою кейсів.

Використання технологій лінгвістичного аналізу мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю. Визначення типу референції, мотиваційних тенденцій, орієнтації на процес чи результат, позиціонування у робочих стосунках претендента.

## **Тема 7. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду**

Наукова полеміка щодо ефективності психологічних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів.

Тестування як метод оцінювання претендентів. Види тестів. Основні правила тестування. Технологія проведення тестування. Надійність тестів.

Графологія як наука та сфера практичної діяльності. Використання графологічної експертизи під час оцінювання кандидатів. Характеристики почерку, які досліджують під час графологічної експертизи. Зв'язок між психологічними якостями та характеристиками почерку людини. Основні правила проведення графологічної експертизи.

Практика використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: поліграфа («детектора брехні»), алкогольних і наркотичних тестів, фізіогномічного аналізу.

## **Тема 8. Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору**

Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Методи оброблення інформації, отриманої на різних етапах професійного підбору. Варіанти ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з претендентів.

Вірогідні варіанти рішень за результатами оцінювання та форми подальшої взаємодії з кандидатом. Відмова у прийнятті кандидата на роботу.

Укладання трудового договору та уведення працівника в посаду. Обов'язкові та додаткові умови трудового договору. Документи, які має подати найманий працівник до служби персоналу для оформлення трудового договору. Процедура уведення працівника в посаду.

Установлення строку випробування новому працівникові. Особи, яким не установлюється випробування під час прийняття на роботу. Варіанти відображення у трудовому договорі строку випробування.

Ефективність підбору персоналу. Показники, що характеризують ефективність підбору: швидкість, вартість і якість підбору.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ «МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Тема 9. Технології роботи рекрутингових агенцій**

Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Цілі та завдання рекрутингових агенцій. Очікування сторін (роботодавців і рекрутерів) від співробітництва у галузі підбору персоналу. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.

Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація.

Стандартний і прямий пошук персоналу. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютів сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).

Етапи рекрутування. Отримання замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду від клієнта. Складання опису вакантної посади. Розробка плану рекрутування. Пошук кандидатів. Проведення телефонного інтерв'ю з кандидатами. Інтерв'ю з кандидатами. Перевірка рекомендацій. Підготовка звіту для клієнта. Знайомство клієнта з відібраними кандидатами. Призначення дати та часу зустрічі кандидата та клієнта. Підготовка кандидата до інтерв'ю. Звіт кандидата та клієнта. Заповнення вакансії. Підтвердження прийняття на роботу й узгодження дати виходу на роботу.

Розвиток ринку рекрутингових послуг на Україні. Сертифікація рекрутингових агенцій.

## **Тема 10. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом**

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Форми, види та переваги аутсорсингу. Фактори, які впливають на прийняття рішень щодо використання організаціями аутсорсингових послуг.

Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту: обґрунтування аутсорсингу; прийняття рішення про використання аутсорсингу; вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером з урахуванням стратегічних інтересів та можливостей компанії; пошук та вибір постачальника аутсорсингових послуг; розроблення умов контракту (угоди про аутсорсинг); реалізація аутсорсинг-проекту.

Наукові підходи до обґрунтування доцільності використання організацією аутсорсингових послуг.

Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг. Аналіз ринку послуг аутсорсингу. Критерії вибору постачальника послуг.

Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу. Предмет і термін дії контракту з аутсорсингу. Відповідальність сторін, які уклали контракт. Гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін.

Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

## **Тема 11. Технології у галузі лізингу персоналу**

Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом. Наукова полеміка щодо використання категоріального апарату у галузі лізингу персоналу.

Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби у робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і строки використання). Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для лізингоотримувача. Підбір персоналу для лізингу.

Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.

Формування лізингового штату організації – лізингодавця.

Наукові підходи до обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу за допомогою лізингових відносин. Розрахунок витрат на залучення співробітника на умовах лізингу: витрат на заробітну плату фахівця, взятого в лізинг, та витрати на винагороду компанії – лізингодавця.

Розвиток ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні.

## **Тема 12. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації**

Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу). Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

Переваги використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Переваги зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу. Вірогідні проблеми юридичного та управлінського характеру, пов'язані з виведенням персоналу зі штату організації.

Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації. Технологія виведення персоналу зі штату організації. Основні положення договору щодо надання послуг аутстафінгу. Обов'язки та відповідальність агенції, яка надає послуги аутстафінгу. Обов'язки та відповідальність організації, яка залучає працівників на умовах аутстафінгу. Порядок розрахунків за надання послуг з аутстафінгу.

Наукові підходи до обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації.

Особливості ринку аутстафінгу в Україні.

### **Тема 13. Технології комплексного оцінювання працівників**

Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій. Наукова полеміка щодо формування цілей і завдань оцінювання персоналу.

Зміст, показники та критерії оцінювання персоналу. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями. Стандарти та еталони в оцінюванні персоналу.

Формування змісту оцінювання персоналу. Фактори, які впливають на вибір показників (ключових компетенцій) оцінювання персоналу. Правила, якими слід керуватись під час розроблення показників оцінювання.

Технологія розроблення показників оцінювання. Методичні аспекти розроблення шкали оцінювання. Варіанти побудови оцінювальних шкал. Описові шкали оцінювання рівнів прояву якостей (компетенцій).

Етапи підготовки та проведення експертизи. Формування групи експертів. Методичні аспекти розроблення анкет. Оброблення результатів анкетування. Наукові підходи до обґрунтування достовірності результатів анкетування. Установлення вагомості показників оцінювання (ключових компетенцій).

Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.

Методи збирання інформації про працівника: вивчення документів та інших письмових джерел, співбесіда та опитування керівників, підлеглих, колег по роботі, клієнтів, постачальників, спостереження за працівником, анкетування, тестування.

Методи оброблення інформації (виміру показників): описові характеристики, методи бальної оцінки, коефіцієнтні методи. Методи порівняння: ранжирування, парне порівняння, порівняння з еталоном. Методи вимушеного вибору та заданого (примусового) розподілу.

Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.

Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу. Програми роботи центрів оцінки.

Проблеми розроблення загальної моделі оцінювання персоналу. Розроблення модифікованих моделей для вирішення певних завдань.

Методичні підходи до розроблення комплексної методики оцінювання персоналу. Кваліметричний підхід до оцінювання персоналу. Сутність кваліметричного підходу, його переваги та практичні аспекти застосування для комплексного оцінювання персоналу. Способи визначення комплексної оцінки працівників.

Специфічні особливості оцінювання працівників різних категорій персоналу.

#### **Тема 14. Процедури оцінювання працівників**

Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Фактори, які впливають на вибір місця проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Фактори, від яких залежить періодичність оцінювання персоналу. Вибір часового інтервалу оцінювання персоналу.

Вибір суб'єктів оцінювання персоналу. Формальні та неформальні суб'єкти оцінювання. Керівники, співробітники служби персоналу, колеги, підлеглі, незалежні експерти як суб'єкти оцінювання персоналу, їхні слабкі та сильні сторони. Самооцінювання, його переваги та недоліки. Комісія, яка об'єднує різних суб'єктів. Використання оцінювання «360<sup>0</sup>». Визначення відповідальних осіб за проведення оцінювання.

Оформлення результатів оцінювання. Використання спеціальних бланків, форм, листів, характеристик. Методичні аспекти розроблення оцінювальних форм. Порядок виставлення оцінок. Анонімне, конфіденційне та відкрите виставлення оцінок.



## **Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом**

Сутність та основні складові інформаційних систем управління персоналом. Сутність та призначення інформаційних автоматизованих систем управління персоналом (ІАСУП).

Класифікація ІАСУП. Використання аналітичних і базових модулів для вирішення різних завдань управління персоналом. Характеристика ІАСУП.

Принципи вибору програмного забезпечення для вирішення різних завдань управління персоналом. Аналіз та оцінка відповідності інформаційних автоматизованих систем основним завданням управління персоналом.

Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників. Ведення обліку кандидатів, вакансій, витрат на підбір. Автоматизація публікації оголошень про наявні вакантні посади в Інтернеті. Автоматизація пошуку кандидатів у базі даних організації та в Інтернеті. Автоматизація проведення конкурсного відбору.

Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу. Система автоматизованої атестації керівників, професіоналів і фахівців.

Використання пакетів програм для тестування кандидатів.

Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Змістовий модуль «Теоретичні та методичні основи технологій управління персоналом»</b>						
<b>Тема 1.</b> Методологічні основи технологій управління персоналом	8	1	1	-	-	6
<b>Тема 2.</b> Аналіз робіт в організації	9	1	1	-	-	6
<b>Тема 3.</b> Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду	10	1	1	-	2	6
<b>Тема 4.</b> Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду	3	1	1	-	-	-
<b>Тема 5.</b> Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду	5	2	2	-	2	-
<b>Тема 6.</b> Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду	5	1	1	-	2	-
<b>Тема 7.</b> Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду	3	2	2	-	-	-
<b>Тема 8.</b> Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору	5	1	1	-	2	-
<b>Змістовий модуль «Методичні основи технологій управління персоналом»</b>						
<b>Тема 9.</b> Технології роботи рекрутингових агенцій	10	1	1	-	2	6
<b>Тема 10.</b> Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом	10	1	1	-	2	6
<b>Тема 11.</b> Технології у галузі лізингу персоналу	10	1	1	-	2	6
<b>Тема 12.</b> Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	6	2	1	-	2	-
<b>Тема 13.</b> Технології комплексного оцінювання персоналу	17	3	2	-	-	12
<b>Тема 14.</b> Процедури оцінювання працівників	10	1	2	-	2	6
<b>Тема 15.</b> Інформаційні технології в управлінні персоналом	10	1	2	-	2	6
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>60</b>

## 2.1. ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

№ з/п	Теми лекцій та основні питання	К-сть годин	Література	Наочні посібники, ТЗН
<b>Змістовий модуль «Теоретичні та методичні основи технологій управління персоналом»</b>				
<b>Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом</b>				
<b>1.</b>	<p>1. Сучасні концепції управління персоналом: технології управління персоналом, HR-менеджмент.</p> <p>2. Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом.</p> <p>3. Предмет науки «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання.</p> <p>4. Взаємозв'язок науки «Технології управління персоналом» з іншими науками.</p>	1	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 2. Аналіз робіт в організації</b>				
<b>2.</b>	<p>1. Сутність та призначення аналізу робіт. Характеристика інформації, отриманої у результаті аналізу робіт.</p> <p>2. Етапи аналізу робіт.</p> <p>3. Методи збирання інформації для аналізу робіт: анкетування, опитування, спостереження метод репертуарних грат, метод критичних інцидентів.</p>	1	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду</b>				
<b>3.</b>	<p>1. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.</p> <p>2. Складання опису роботи, специфікації роботи, посадових інструкцій, кваліфікаційної карти та карти компетенцій.</p> <p>3. Сутність поняття «компетенції» та формування профілю посади з урахуванням етапів розвитку бізнесу.</p> <p>4. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду й вимоги до критеріїв підбору.</p>	1	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 4. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду</b>				
<b>4.</b>	<p>1. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.</p> <p>2. Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу.</p> <p>3. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.</p> <p>4. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів.</p> <p>5. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.</p>	1	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом

<b>Тема 5. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду</b>				
<b>5.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.</li> <li>2. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.</li> <li>3. Технологія розроблення та заповнення стандартних форм.</li> <li>4. Технології проведення телефонного інтерв'ю.</li> <li>5. Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду.</li> </ol>	2	12, 13, 14, 15	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 6. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду</b>				
<b>6.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.</li> <li>2. Види інтерв'ю та фактори, які визначають зміст і структуру інтерв'ю.</li> <li>3. Процедура проведення інтерв'ю.</li> <li>4. Технології використання проєктивних методик під час проведення інтерв'ю.</li> <li>5. Технології перевірки навичок, цінностей, поглядів і особистісних якостей кандидатів за допомогою кейсів.</li> <li>6. Використання технологій лінгвістичного аналізу мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю.</li> </ol>	1	6, 7, 8, 9, 10, 11	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 7. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду</b>				
<b>7.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тестування як метод оцінювання претендентів.</li> <li>2. Технологія проведення тестування. Надійність тестів.</li> <li>3. Використання графологічної експертизи під час оцінювання кандидатів.</li> <li>4. Практика використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: поліграфа («детектора брехні»), алкогольних і наркотичних тестів, фізіогномічного аналізу.</li> </ol>	1	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 24, 25	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 8. Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору</b>				
<b>8.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.</li> <li>2. Методи оброблення інформації, отриманої на різних етапах професійного підбору.</li> <li>3. Варіанти ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з претендентів.</li> <li>4. Укладання трудового договору та уведення працівника в посаду.</li> <li>5. Ефективність підбору персоналу та показники, що його характеризують.</li> </ol>	1	20, 21, 22, 23, 24	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом

<b>Змістовий модуль «Методичні основи технологій управління персоналом»</b>				
<b>Тема 9. Технології роботи рекрутингових агенцій</b>				
<b>9.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.</li> <li>2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.</li> <li>3. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація.</li> <li>4. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютив сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).</li> <li>5. Етапи рекрутування.</li> <li>6. Сертифікація рекрутингових агенцій.</li> </ol>	1	5, 18, 33, 34	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 10. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом</b>				
<b>10.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття аутсорсингових послуг, їх форми, види та переваги.</li> <li>2. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.</li> <li>3. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг.</li> <li>4. Аналіз ринку послуг аутсорсингу.</li> <li>5. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.</li> </ol>	1	1, 21, 22	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 11. Технології у галузі лізингу персоналу</b>				
<b>11.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.</li> <li>2. Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для лізингоотримувача.</li> <li>3. Підбір персоналу для лізингу.</li> <li>4. Формування лізингового штату організації – лізингодавця.</li> <li>5. Розрахунок витрат на залучення співробітника на умовах лізингу: витрат на заробітну плату фахівця, взятого в лізинг, та витрати на винагороду компанії – лізингодавця.</li> </ol>	1	9, 12, 15	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 12. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації</b>				
<b>12.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.</li> <li>2. Переваги зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу.</li> <li>3. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.</li> </ol>	2	16, 17, 18	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом

	4. Основні положення договору щодо надання послуг аутстафінгу.			
<b>Тема 13. Технології комплексного оцінювання персоналу</b>				
13.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміст, показники та критерії оцінювання персоналу.</li> <li>2. Стандарти та еталони в оцінюванні персоналу.</li> <li>3. Технологія розроблення показників оцінювання.</li> <li>4. Етапи підготовки та проведення експертизи.</li> <li>5. Методичні аспекти розроблення анкет.</li> <li>6. Методи збирання інформації про працівника.</li> <li>7. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.</li> <li>8. Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу.</li> <li>9. Розроблення модифікованих моделей для вирішення певних завдань.</li> <li>10. Методичні підходи до розроблення комплексної методики оцінювання персоналу.</li> <li>11. Сутність кваліметричного підходу, його переваги та практичні аспекти застосування для комплексного оцінювання персоналу.</li> </ol>	4	26, 30, 35, 26, 27, 28	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 14. Процедури оцінювання працівників</b>				
14.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів.</li> <li>2. Вибір часового інтервалу оцінювання персоналу.</li> <li>3. Вибір суб'єктів оцінювання персоналу.</li> <li>4. Керівники, співробітники служби персоналу, колеги, підлеглі, незалежні експерти як суб'єкти оцінювання персоналу, їхні слабкі та сильні сторони.</li> <li>5. Оформлення результатів оцінювання.</li> </ol>	1	29, 30, 31	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом</b>				
15.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та призначення інформаційних автоматизованих систем управління персоналом (ІАСУП).</li> <li>2. Класифікація ІАСУП.</li> <li>3. Аналіз та оцінка відповідності інформаційних автоматизованих систем основним завданням управління персоналом.</li> <li>4. Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників.</li> <li>5. Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу.</li> <li>6. Використання пакетів програм для тестування кандидатів.</li> </ol>	1	31, 32, 34	Навчально-методичний комплекс технології управління персоналом
<b>Усього годин</b>			<b>20</b>	

### 3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

#### Практичне заняття 1

#### **ТЕМА: Методологічні основи технологій управління персоналом та аналіз робіт в організації**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 1

**Знати:** концепції управління персоналом, основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом, сутність та призначення аналізу робіт, предмет науки «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання.

**Уміти:** визначати вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом, предмета, об'єкта, основних завдань та взаємозв'язку дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами, а також етапів, методів аналізу робіт.

Вид практичного заняття: семінар-конференція (2 год.)

#### **План практичного заняття:**

1. Сучасні концепції управління персоналом: технології управління персоналом, HR-менеджмент.
2. Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Предмет науки «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання.
4. Взаємозв'язок науки «Технології управління персоналом» з іншими науками.
5. Сутність та призначення аналізу робіт. Характеристика інформації, отриманої у результаті аналізу робіт.
6. Етапи аналізу робіт.

7. Методи збирання інформації для аналізу робіт: анкетування, опитування, спостереження метод репертуарних грат, метод критичних інцидентів.

*Аудиторна робота:* усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, виступи учасників конференції.

#### ***Питання для конференції:***

1. Пояснити значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.

2. Пояснити значення ресурсного забезпечення у побудові системи управління персоналом на принципах технологічності.

3. Обґрунтувати необхідність використання інноваційних технологій в управлінні персоналом.

4. Пояснити значення економічної доцільності використання різних підходів і процедур в управлінні персоналом.

5. Розкрити взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами.

6. Розробити технологію розроблення анкет та опитувальних листів для проведення аналізу робіт.

7. Розробити анкету чи опитувальний лист для збирання інформації з метою аналізу певного виду робіт.

8. Розкрити процедуру збирання інформації методом репертуарних грат.

9. Навести приклади критичних інцидентів для певного виду трудової діяльності.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрити вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.

2. Назвати об'єкт і предмет навчальної дисципліни «Технології управління персоналом».



3. Розкрити мету і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом».

4. Розкрити напрями використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом.

5. Схарактеризувати етапи аналізу робіт.

6. Дати порівняльний аналіз методів збирання інформації для аналізу робіт.

**Рекомендована література:** 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

Методичні вказівки щодо підготовки до практичного заняття викладач видає студентам за тиждень до дня проведення заняття.

**Інформаційне забезпечення:** матеріали сайту <http://gtmarket.ru/news>

## **Практичне заняття 2**

**ТЕМА: Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду.**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 2.

**Знати:** структури із місту посадової інструкції, паспорта посади, професіограми, кваліфікаційної карти та карти компетенцій, процедури формування вимог до кандидатів на вакантні посади; доцільності і особливостей використання внутрішнього джерела підбору персоналу та звернення до послуг посередників з підбору персоналу на ринку праці, характеристик сильного HR-бренду, структури й змісту рекламного оголошення про вакантну посаду та способів залучення персоналу за допомогою Інтернет-ресурсів.

**Уміти:** розробляти посадову інструкцію, паспорт посади, професіограму, кваліфікаційну карту та карту компетенцій, формувати вимоги до кандидатів на вакантні посади, використовувати внутрішні джерела підбору персоналу та користуватись послугами посередників з підбору персоналу на ринку праці;

складати рекламне оголошення про вакантну посаду та залучати персонал за допомогою Інтернет-ресурсів.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

#### **План практичного заняття:**

1. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.
2. Складання опису роботи, специфікації роботи, посадових інструкцій, кваліфікаційної карти та карти компетенцій.
3. Сутність поняття «компетенції» та формування профілю посади з урахуванням етапів розвитку бізнесу.
4. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду й вимоги до критеріїв підбору.
5. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.
6. Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу.
7. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.
8. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів.
9. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

#### ***Питання для інтерактивної дискусії***

1. Схарактеризувати структуру і зміст опису роботи.
2. Дати порівняльну характеристику посадової інструкції, паспорта посади і опису роботи.
3. Розкрити призначення, структуру, зміст основних розділів і технологію розроблення посадової інструкції.
4. Розкрити призначення і зміст професіограми.
5. Дати порівняльну характеристику кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Розкрити технології їх розроблення.

6. Схарактеризувати вимоги, яким мають відповідати критерії підбору кандидатів на вакантні посади і робочі місця.
7. Дати порівняльну характеристику внутрішнього та зовнішнього джерел підбору персоналу.
8. Пояснити яке значення для організації має позитивний HR-бренд, Схарактеризувати чинники, що його формують.
9. Дати порівняльну характеристику друкованих ЗМІ з погляду ефективності розміщення рекламних оголошень про вакантні посади і робочі місця.
10. Скласти рекламне оголошення для певної вакантної посади.
11. Схарактеризувати критерії вибору рекрутингової агенції для пошуку й відбору необхідних кандидатів на вакантні посади.
12. Розкрити особливості використання послуг навчальних закладів у пошуку і підборі кандидатів на вакантні посади і робочі місця.
13. Дати порівняльний аналіз активного і пасивного способів пошуку кандидатів на віртуальному ринку праці.
14. Навести правила, яких слід дотримуватись під час використання пошукових web-систем.
15. Назвати переваги розміщення оголошень про наявні вакансії на корпоративному сайті компанії.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Пояснити доцільність розроблення мінімальних і деталізованих вимог до кандидатів на вакантні посади.
2. Розкрити основні положення, яких слід дотримуватись під час розробки компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантні посади.
3. Пояснити необхідність урахування етапу розвитку бізнесу компанії та особливостей корпоративної культури у розробленні компетенцій.
4. Схарактеризувати способи пошуку і залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці власними зусиллями організації і чинники, що впливають на їх вибір.

5. Дати характеристику чинникам, які впливають на вибір ЗМІ для розміщення рекламного оголошення про вакантні посади і робочі місця.
6. Схарактеризувати інформацію, яка має бути включена до тексту рекламного оголошення.
7. Розкрити особливості використання послуг служб зайнятості у пошуку і залученні необхідних кандидатів.
8. Розкрити переваги і недоліки пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів.
9. Дати порівняльну характеристику рекламної та інформаційної моделі job-сайтів.
10. Розкрити переваги пошуку кандидатів за допомогою спеціалізованих web-сайтів і професійних форумів.
11. Розкрити особливості розміщення рекламних оголошень на сайтах працевлаштування на платній основі.

**Рекомендована література:** 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15.

Методичні вказівки щодо підготовки до практичного заняття викладач видає студентам за тиждень до дня проведення заняття.

**Інформаційне забезпечення:** матеріали сайту <http://rusrep.ru/article>.

### **Практичне заняття 3**

**ТЕМА:** Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 3

**Знати:** технології вивчення резюме, супровідного листа, автобіографії, паспорта та інших документів кандидатів, зміст, процедури розроблення стандартних форм для заповнення стандартних форм кандидатами на вакантну посаду, технології підготовки і проведення телефонного інтерв'ю, перевірки

рекомендацій з метою становлення достовірності наданої претендентами інформації.

**Уміти:** застосовувати технології вивчення резюме, супровідного листа, автобіографії, паспорта та інших документів кандидатів, формувати зміст, процедури розроблення стандартних форм для заповнення стандартних форм кандидатами на вакантну посаду, розробляти технології підготовки і проведення телефонного інтерв'ю, перевірки рекомендацій з метою становлення достовірності наданої претендентами інформації.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

#### **План практичного заняття:**

1. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
2. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.
3. Технологія розроблення та заповнення стандартних форм.
4. Технології проведення телефонного інтерв'ю.
5. Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, тестування, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

#### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Розкрити процедуру аналізу інформації, що стосується підготовки і підвищення кваліфікації кандидата, під час вивчення його резюме.
2. Дати характеристику інформації, на яку слід звернути увагу під час трудової діяльності кандидата.
3. Визначити, які характеристики у резюме можуть свідчити про успішність кандидата у його професійній діяльності.
4. Схарактеризувати інформацію, яку можна почерпнути під час вивчення такого пункту резюме, як «досягнення».

5. Пояснити мотиви розроблення фахівцями з підбору персоналу стандартних форм для заповнення кандидати на вакантну посаду.

6. Схарактеризувати структуру і зміст стандартних форм для кандидатів на вакантні посади.

7. Розкрити вимоги, яким мають відповідати стандартні форми для заповнення претендентами на посади.

8. Навести приклади нестандартних запитань, які можуть бути включені до анкет.

9. Розкрити призначення та вимоги до складання претендентами автобіографії.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Назвати характеристики, які можна дослідити, вивчаючи автобіографію.

2. Розкрити процедуру підготовки до проведення телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

3. Дати характеристику інформації, яку слід уточнити під час телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

4. Схарактеризувати правила, яких слід дотримуватись під час телефонного інтерв'ю.

5. Обґрунтувати необхідність перевірки інформації, наданої претендентом на вакантну посаду.

6. Розкрити мету, призначення та склад документів, які вивчають відповідні посадові особи під час професійного підбору персоналу.

7. Розкрити технологію перевірки документів кандидатів на вакантні посади.

8. Пояснити доцільність перевірки рекомендацій кандидатів на вакантні посади. Дати характеристику інформації, яка підлягає перевірці.

9. Схарактеризувати правила, яких слід дотримуватись під час перевірки рекомендацій.

**Рекомендована література:** 12, 13, 14, 15.

Методичні вказівки щодо підготовки до практичного заняття викладач видає студентам за тиждень до дня проведення заняття.

**Інформаційне забезпечення:** матеріали сайту *Исследование McKinsey: Социальная экономика: повышение стоимости и производительности при помощи социальных технологий /rusrep.ru/article.*

#### **Практичне заняття 4**

**ТЕМА: Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 4

**Знати:** місце інтерв'ю у підборі персоналу, процедури підготовки та технології проведення, структуру ефективного інтерв'ю, типи запитань, прийоми активного слухання та процедури підбиття підсумків інтерв'ю; технології підготовки і проведення тестування.

**Уміти:** використовувати інтерв'ю у підборі персоналу, процедури підготовки та технологій проведення, застосовувати прийоми активного слухання та процедури підбиття підсумків інтерв'ю; технології підготовки і проведення тестування.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

#### **План практичного заняття:**

1. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.
2. Види інтерв'ю та фактори, які визначають зміст і структуру інтерв'ю.
3. Процедура проведення інтерв'ю.
4. Технології використання проєктивних методик під час проведення інтерв'ю.

5. Технології перевірки навичок, цінностей, поглядів і особистісних якостей кандидатів за допомогою кейсів.

6. Використання технологій лінгвістичного аналізу мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю.

7. Тестування як метод оцінювання претендентів.

8. Технологія проведення тестування. Надійність тестів.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, тестування, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Схарактеризувати основні чинники, від яких залежать структура, зміст і тривалість інтерв'ю.

2. Дати порівняльну характеристику основним видам інтерв'ю.

3. Дати порівняльну характеристику основним формам проведення інтерв'ю.

4. Схарактеризувати процедуру підготовки до проведення інтерв'ю.

5. Дати порівняльну характеристику різних типів запитань, які можуть використовуватись під час інтерв'ю.

6. Розкрити значення етапу «встановлення контакту» для ефективності проведення інтерв'ю.

7. Схарактеризувати прийоми активного слухання, що їх слід використовувати інтерв'юерам для підвищення ефективності інтерв'ю.

8. Розкрити процедуру фіксації отриманої під час інтерв'ю інформації.

9. Схарактеризувати процедуру завершення інтерв'ю.

10. Дати порівняльну характеристику мотиваційних тенденцій «прагнення до досягнень» та «уникнення невдач».

11. Обґрунтувати значення мотиваційних тенденцій для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрити технологію їх визначення під час інтерв'ю.



12. Обґрунтувати значення орієнтації на процес чи результат для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрити технологію їх визначення під час інтерв'ю.

13. Навести приклади запитань, які можна поставити кандидатам для визначення їхньої орієнтації на процес чи результат. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання.

14. Розкрити місце інтерв'ю у системі підбору персоналу.

15. Розкрити структуру інтерв'ю. Дати характеристику етапам проведення інтерв'ю.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Пояснити, інтерв'юеру слід розповісти про компанію і вакантну посаду перед тим, як запитувати кандидата.

2. Розкрити вірогідні проблеми, які можуть виникнути під час інтерв'ю, та визначити способи їх розв'язання.

3. Розкрити помилки, яких припускаються інтерв'юери під час інтерв'ю і які заважають почути і зрозуміти співрозмовника.

4. Розкрити значення етапу «запитання кандидата» під час проведення інтерв'ю.

5. Навести приклади запитань, які можна використати для визначення мотиваційних тенденцій у кандидата. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них тих чи інших мотиваційних тенденцій.

6. Дати порівняльну характеристику внутрішньому і зовнішньому типам референції.

7. Обґрунтувати значення типу референції для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрити технологію її визначення під час інтерв'ю.

8. Навести приклади запитань, які можна використати для типу референції у кандидата. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них того чи іншого типу референції.

9. Дати порівняльну характеристику різних типів людей Дати порівняльну характеристику залежно від їхнього позиціонування Дати порівняльну характеристику у робочих відносинах.

10. Обґрунтувати значення позиціонування кандидатів у робочих відносинах для встановлення його професійної придатності. Розкрити технологію визначення даної характеристики під час інтерв'ю.

11. Навести приклади запитань, які можна кандидатові для вивчення їхнього позиціонування у робочих відносинах. Дати вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання.

12. Розкрити технологію проведення поведінкових інтерв'ю. Навести приклади запитань.

13. Розкрити сутність і технологію проведення проєктивного інтерв'ю. Навести приклади запитань.

14. Розкрити сутність і технологію проведення ситуаційного інтерв'ю. Навести приклади ситуацій, які використовуються під час його проведення, та компетенції, що визначаються за їх допомогою.

15. Схарактеризувати процедуру підбиття підсумків інтерв'ю.

16. Схарактеризувати вірогідні варіанти відповідей рішень за підсумками інтерв'ю і форми подальшої взаємодії з кандидатами.

***Рекомендована література:*** 6, 7, 8, 9, 10, 11, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Методичні вказівки щодо підготовки до практичного заняття викладач видає студентам за тиждень до дня проведення заняття.

***Інформаційне забезпечення:*** матеріали сайту *Исследование Pricewaterhouse Coopers: результаты XV ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира* <http://gtmarket.ru/news/corporate>.

## Практичне заняття 5

### **ТЕМА: Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 5

**Знати:** технології підготовки і проведення графологічної експертизи, практику використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів, процедури ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії і показники ефективності професійного підбору.

**Уміти:** використовувати технології підготовки і проведення графологічної експертизи, оволодіти навиками використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів, процедурами ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії і показників ефективності професійного підбору.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

#### **План практичного заняття:**

1. Використання графологічної експертизи під час оцінювання кандидатів.
2. Практика використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: поліграфа («детектора брехні»), алкогольних і наркотичних тестів, фізіогномічного аналізу.
3. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.
4. Методи оброблення інформації, отриманої на різних етапах професійного підбору.
5. Варіанти ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з претендентів.
6. Укладання трудового договору та уведення працівника в посаду.
7. Ефективність підбору персоналу та показники, що його характеризують.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Дати порівняльну характеристику основним видам тестів.
2. Схарактеризувати призначення тестів на професійну придатність.
3. Розкрити призначення особистісних тестів.
4. Дати характеристику проєктивним тестам.
5. Схарактеризувати процедуру проведення тестування.
6. Схарактеризувати види надійності тестів і джерела помилок.
7. Дати порівняльну характеристику способам апробації тестових методик.
8. Пояснити, чому тести розроблені зарубіжними фахівцями, мають пройти апробацію перед їх використанням в українському середовищі.
9. Розкрити сутність і призначення графологічної експертизи.
10. Розкрити характеристики почерку, які вивчаються під час графологічної експертизи.
11. Дати оцінку зарубіжному і вітчизняному досвіду використання поліграфа у вибіркових процедурах.
12. Розкрити сутність і призначення фізіономічного аналізу.
13. Розкрити процедуру прийняття рішення про заповнення вакансії.
14. Скласти лист з відмовою кандидату після вивчення резюме, інтерв'ю.
15. Навести структуру витрат на професійний відбір персоналу.
16. Схарактеризувати показники, за якими можна оцінити якість професійного відбору персоналу.

**Питання для самоконтролю:**

1. Схарактеризувати призначення й види тестів загальних здібностей.
2. Навести перелік інтелектуальних здібностей, які досліджуються під час оцінювання рівня інтелекту кандидатів на вакантну посаду.

3. Пояснити значення дослідження мотиваційної сфери кандидата для визначення професійної придатності.
4. Розкрити технологію підготовки до проведення тестування.
5. Пояснити значення дотримання моральних зобов'язань фахівцями, котрі використовують тести під час вибіркових процедур.
6. Розкрити процедуру оцінювання дієвості тесту.
7. Дати пояснення терміна «життєвий цикл тесту».
8. Пояснити, чому роботодавці не повинні відмовляти кандидатам у прийнятті на роботу з причин не проходження ними психологічного тестування.
9. Навести правила, яких слід дотримуватись під час проведення графологічної експертизи.
10. Розкрити призначення поліграфічного дослідження кандидатів на вакантні посади.
11. Розкрити сутність і призначення фізіономічного аналізу.
12. Розкрити процедуру відмови кандидат у прийнятті на роботу.
13. Схарактеризувати причини тривалого не заповнення вакансій.
14. Розкрити взаємозв'язок між вартістю та ефективністю підбору персоналу.
15. Визначити помилки, пов'язані з професійним підбором персоналу, які негативно позначаються на його якості, викликають підвищення плинності нових працівників.
16. Розкрити значення надання кандидатові достовірної інформації про специфіку роботи, компенсаційний пакет, умови праці тощо для забезпечення ефективності професійного підбору.

**Рекомендована література:** 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 24, 24, 25

Методичні вказівки щодо виконання завдання викладач видає студентам на початку заняття.

**Інформаційне забезпечення:** *Требуется начальник. Опыт не обязателен. Данные опроса HeadHunter Проект planetahr <http://career.ru/article>.*

## Практичне заняття 6

### **ТЕМА: Технології роботи рекрутингових агенцій. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 6.

**Знати:** особливості рекрутування, інфраструктуру ринку рекрутингових послуг, стратегій і технологій роботи рекрутингових агенцій, види послуг, способи залучення клієнтів та основних етапів рекрутування; передумови, переваги і недоліки використання організаціями аутсорсингових послуг, функції з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг, технології розроблення і реалізації аутсорсинг-проектів, методичні підходи до обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг, структуру контракту про аутсорсинг, етапи пошуку і критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг.

**Уміти:** визначати специфічні особливості рекрутування, організовувати стратегії і технології роботи рекрутингових агенцій, залучати клієнтів та визначати основні етапи рекрутування; розробляти технології розроблення і реалізації аутсорсинг-проектів, застосовувати методичні підходи до обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг, визначати структуру контракту про аутсорсинг, формувати критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

#### **План практичного заняття:**

1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.
2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
3. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація.
4. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютів сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).

5. Етапи рекрутування.
6. Сертифікація рекрутингових агенцій.
7. Поняття аутсорсингових послуг, їх форми, види та переваги.
8. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.
9. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг.
10. Аналіз ринку послуг аутсорсингу.
11. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.

*Аудиторна робота:* усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Розкрити специфічність рекрутування як виду підприємницької діяльності.
2. Навести типові помилки, яких припускаються роботодавці під час співробітництва з рекрутинговими агенціями.
3. Дати порівняльну характеристику рекрутингових агенцій.
4. Схарактеризувати пасивні і напівактивні способи пошуку кандидатів стандартним методом.
5. Розкрити особливості підбору кандидатів з використанням рекрутменту.
6. Дати порівняльний аналіз розподілу трудових зусиль на різних стадіях підбору за рекрутменту та ексек'ютів сеч.
7. Розкрити особливості аутплейсменту.
8. Навести та схарактеризувати рекрутування.
9. Розкрити значення та процедуру клієнтами складання опису вакантної посади.
10. Розкрити особливості пошуку кандидатів у власній базі даних.
11. Розкрити процедуру знайомства з відібраними кандидатами.

12. Навести і прокоментувати перелік запитань, які має представити рекрутер представникові організації-замовника, котрий проводив інтерв'ю кандидатом на вакантну посаду.
13. Назвати передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
14. Дати порівняльну характеристику внутрішнього і зовнішнього, часткового і повного аутсорсингу.
15. Пояснити причини поширення аутсорсингової технології у галузі управління персоналом.
16. Дати характеристику проблемам, пов'язаним із використанням аутсорсингової технології.
17. Розкрити відмінності аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом і звичайних сервісних послуг у даній галузі.
18. Схарактеризувати технологію обґрунтування економічної доцільності передавання на аутсорсинг окремих функцій.
19. Дати характеристику етапам пошуку і вибору провайдера аутсорсингових послуг.
20. Розкрити перспективи розвитку ринку аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом.
21. Дати характеристику умовам припинення дії контракту про аутсорсинг.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Схарактеризувати завдання рекрутингових агенцій.
2. Навести класифікаційні ознаки агенцій, які надають рекрутингові послуги.
3. Розкрити сутність стандартного і прямого пошуку кандидатів на вакантну посаду.
4. Дати порівняльну характеристику послуг, які надають рекрутингові послуги.
5. Навести специфічні особливості ексек'ютів сеч.



6. Виділити спільні та відмінні риси ексек'ютів сеч, хедхантингу.
7. Розкрити завдання та компетенції фахівців з підбору персоналу.
8. Дати характеристику інформації, яку має містити замовлення на пошук і підбір кандидатів на вакантну посаду.
9. Схарактеризувати процедуру складання плану пошуку і підбору кандидатів на вакантну посаду.
10. Дати порівняльну характеристику активного пошукового сценарію та сценарію аналізу під час інтерв'ю з кандидатами по телефону.
11. Схарактеризувати процедуру підготовки кандидата до інтерв'ю з представниками організації-замовника.
12. Навести перелік запитань, які має поставити рекрутер представнику організації-замовника, котрий проводив інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.
13. Схарактеризувати основні причини, якими керуються компанії, використовуючи аутсорсинг як стратегію управління.
14. Навести види діяльності, у яких набуло поширення використання аутсорсингової технології.
15. Схарактеризувати переваги використання організаціями аутсорсингу в галузі управління персоналом.
16. Схарактеризувати типові функції з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агенціям.
17. Дати характеристику основним причинам невдач аутсорсинг-проектів.
18. Дати порівняльну характеристику методичним підходам до обґрунтування доцільності передавання певних функцій на аутсорсинг, запропонованим компанією «Price Warehouse Coopers» і Д. Хлебніковим.
19. Розкрити процедуру прийняття організацією рішення щодо використання аутсорсингової технології.
20. Схарактеризувати критерії вибору постачальників аутсорсингових послуг.

21. Схарактеризувати зміст і структуру контракту про аутсорсинг.
22. Визначити принципи забезпечення успіху аутсорсинг-проекту.

**Рекомендована література:** 1, 5, 18, 33, 34, 21, 22.

Методичні вказівки щодо виконання завдання викладач видає студентам на початку заняття.

**Інформаційне забезпечення:** *Исследование General Electric "Глобальный инновационный барометр 2012* <http://gtmarket.ru/new>

### **Практичне заняття 7**

**ТЕМА: Технології у галузі лізингу персоналу. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 7

**Знати:** передумови використання підприємствами лізингу персоналу, пов'язаних із цим переваг і проблем для різних суб'єктів лізингових відносин, процедури оформлення тристоронніх лізингових відносин, технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача, методичні підходи до обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу; позитивні і негативні наслідки використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату; процедури виведення персоналу зі штату.

**Уміти:** розробляти технології використання лізингу персоналу, процедури оформлення тристоронніх лізингових відносин, технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача, запроваджувати використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату; процедури виведення персоналу зі штату, формувати основні положення договору щодо надання послуг з аутстафінгу та обґрунтовувати економічну доцільність виведення персоналу зі штату організації.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

### **План практичного заняття:**

1. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.
2. Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для лізингоотримувача.
3. Підбір персоналу для лізингу.
4. Формування лізингового штату організації – лізингодавця.
5. Розрахунок витрат на залучення співробітника на умовах лізингу: витрат на заробітну плату фахівця, взятого в лізинг, та витрати на винагороду компанії – лізингодавця.
6. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.
7. Переваги зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу.
8. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.
9. Основні положення договору щодо надання послуг аутстафінгу.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія..

### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Навести основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі. Дати порівняльну характеристику основних форм залучення персоналу.
2. Назвати категорії персоналу, для яких працевлаштування на умовах лізингу є вигідним. Пояснити чому.
3. Пояснити, чому вітчизняні агенції, які надають лізингові послуги, практикують укладання строкових трудових договорів з найманими працівниками.
4. Дати характеристику основним етапам формування лізингового штату агенції-провайдера.

5. Пояснити, чому заробітна плата фахівців, які працюють на умовах лізингу, є набагато вищою, ніж середньоринковий показник заробітної плати фахівців даної категорії.

6. Дати порівняльну характеристику технологій лізингу персоналу та аутстафінгу.

7. Дати порівняльну характеристику технологій аутстафінгу та аутсорсингу.

8. Назвати групи споживачів, у яких аутстафінгова технологія користується найбільшим попитом.

9. Пояснити, чому договором, який укладається між замовником і провайдером, передбачаються мінімальні терміни попередження замовником провайдера про свій намір розірвати відносини з певним співробітником.

10. Визначити шляхи мінімізації негативних наслідків використання організаціями аутстафінгу як технології управління.

11. Схарактеризувати етапи виведення персоналу зі штату організації.

12. Схарактеризувати зобов'язання, що покладаються на агенцію-провайдера й організацію-замовника аутстафінгових послуг.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрити передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.

2. Розкрити основні положення конвенцій та рекомендацій МОП, які стосуються позикової праці. Назвати обставини, що сприяли визнанню МОП легітимності даної форми зайнятості.

3. Розкрити переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача. Визначити, які переваги є найсуттєвішими для вітчизняних підприємств.

4. Схарактеризувати основні загрози, з якими можуть зіткнутися наймані працівники, зайняті на лізингових умовах. Обґрунтувати способи їх мінімізації.

5. Назвати проблеми, з якими можуть зіткнутись організації-провайдери лізингових послуг. Обґрунтувати способи їх мінімізації.
6. Назвати суб'єктів лізингової угоди. Дати характеристику відносинам, які виникають між суб'єктами лізингової угоди.
7. Схарактеризувати технологію взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.
8. Пояснити, чому за кордоном у структурі агенцій, які надають послуги з лізингу персоналу, створюються служби безпеки, що займаються перевіркою надійності кандидатів.
9. Схарактеризувати структуру витрат на залучення персоналу на умовах лізингу.
10. Схарактеризувати специфічні особливості вітчизняної практики надання лізингових послуг у галузі управління персоналом.
11. Назвати соціальні гарантії, які встановлює Конвенція № 181 для працівників, зайнятих на лізингових умовах.
12. Назвати вірогідні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для організації-замовника. Обґрунтувати способи їх мінімізації.
13. Розкрити особливості змісту та порядку укладання трудових договорів із лізинговими працівниками. Розподілити обов'язки між провайдером і замовником лізингових послуг.
14. Розкрити передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату.
15. Розкрити переваги аутстафінгу для організацій, які використовують дані технології.
16. Визначити, за рахунок чого зменшуються витрати у компаній-замовників аутстафінгових послуг.
17. Схарактеризувати проблеми, з якими стикаються організації у процесі використання аутстафінгових технологій.

18. Розкрити критерії вибору замовником провайдера аутстафінгових послуг. Розкрити основні положення договору щодо надання послуг з аутстафінгу.

19. Пояснити, як має здійснюватись обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату.

**Рекомендована література:** 9, 12, 15, 16, 17, 18.

Методичні вказівки щодо виконання завдання викладач видає студентам на початку заняття.

**Інформаційне забезпечення:** Ялалов Ф. *Деятельностно-компетентный подход к практико-ориентированному образованию / Интернет-журнал "Эйдос" 007 <http://www.eidos.ru/journal>.*

### **Практичне заняття 8**

#### **ТЕМА: Технології комплексного оцінювання персоналу**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 8

**Знати:** цілі, завдання і місця оцінювання працівників у системі персонал-технологій; вимоги, які висуваються до показників оцінювання; етапи формування змісту оцінювання; процедури визначення достовірності сформованих показників; сутність кваліметричного підходу до оцінювання і способи розрахунку комплексних показників.

**Уміти:** визначати цілі, завдання оцінювання працівників у системі персонал-технологій; формувати вимоги, які висуваються до показників оцінювання розробляти процедури визначення достовірності сформованих показників; визначати шкали, стандарти, еталони; установити одиниці вимірювання та вагомості показників; оволодіти технологіями збирання і оброблення інформації про працівника, технологіями оцінювання за досягненням поставлених цілей та роботою центрів оцінювання.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

### **План практичного заняття:**

1. Зміст, показники та критерії оцінювання персоналу.
2. Стандарти та еталони в оцінюванні персоналу.
3. Технологія розроблення показників оцінювання.
4. Етапи підготовки та проведення експертизи.
5. Методичні аспекти розроблення анкет.
6. Методи збирання інформації про працівника.
7. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.
8. Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу.
9. Розроблення модифікованих моделей для вирішення певних завдань.
10. Методичні підходи до розроблення комплексної методики оцінювання персоналу.
11. Сутність кваліметричного підходу, його переваги та практичні аспекти застосування для комплексного оцінювання персоналу.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, тестування, інтерактивна дискусія.

### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Розкрити місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
2. Дати характеристику принципам, на яких має ґрунтуватись оцінювання працівників.
3. Пояснити, чому найгіршим видом оцінювання працівників є його відсутність.
4. Схарактеризувати проблеми, які найчастіше виникають на практиці та негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання.

5. Пояснити, чому розроблення методичних підходів до оцінювання працівників має починатися з чіткого визначення цілей і завдань оцінювання.
6. Дати характеристику завданням оцінювання.
7. Схарактеризувати вимоги, що висуваються до показників оцінювання.
8. Розкрити технологію розроблення змісту оцінювання працівників.
9. Дати порівняльну характеристику ознакам визначення груп посад, для яких розробляються однакові показники оцінювання.
10. Розкрити залежність змісту оцінювання працівників від специфіки роботи. Навести приклади.
11. Розкрити залежність змісту оцінювання працівників від його цілей і завдань. Навести приклади.
12. Побудувати дерево показників оцінювання (компетенцій) за різних підходів до виділення їх груп для різних категорій персоналу: особистісні якості, професійна поведінка, результати праці; управлінські, аналітичні, комунікативні компетенції; корпоративні, професійні компетенції тощо.
13. Обґрунтувати доцільність використання експертного опитування для встановлення достовірності сформованих показників оцінювання.
14. Схарактеризувати етапи розроблення поведінкових рейтингових шкал. Навести приклади.
15. Розкрити сутність і переваги оцінювання за досягненням поставлених цілей.
16. Дати характеристику вимогам до розроблення системи управління за цілями.
17. Пояснити, якими мають бути цілі для того, щоб вони відповідали вимогам формату «SMART».
18. Пояснити, чому при постановці цілей їх має бути небагато, й вони мають бути достатньо складними і перспективними.
19. Схарактеризувати етапи процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей.



20. Навести приклади цілей і показників оцінювання для кількох посад.
21. Дати характеристику професійним стандартам, на яких має ґрунтуватися робота центрів оцінювання.
22. Схарактеризувати технологію роботи центрів оцінювання.
23. Розкрити значення комплексного оцінювання в управлінні персоналом.
24. Розкрити значення розроблення загальних моделей оцінювання працівників у організації.
25. Визначити сутність, переваги та практичні аспекти застосування кваліметричного підходу для комплексного оцінювання працівників.
26. Дати характеристику способам розрахунку комплексних показників.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Навести класифікацію методів оцінювання працівників.
2. Дати характеристику методам збирання інформації про працівників під час їхнього оцінювання.
3. Дати порівняльну характеристику методам оброблення інформації.
4. Розкрити методичні підходи до використання коефіцієнтних методів оброблення інформації.
5. Розкрити сутність і особливості використання рейтингових методів у практиці оцінювання працівників. Навести приклади.
6. Дати характеристику порівняльним методам оцінювання працівників.
7. Розкрити переваги і особливості використання методів ранжування і парних порівнянь у практиці оцінювання працівників. Навести приклади.
8. Дати характеристику описовим методам оцінювання працівників.
9. Розкрити переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.
10. Розкрити переваги, недоліки та особливості використання методу критичних ситуацій в оцінюванні працівників.

11. Схарактеризувати метод розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів. Назвати проблеми оцінювання, вірогідність виникнення яких дає змогу знизити використання даного методичного підходу.
12. Розкрити переваги й особливості використання поведінкових рейтингових шкал в оцінюванні.
13. Схарактеризувати етапи підготовки і проведення експертизи.
14. Розробити анкету для проведення експертного опитування з метою встановлення достовірності сформованих показників, використовуючи для оцінювання важливості показників.
15. Розкрити процедуру оброблення результатів експертного опитування.
16. Розкрити процедуру перевірки достовірності результатів експертного опитування.
17. Навести одиниці виміру показників оцінювання (компетенцій).
18. Дати порівняльну характеристику різних типів шкал.
19. Схарактеризувати різні варіанти побудови оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву у працівників компетенцій, якостей і характеристик.
20. Розкрити переваги й недоліки кількісної бальної шкали оцінювання.
21. Навести приклади збалансованих шкал і шкал зі зміщенням оцінок у позитивний чи негативний бік.
22. Розкрити переваги і навести приклади описової шкали оцінювання рівня прояву певних компетенцій.
23. Розробити різні варіанти оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву окремих компетенцій.
24. Пояснити відмінність еталонів і стандартів. Навести приклади.
25. Обґрунтувати доцільність установлення вагомості показників оцінювання.
26. Розкрити методичні підходи до встановлення вагомості показників оцінювання.

**Рекомендована література:** 26, 27, 28, 30, 35.

Методичні вказівки щодо виконання завдання викладач видає студентам на початку заняття.

**Інформаційне забезпечення:** *Исследование IBM: Переход от командного управления к сотрудничеству* <http://gtmarket.ru/news>

## **Практичне заняття 9**

### **ТЕМА: Процедури оцінювання працівників**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 9

**Знати:** основні етапи процесу оцінювання, процедури розроблення графіків підсумкового оцінювання і проведення засідання комісії, випадки, у яких доцільно використовувати різних суб'єктів, місця і періодичність проведення оцінювання, методичні аспекти розроблення оцінювальних форм, стратегії і процедури проведення оцінювального інтерв'ю.

**Уміти:** визначати основні етапи процесу оцінювання, процедури розроблення графіків підсумкового оцінювання і проведення засідання комісії періодичність проведення оцінювання, застосовувати методику розроблення оцінювальних форм, формувати стратегії і процедури проведення оцінювального інтерв'ю.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

### **План практичного заняття:**

1. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів.
2. Вибір часового інтервалу оцінювання персоналу.
3. Вибір суб'єктів оцінювання персоналу.
4. Керівники, співробітники служби персоналу, колеги, підлеглі, незалежні експерти як суб'єкти оцінювання персоналу, їхні слабкі та сильні сторони.
5. Оформлення результатів оцінювання.

**Аудиторна робота:** усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Дати характеристику основним етапам підсумкового комплексного оцінювання працівників.
2. Розкрити специфічні особливості атестації як форми проведення підсумкового комплексного оцінювання працівників.
3. Розкрити методичні засоби підвищення об'єктивності оцінювання працівника його безпосереднім керівником.
4. Дати характеристику чинникам, які впливають на вибір місця проведення оцінювання працівників.
5. Розкрити методичні аспекти розроблення оцінювальних форм. Дати характеристику вимогам, яким має відповідати оцінювальна форма.
6. Дати порівняльну характеристику стратегіям проведення оцінювального інтерв'ю.
7. Навести питання, які слід обговорити керівникові з підлеглим під час оцінювального інтерв'ю.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Схарактеризувати структуру і зміст графіків проведення оцінювання працівників.
2. Дати порівняльну характеристику суб'єктам оцінювання працівників. Навести приклади ситуацій, за яких варто залучати відповідних суб'єктів.
3. Схарактеризувати методичний підхід до оцінювання працівників «360°».
4. Назвати та проаналізувати чинники, що впливають на періодичність оцінювання працівників.
5. Схарактеризувати чинники, що впливають на ефективність оцінювального інтерв'ю.

6. Розкрити процедуру підготовки керівника до проведення оцінювального інтерв'ю.

7. Схарактеризувати процедуру завершення оцінювального інтерв'ю.

**Рекомендована література:** 29, 30, 31.

Методичні вказівки щодо виконання завдання викладач видає студентам на початку заняття.

**Інформаційне забезпечення:** *Исследование Pricewaterhouse Coopers: результаты XV ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира*  
<http://gtmarket.ru/news/corporate>.

### **Практичне заняття 10**

#### **ТЕМА: Інформаційні технології в управлінні персоналом**

Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 10

**Знати:** висвітлення призначення інформаційних систем управління персоналом, складових ефекту від їх запровадження, характерних особливостей експертних і комплексних систем, функціональних можливостей програмних продуктів, призначених для автоматизації функцій з підбору та оцінювання працівників, сфери використання автоматизованих систем тестування персоналу.

**Уміти:** характеризувати і аналізувати призначення інформаційних систем управління персоналом, обґрунтовувати складові ефекту від їх запровадження, характерних особливостей експертних і комплексних систем, виявляти можливості функціональних можливостей програмних продуктів, призначених для автоматизації функцій з підбору та розробляти оцінювання працівників, сфери використання автоматизованих систем тестування персоналу.

Вид практичного заняття: семінар-інтерактивна дискусія (2 год.)

### **План практичного заняття:**

1. Сутність та призначення інформаційних автоматизованих систем управління персоналом (ІАСУП).
2. Класифікація ІАСУП.
3. Аналіз та оцінка відповідності інформаційних автоматизованих систем основним завданням управління персоналом.
4. Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників.
5. Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу.
6. Використання пакетів програм для тестування кандидатів.

*Аудиторна робота:* усне опитування теоретичного матеріалу, заслуховування доповіді та реферату, інтерактивна дискусія.

### ***Питання для інтерактивної дискусії:***

1. Дати визначення понять «інформаційне забезпечення управління персоналом» та «інформаційна система управління персоналом».
2. Пояснити, чому в оптимізації управління персоналом важливе місце посідають автоматизовані системи управління персоналом.
3. Дати порівняльну характеристику експертних і комплексних систем управління персоналом.
4. Розкрити призначення, характеристику та сферу використання системи «Атлас КАДРИ».
5. Схарактеризувати основні модулі програми E-Staff Рекрутер.
6. Дати порівняльну характеристику опіе-сервісів і спеціалізованих програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання працівників.
7. Розкрити призначення і сферу використання програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування.
8. Розкрити функціональні можливості відкритих програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування.

9. Навести показники, які характеризують ефективність прийняття управлінських рішень.

10. Схарактеризувати витрати, пов'язані з автоматизацією системи управління персоналом.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Схарактеризувати вимоги, які висуваються до інформаційної системи управління персоналом.

2. Дати порівняльну характеристику експертних і комплексних систем управління персоналом.

3. Розкрити сферу використання та функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації професійного підбору персоналу.

4. Розкрити переваги публікації оголошень про вакансії та пошуку резюме в Інтернеті за допомогою програми E-Staff Рекрутер.

5. Схарактеризувати функціональні можливості системи «Оцінювання і розвиток персоналу» WebTutor.

6. Дати порівняльну характеристику одномірних і багатомірних, закритих і відкритих програмних продуктів.

7. Схарактеризувати схему роботи системи тестування персоналу WebTutor.

8. Схарактеризувати складові ефекту від запровадження в організації інформаційної системи управління персоналом. Розкрити взаємозв'язок між ними.

***Рекомендована література:*** 31, 32, 34.

Методичні вказівки щодо виконання завдання викладач видає студентам на початку заняття.

***Інформаційне забезпечення:*** Исследование General Electric "Глобальный инновационный барометр 2012" <http://gtmarket.ru/new>

#### 4. САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів включає такі форми:

- самостійна робота з літературними джерелами з метою кращого засвоєння програмного матеріалу після відвідування лекцій;
- практична підготовка на базах практики або за місцем роботи та оформлення звіту про виконання практичних завдань;
- підготовка до виконання модульних завдань;
- підготовка до аудиторних практичних занять за темами навчального плану;
- систематика вивченого матеріалу курсу перед іспитом.

Перелік завдань для самостійної роботи поданий у Kartі самостійної роботи студентів, яка включається до «Методичних матеріалів щодо змісту та організації самостійної роботи студентів, поточного і підсумкового контролю їх знань».

Після виконання самостійних завдань у встановлені терміни студент звітує викладачеві. Набрані ним бали враховуються як кількість балів за поточну успішність в навчальній роботі.



№ з/п	Питання	Години	Література	Форми контролю
<b>Змістовий модуль «Теоретичні та методичні основи технологій управління персоналом»</b>				
<b>Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом</b>				
1.	1. Сучасні концепції управління персоналом: технології управління персоналом, HR-менеджмент. 2. Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом.	6	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Опитування Виконання вправ
<b>Тема 2. Аналіз робіт в організації</b>				
2.	1. Етапи аналізу робіт: аналіз структури організації та визначення місця кожного робочого процесу в ній; визначення цілей та завдань аналізу робіт; відбір типових робочих місць для аналізу; вибір методу аналізу; збирання інформації; опис та специфікація робіт.	6	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	Опитування Виконання вправ
<b>Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду</b>				
3.	1. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій. Наукова полеміка щодо визначення поняття «компетенції». 2. Основні правила складання профілю посади. 3. Підходи різних авторів і фахівців з управління персоналом щодо формулювання критеріїв підбору.	6	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Опитування Виконання вправ
<b>Змістовий модуль «Методичні основи технологій управління персоналом»</b>				
<b>Тема 9. Технології роботи рекрутингових агенцій</b>				
9.	1. Цілі та завдання рекрутингових агенцій. Очікування сторін (роботодавців і рекрутерів) від співробітництва у галузі підбору персоналу. 2. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація. 3. Стандартний і прямий пошук персоналу. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютив сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment). 4. Розвиток ринку рекрутингових послуг на Україні.	6	5, 18, 33, 34	Опитування, конспект статей, виконання ІНДЗ
<b>Тема 10. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом</b>				
10.	1. Наукові підходи до обґрунтування доцільності використання організацією аутсорсингових послуг. 2. Критерії вибору постачальника послуг. 3. Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.	6	1, 21, 22	Опитування, написання МКР

<b>Тема 11. Технології у галузі лізингу персоналу</b>				
<b>11.</b>	<p><b>1.</b> Наукова полеміка щодо використання категоріального апарату у галузі лізингу персоналу.</p> <p><b>2.</b> Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби у робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і строки використання).</p> <p><b>3.</b> Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.</p> <p><b>4.</b> Розвиток ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні.</p>	6	9, 12, 15	Опитування, конспект статей, виконання ІНДЗ
<b>Тема 13. Технології комплексного оцінювання персоналу</b>				
<b>13.</b>	<p><b>1.</b> Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.</p> <p><b>2.</b> Зміст, показники та критерії оцінювання персоналу.</p> <p><b>3.</b> Варіанти побудови оцінювальних шкал.</p> <p><b>4.</b> Наукові підходи до обґрунтування достовірності результатів анкетування.</p> <p><b>5.</b> Установлення вагомості показників оцінювання (ключових компетенцій).</p> <p><b>6.</b> Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.</p> <p><b>7.</b> Методи оброблення інформації (виміру показників): описові характеристики, методи балової оцінки, коефіцієнтні методи.</p> <p><b>8.</b> Методи порівняння: ранжирування, парне порівняння, порівняння з еталоном.</p> <p><b>9.</b> Способи визначення комплексної оцінки працівників.</p> <p><b>10.</b> Специфічні особливості оцінювання працівників різних категорій персоналу.</p>	12	26, 30, 35, 26, 27, 28	Опитування, конспект статей, виконання ІНДЗ
<b>Тема 14. Процедури оцінювання працівників</b>				
<b>14.</b>	<p><b>1.</b> Процес оцінювання: характеристика його основних елементів.</p> <p><b>2.</b> Формальні та неформальні суб'єкти оцінювання.</p> <p><b>3.</b> Самооцінювання, його переваги та недоліки.</p> <p><b>4.</b> Визначення відповідальних осіб за проведення оцінювання.</p> <p><b>5.</b> Анонімне, конфіденційне та відкрите виставлення оцінок.</p>	6	29, 30, 31	Опитування, конспект статей, виконання ІНДЗ
<b>Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом</b>				
<b>15.</b>	<p><b>1.</b> Сутність та основні складові інформаційних систем управління персоналом.</p> <p><b>2.</b> Використання аналітичних і базових модулів для</p>	6	31, 32, 34	Опитування, конспект статей,

	<p>вирішення різних завдань управління персоналом.</p> <p><b>3.</b> Принципи вибору програмного забезпечення для вирішення різних завдань управління персоналом.</p> <p><b>4.</b> Ведення обліку кандидатів, вакансій, витрат на підбір.</p> <p><b>5.</b> Система автоматизованої атестації керівників, професіоналів і фахівців.</p> <p><b>6.</b> Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.</p>			<p>виконання ІНДЗ</p>
	<p><b>Всього</b></p>	<p><b>60</b></p>		

## 5. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА

Індивідуальна робота є невід'ємною частиною навчального процесу і індивідуальної пізнавальної діяльності студента. Метою методичних рекомендацій є конкретизація індивідуальної роботи студента для всебічного підвищення рівня знань, раціоналізації процесів підготовки, виконання і захисту індивідуальної роботи, єдності навчання і науково-дослідної роботи.

**Індивідуальна робота** студентів з курсу «Технології управління персоналом» організовується шляхом написання реферату (для студентів ОКР «магістр»). Підготовка індивідуальної роботи здійснюється відповідно до планів індивідуальних робіт. Її зміст викладач оголошує на кожному практичному (семінарському) занятті, спрямовує і контролює індивідуальну роботу студента, встановлює спеціальні консультаційні години для неї і строки виконання за кожною темою курсу.

Контроль за індивідуальною роботою студентів відбувається безпосередньо на практичних (семінарських) заняттях шляхом обговорення питань, що виносяться на самостійне вивчення, доповіді за темою рефератів, виконання тестів різного рівня складності.

Кожен студент продовж навчального семестру повинен здати викладачу реферат та презентувати його на практичному (семінарському) занятті перед групою, бажано з використанням засобів наочності (плакатів, презентацій у Power Point, графічного і табличного матеріалів, інших візуальних матеріалів). Оцінювання рефератів здійснюється за кількістю балів, відведених на оцінювання домашніх завдань.

### **Теми рефератів для виконання індивідуальної роботи**

Тему реферату кожен студент визначає самостійно, згідно зі своїм порядковим номером у списку групи (номером, під яким записані його ПІБ у списку журналу групи).

Тема 1. Технології формування персоналу підприємства: пошук та підбір.

Тема 2. Технології та особливості найму тимчасового персоналу на підприємстві.

Тема 3. Технології адаптації нових працівників підприємства.

Тема 4. Технології оцінювання роботи персоналу підприємства.

Тема 5. Технології навчання персоналу підприємства.

Тема 6. Технології планування та розвитку кар'єри працівників підприємства.

Тема 7. Технології ефективної мотивації праці персоналу підприємства.

Тема 8. Сучасні технології звільнення працівників підприємства.

Тема 9. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства.

Тема 10. Сучасні концепції управління персоналом: персонал-технології, HR-менеджмент.

Тема 11. Обґрунтування ефективності використання підприємством аутсорсингових послуг в управлінні персоналом.

Тема 12. Обґрунтування ефективності використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.

Тема 13. Обґрунтування ефективності використання підприємствами схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу).

Тема 14. Технології розроблення комплексного оцінювання працівників підприємства.

Тема 15. Психологічні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду в системі підбору персоналу.

Тема 16. Технології формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.

Тема 17. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.

Тема 18. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.

Тема 19. Розроблення та реалізація проектів з залучення тимчасового персоналу.

Тема 20. Розроблення та реалізація проектів з виведення персоналу зі штату організації.

Тема 21. Аутплейсмент, як метод звільнення персоналу.

Тема 22. Assessment Center як комплексний діагностичний метод оцінювання персоналу.

### **Методичні рекомендації до написання реферату**

Реферат є формою самостійної роботи студента, який з поважних причин пропустив семінарське заняття, і, одночасно, методом контролю рівня його знань викладачем. При написанні реферату студент розвиває навички роботи з науковою літературою, здібності узагальнення матеріалів на основі вивчення різних джерел, уміння чітко викладати свої думки у письмовій формі, а під час його захисту набуває навичок публічних виступів.

Тематика рефератів охоплює весь матеріал дисципліни «Технології управління персоналом».

До початку написання реферату студент вивчає інформаційну базу дослідження. Спочатку доцільно ознайомитись з основною літературою (підручники, монографії, наукові статті тощо), потім – з нормативними документами (указами Президента, законами Верховної Ради, постановами Кабінету Міністрів тощо) залежно від теми. Найбільш оновлена інформація міститься на веб-сайтах Інтернету та в періодичних виданнях.

Попереднє вивчення літературних джерел є підґрунтям для складання плану реферату, який потрібно затвердити у керівника.

Реферат повинен складатись із титульного аркуша (Додаток А), змісту, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел.

Обсяг реферату 15-20 друкованих сторінок формату А-4; шрифт Times New Roman; кегль 14; інтервал між рядками – 1,5; відступ (абзац) – 1,25; вирівнювання – по ширині; поля зверху-знизу – 2 см, з лівого боку – 3 см, з

правого – 1 см. Реферат повинен бути скріплений зліва та в окремій папці. Орієнтована структура реферату має наступний вигляд.

У **вступі** розкривають актуальність теми, дають оцінку сучасного стану проблеми, яка досліджується, визначають мету і завдання реферату, об'єкт та методи дослідження (1-2 стор.).

**Основна частина** роботи поділяється на два розділи. Розділи позначають арабськими цифрами (1, 2), підрозділи позначають номером розділу та підрозділу через крапку (1.1, 1.2 або 2.1, 2.2 і т.д.).

Перший з них, залежно від теми, присвячується теоретико-методичним питанням досліджуваної теми, або їх законодавчо-правовому і організаційному забезпеченню; другий – питанням аналізу досліджуваної тематики на сучасному етапі, практичним рекомендаціям щодо усунення проблем у досліджуваній області, або практичному механізму реалізації об'єкту дослідження (12- 17 стор.).

У **висновках** стисло підсумовують результати дослідження, формулюються конкретні пропозиції у розрізі досліджуваної проблеми (1-2 стор.).

**Список використаних джерел**, використаних для розкриття теоретичних питань, повинен містити не менше 7 найменувань і має бути представлений в алфавітному порядку згідно ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 *«Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання»* (додаток Б).

У тексті теоретичних питань обов'язково слід вказувати посилання на літературні джерела зі списку, наприклад: [2, с. 14], де 2 – номер джерела, 14 – сторінка або [2, 4], де 2 та 4 – порядкові номери джерел.

Кожний розділ у рефераті починається з нового листа, а всі її сторінки, крім титульного аркуша, нумеруються в правому нижньому куті. Перед кожним розділом та підрозділом необхідно написати їх назву згідно змісту, виділену жирним шрифтом та посередні.

Всі таблиці в роботі також мають бути пронумеровані. Кожна таблиця повинна містити заголовок, який відображає її зміст. Номер таблиці складається з номера розділу та порядкового номера таблиці в даному розділі. Наприклад: *Таблиця 2.1* – перша таблиця другого розділу. Таблиці розміщуються в тексті після посилання на них. Слово «Таблиця» виділяється курсивом і розміщується зліва, а під ним – назва таблиці, виділена жирним шрифтом та посередні. Якщо таблиця не поміщається на одній сторінці після посилання, то її розміщують з самого початку наступної сторінки. При складанні таблиць треба дотримуватись правил їх перенесення на іншу сторінку.

Ілюстративний матеріал у формі схем, діаграм, графіків тощо оформляється таким чином: знизу під ілюстрацією, посередні та з великої букви пишуть слово «Рис.» (звичайний шрифт) і проставляють його номер, який складається з номера розділу та порядкового номера рисунка у даному розділі. Наприклад: Рис. 2.1 – перший рисунок другого розділу.

Додатки реферату оформляються як його продовження на наступних сторінках. Кожен такий додаток починається з нової сторінки. Слово «Додаток» друкується зверху в правому куті аркуша з великої букви і має порядковий номер у вигляді великої літери української абетки (за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь). Наприклад, Додаток А, Додаток Б і т.д. Послідовність розміщення додатків визначається черговістю посилань на них у тексті роботи. Усі додатки повинні мати заголовок, виділений жирним шрифтом.

Реферат студента, який з поважних причин пропустив семінарське заняття, має бути поданий в установлений термін на рецензування викладачу-керівнику. Він приймає рішення про допуск реферату до захисту. За необхідності студент повинен доопрацювати реферат на належному рівні.



## 6. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Послуги з перемотивування персоналу для підприємств-замовників із зазначенням прізвища, ім'я, посади та компанії, де працює необхідний фахівець:**

- А. Хедхантинг.
- Б. Лізинг персоналу.
- В. Аутсорсинг персоналу.
- Г. Executive search.

**2. Виділяються наступні напрями трудової адаптації:**

- А. Первинна, вторинна.
- Б. Відкрита, закрита.
- В. Зовнішня, внутрішня.
- Г. Професійна, соціальна.

**3. Передача зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом, унаслідок якого здійснюється працевлаштування працівників для виконання ними робіт в іншого роботодавця на тимчасовій основі це:**

- А. Лізинг персоналу.
- Б. Аутсорсинг персоналу.
- В. Аутплейсмент.
- Г. Аутстафінг персоналу.

**4. Клієнтами державної служби зайнятості є:**

- А. Особи, що шукають роботу і роботодавці.
- Б. Особи, що шукають роботу.
- В. Роботодавці та їх представники.
- Г. Незайняті громадяни.

**5. Виведення за штат підприємства, установи чи організації працівників, які продовжують працювати на старих робочих місцях, отримало назву:**

- А. Аутплейсмент.

- Б. Аутсорсинг персоналу.
- В. Лізинг персоналу.
- Г. Аутстафінг персоналу.

**6. Про який вид адаптації йде мова: «Пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємостосунків в новому колективі»?**

- А. Соціально-психологічна.
- Б. Професійна.
- В. Організаційна.
- Г. Первинна.

**7. Оренда персонала на довгостроковій основі отримала назву:**

- А. Лізинг персоналу
- Б. Temporary staffing.
- В. Аутсорсинг персоналу.
- Г. Аутстафінг персоналу.

**8. Про який етап управління персоналом організації йде мова: «Процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і рішення нових задач»?**

- А. Професійний розвиток.
- Б. Професійне навчання.
- В. Професійна освіта.
- Г. Атестація.

**9. Діяльність щодо створення умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника це:**

- А. Executive search.
- Б. Рекрутування.
- В. Ліцензування.
- Г. Аутплейсмент.

**10. Що таке процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітником організації?**

- А. Професійне навчання.
- Б. Професійний розвиток.
- В. Професійна освіта.
- Г. Ротація.

**11. Вид послуги з підбору, що ґрунтується на прямому методі пошуку кандидатів, здійснюється з урахуванням особливостей підприємства-замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата; використовується для підбору керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців:**

- А. Аутсорсинг.
- Б. Рекрутування.
- В. Аутстафінг.
- Г. Executive search.

**12. Складіть схему процесу організації професійного навчання: 1 – навчання; 2 – формування бюджету навчання; 3 – визначення потреб у навчанні; 4 – визначення цілей навчання; 5 – вибір форм і методів навчання; 6 – оцінка ефективності навчання; 7 – визначення змісту програми; 8 – визначення критеріїв оцінки:**

- А. 3, 2, 4, 7, 8, 5, 6, 1.
- Б. 2, 4, 3, 5, 6, 8, 7, 1.
- В. 4, 5, 3, 7, 8, 2, 1, 6.
- Г. 3, 2, 4, 7, 5, 8, 1, 6.

**13. Складіть схему процесу рекрутування: 1. отримання замовлення на підбір кандидатів; 2. складання плану пошуку й відбору кандидатів; 3. складання опису вакантної посади; 4. пошук кандидатів; 5. інтерв'ю з кандидатами; 6. інтерв'ю з кандидатами по телефону; 7. тестування і перевірка рекомендацій; 8. підготовка кандидата до інтерв'ю;**

**9. підготовка звіту для клієнта, знайомство клієнта з відібраними кандидатами; 10. звіт клієнта; 11. звіт кандидата; 12. заповнення вакансії.**

А. 1, 2, 4, 3, 5, 6, 8, 7, 10, 9, 12, 11.

Б. 1, 3, 4, 2, 5, 7, 8, 6, 10, 9, 12, 11.

В. 1, 3, 2, 4, 6, 5, 7, 9, 8, 11, 10, 12.

Г. 1, 2, 4, 3, 5, 6, 8, 7, 10, 9, 11, 12.

**14. Про який тип документу йде мова? Він належить до категорії актів централізованого регулювання і представляє з себе документ в якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці.**

А. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Б. Колективний договір.

В. Кодекс законів про працю.

Г. Положення про підрозділ.

**15. За свою роботу хедхантер отримує кінцеву винагороду у розмірі:**

А. Посадового окладу підприємства, в якому він працює.

Б. 10-ти мінімальних заробітних плат.

В. Відсотку від річної заробітної плати працевлаштованої особи.

Г. Передбаченому чинним українським законодавством.

**16. Як буквально можна перекласти термін «аутстафінг»?**

А. Позаплановий.

Б. Позаштатний.

В. Позачерговий.

Г. Позавиробничий.

**17. Професійна орієнтація включає:**

А. Виявлення професійної придатності, трудову адаптацію.

Б. Трудову адаптацію, професійний підбір, профвідбір.

В. Профпропаганду, профконсультації, професійний підбір, профвідбір.

Г. Професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації.

**18. Яке визначення характеризує професійну адаптацію?**

А. Пристосування до змісту, характеру праці, складності обов'язків, фізичних і розумових навантажень, взаємовідносин у трудовому колективі.

Б. Оволодіння професійними знаннями, навичками, вміннями, пристосування до змісту, характеру, умов і організації праці.

В. Пристосування до змісту, характеру, умов і організації праці, режимів праці і відпочинку, міжособистісних стосунків у трудовому колективі.

Г. Взаємне пристосування працівника і організації шляхом поступової впрацьованості співробітника в нових умовах.

**19. Трудова адаптація – це:**

А. Пристосування працівника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Б. Взаємне пристосування працівника і організації шляхом поступової впрацьованості співробітника в нових умовах.

В. Пристосування організації до змін в зовнішньому середовищі.

Г. Взаємне пристосування працівника і організації змін у зовнішньому середовищі.

**20. Що слід розуміти під плинністю персоналу (за необхідності вказати кілька):**

А. Усі види звільнень із організації.

Б. Звільнення за власним бажанням і з ініціативи адміністрації.

В. Звільнення за скороченням штатів і з ініціативи адміністрації.

Г. Звільнення за власним бажанням і за скороченням штатів.

**21. HR-бренд – це:**

А. Набір характеристик за допомогою яких можна оцінити привабливість роботодавця.

Б. Набір характеристик за допомогою яких можна оцінити конкурентоспроможність роботодавця.

В. Набір характеристик за допомогою яких можна оцінити конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Г. Набір характеристик за допомогою яких можна оцінити привабливість працівника на ринку праці.

**22. Опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальності:**

- А. Опис посади.
- Б. Посадова інструкція.
- В. Кваліфікаційна карта.
- Г. Професіограма.

**23. Документ, який містить такі розділи: загальні положення, завдання і обов'язки, права, відповідальність, кваліфікаційні вимоги, взаємовідносини, повинен знати – це:**

- А. Опис посади.
- Б. Кваліфікаційна карта.
- В. Карта компетенцій.
- Г. Посадова інструкція.

**24. Критерії відбору кандидатів на вакантну посаду мають відповідати вимогам:**

- А. Валідність, повнота, надійність, необхідність, достатність.
- Б. Валідність, повнота, надійність, необхідність.
- В. Зрозумілість, повнота, надійність, необхідність, достатність.
- Г. Доцільність, повнота, надійність, необхідність, достатність.

**25. Результати аналізу роботи використовують для:**

- А. Складання опису роботи.
- Б. Проведення атестації персоналу.
- В. Проведення комплексного оцінювання працівників.
- Г. Проведення інтерв'ю.

**26. Критерії підбору кандидатів на вакантну посаду розробляються на підставі:**

- А. Опису посади, карти компетенцій, професіограми.

- Б. Опису посади, карти компетенцій.
- В. Кваліфікаційної карти, карти компетенцій, професіограми.
- Г. Посадової інструкції, профілю посади, опису посади.

**27. Рекламне оголошення може включати таку інформацію:**

А. Назву посади, вимоги до претендента, особистісні характеристики, умови роботи, випробувальний термін, контактну інформацію.

Б. Інформацію про підприємство, назву посади, вимоги до претендента, обов'язки, компенсаційний пакет, умови роботи, контактну інформацію.

В. Інформацію про підприємство, назву посади, вимоги до претендента, особистісні характеристики, обов'язки, компенсаційний пакет, умови роботи, випробувальний термін, контактну інформацію.

Г. Вимоги до претендента, особистісні характеристики, обов'язки, компенсаційний пакет, умови роботи, випробувальний термін, контактну інформацію.

**28. Фахівців рідкісних на ринку професій підбирають за допомогою:**

- А. Кадрових служб.
- Б. Рекрутингових агенцій.
- В. Служби зайнятості.
- Г. Аутсорсингових компаній.

**29. Веб-ресурси доцільно використовувати для пошуку:**

А. Працівників робітничих професій.

Б. ІТ-фахівців, керівників середньої та нижньої ланки, фахівців у галузі фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, реклами, продажу.

В. Працівників робітничих професій, ІТ-фахівців, керівників середньої та нижньої ланки, фахівців у галузі фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, реклами, продажу.

Г. Керівників середньої ланки, фахівців у галузі фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, реклами, продажу.

**30. Рекламні оголошення розміщують у:**

А. ЗМІ.

Б. ЗМІ, фахових виданнях, радіо, телебаченні, Інтернеті, web-сайті.

В. ЗМІ, фахових виданнях, Інтернеті, web-сайті.

Г. ЗМІ, фахових виданнях, Інтернеті.

**31. Резюме може містити таку інформацію:**

А. Посада, бібліографічні відомості, освіта, місця попередньої роботи, обов'язки за попередніми місцями роботи, досягнення, особистісні характеристики, особисті інтереси та захоплення, рекомендації.

Б. Посада, бібліографічні відомості, освіта, місця попередньої роботи, особистісні характеристики, особисті інтереси та захоплення, рекомендації.

В. Посада, бібліографічні відомості, освіта, обов'язки за попередніми місцями роботи, досягнення, особистісні характеристики, рекомендації.

Г. Посада, бібліографічні відомості, освіта, місця попередньої роботи, обов'язки за попередніми місцями роботи, досягнення.

**32. Стандартна форма документа для претендента на вакантну посаду має відповідати вимогам:**

А. Грунтуватись на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат; достатню кількість інформації для попереднього оцінювання; надавати достовірну інформацію про претендента; не суперечити чинному законодавству.

Б. Грунтуватись на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат; достатню кількість інформації для попереднього оцінювання; надавати достовірну інформацію про претендента; не суперечити чинному законодавству; містити нестандартні та провокаційні запитання.

В. Містити достатню кількість інформації для попереднього оцінювання; надавати достовірну інформацію про претендента; не суперечити чинному законодавству; містити нестандартні та провокаційні запитання.

Г. Грунтуватись на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат; достатню кількість інформації для попереднього оцінювання; надавати достовірну інформацію про претендента.



**33. Телефонне інтерв'ю дає змогу уточнити інформацію про:**

А. Професійну підготовку, досвід роботи, досягнення кандидата, компенсаційні очікування.

Б. Професійну підготовку, досвід роботи, компенсаційні очікування.

В. Професійну підготовку, досвід роботи, досягнення кандидата, компенсаційні очікування, зацікавленість у вакансії, критерії пошуку роботи кандидатом.

Г. Професійну підготовку, досвід роботи, зацікавленість у вакансії, критерії пошуку роботи кандидатом.

**34. Технологіями перевірки інформації наданої претендентами на вакантну посаду є:**

А. Вивчення документів, рекомендацій, співбесіди з колишніми керівниками, колегами по роботі.

Б. Вивчення документів, рекомендацій, співбесіди з колегами по роботі.

В. Вивчення документів, співбесіди з колишніми керівниками.

Г. Вивчення документів, рекомендацій, співбесіди з колишніми керівниками, колегами по роботі, іншими особами, які знають кандидата.

**35. Підлягають перевірці документи, надані кандидатом на вакантну посаду:**

А. Паспорт, документи про освіту, документи про підвищення кваліфікації, ліцензії та сертифікати на здійснення певних видів професійної діяльності, рекомендації, завірена копія трудової книжки, військовий квиток.

Б. Паспорт, документи про освіту, рекомендації, завірена копія трудової книжки, військовий квиток.

В. Паспорт, документи про освіту, документи про підвищення кваліфікації, ліцензії та сертифікати на здійснення певних видів професійної діяльності, копія трудової книжки, військовий квиток.

Г. Паспорт, документи про освіту, документи про підвищення кваліфікації, завірена копія трудової книжки, військовий квиток.

**36. Існують такі види інтерв'ю:**

- А. Структуроване, слабоструктуроване, неструктуроване, формальне.
- Б. Професійне, особистісне, стрес-інтерв'ю, бізнес-інтерв'ю.
- В. Панельне, групове.
- Г. Всі вищерозглянуті.

**37. Інтерв'ю має включати такі етапи:**

- А. Встановлення контакту, розповідь про компанію та вакантну посаду.
- Б. Відповіді кандидата на запитання, запитання кандидата, завершення інтерв'ю.
- В. Встановлення контакту, розповідь про компанію та вакантну посаду, відповіді кандидата на запитання, запитання кандидата, завершення інтерв'ю.
- Г. Розповідь про компанію та вакантну посаду, відповіді кандидата на запитання, завершення інтерв'ю.

**38. Теорія нейролінгвістичного програмування оперує структурою суб'єктивного досвіду людини й виходить з того, що кожній людині притаманна власна система відчуття, бачення, аналізу, фільтрації та оброблення інформації, що надходить із зовнішнього світу – це:**

- А. Аналіз метапрограм.
- Б. Поведінкове інтерв'ю.
- В. Проективне інтерв'ю.
- Г. Ситуаційне інтерв'ю.

**39. Інтерв'ю дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому. З цією метою кандидату ставлять запитання щодо попередніх місць роботи. Особлива увага приділяється тим аспектам, що стосуються вакантної посади. Запитання формулюються таким чином, що кандидату необхідно наводити конкретні приклади:**

- А. Ситуаційне інтерв'ю.
- Б. Проективне інтерв'ю.
- В. Аналіз метапрограм.
- Г. Поведінкове інтерв'ю.

**40. Для зменшення вірогідності соціально-бажаних відповідей використовують методики, які ґрунтуються на схильності людини репрезентувати свій життєвий досвід і уявлення на дії інших людей для того, щоб їх пояснити – це:**

- А. Ситуаційне інтерв'ю.
- Б. Проективне інтерв'ю.
- В. Аналіз метапрограм.
- Г. Поведінкове інтерв'ю.

**41. Тест за результатами якого можна зробити висновок про вміння виконувати певні види робіт. Дані тести вирізняються високою надійністю й валідністю з усіх видів тестів, оскільки спрямовані на з'ясування конкретних навиків, пов'язаних з професійною діяльністю претендента – це:**

- А. Імітаційний тест.
- Б. Тест загальних здібностей.
- В. Інтелектуальний тест.
- Г. Особистісний тест.

**42. Тест, який передбачає оцінювання рівня розвитку й окремих особливостей мислення, пам'яті, уваги, здатності до навчання – це:**

- А. Імітаційний тест.
- Б. Тест загальних здібностей.
- В. Інтелектуальний тест.
- Г. Особистісний тест.

**43. Тести, які пропонують претендентові намалювати щось або проінтерпретувати картинку чи фотографію. Психолог, аналізуючи результати, робить висновок про мотиваційні настанови, індивідуально-особистісні характеристики й нахили людини – це:**

- А. Імітаційні тести.
- Б. Тести загальних здібностей.
- В. Інтелектуальні тести.

Г. Проективні тести.

**44. Тести дають змогу дослідити такі якості, як комунікабельність, схильність до ризику, лідерства, тривожність, конфліктність та інші – це:**

А. Імітаційні тести.

Б. Тести загальних здібностей.

В. Інтелектуальні тести.

Г. Особистісні тести.

**45. Проведення графологічної експертизи передбачає дотримання певних правил:**

А. Зразок почерку прописаний на аркуші білого паперу формату А4, має бути нерозлінієним і без полів, використовується кулькова або чорнильна ручка, швидкість написання має бути сталою, обсяг текстового зразка – не менше 15 рядків, після написання тексту має бути власний підпис.

Б. Зразок почерку має бути написаний на аркуші білого паперу формату А4, використовується кулькова або чорнильна ручка, обсяг текстового зразка – не менше 15 рядків, після написання тексту має бути власний підпис.

В. Зразок почерку має бути написаний на аркуші білого паперу формату А4, використовується кулькова ручка, швидкість написання має бути сталою, після написання тексту має бути власний підпис.

Г. Зразок почерку має бути написаний на аркуші білого паперу формату А4, має бути нерозлінієним і без полів, використовується кулькова або чорнильна ручка, після написання тексту має бути власний підпис.

**46. Детектор брехні дає змогу виявити окремі факти:**

А. Перекручування біографічних даних; справжні мотиви отримання посади в організації; робота на конкурентів і кримінальні структури; надійність, лояльність та конфліктність; пристрасть до азартних ігор; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; наявність психічних чи інших захворювань і відхилень; випадки хабарництва і крадіжок, у тому числі розкрадання інформації.

Б. Перекручування біографічних даних; робота на конкурентів і кримінальні структури; пристрасть до азартних ігор; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; наявність психічних чи інших захворювань і відхилень; випадки хабарництва і крадіжок, у тому числі розкрадання інформації.

В. Робота на конкурентів і кримінальні структури; надійність, лояльність та конфліктність; пристрасть до азартних ігор; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; наявність психічних чи інших захворювань і відхилень.

Г. Надійність, лояльність та конфліктність; пристрасть до азартних ігор; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; наявність психічних чи інших захворювань і відхилень; випадки хабарництва і крадіжок.

**47. Обличчя людини умовно ділиться горизонтальними лініями на три зони: верхню, середню і нижню:**

А. Верхня зона – це лобова частина, яка віддзеркалює період життя від 15 до 30 років, а також глибоку старість. Середня зона – від брів до кінчика носа – відображає роки життя від 35 до 50 років. Нижня зона (верхня губа, щелепа, рот, підборіддя) дає інформацію про період від 51 до 77 років, а також похилий вік.

Б. Верхня зона – це лобова частина, яка віддзеркалює період життя від 51 до 77 років, а також глибоку старість. Середня зона – від брів до кінчика носа – відображає роки життя від 35 до 50 років. Нижня зона (верхня губа, щелепа, рот, підборіддя) дає інформацію про період від 15 до 30 років, а також похилий вік.

В. Верхня зона – це лобова частина, яка віддзеркалює період життя від 35 до 50 років, а також глибоку старість. Середня зона – від брів до кінчика носа – відображає роки життя від 15 до 30 років. Нижня зона (верхня губа, щелепа, рот, підборіддя) дає інформацію про період від 51 до 77 років, а також похилий вік.

Г. Верхня зона – це лобова частина, яка віддзеркалює період життя від 15 до 30 років, а також глибоку старість. Середня зона – від брів до кінчика носа – відображає роки життя від 51 до 77 років. Нижня зона (верхня губа,

щелепа, рот, підборіддя) дає інформацію про період від 35 до 50 років, а також похилий вік.

**48. Основні показники, що характеризують ефективність професійного підбору:**

А. Швидкість, вартість і якість.

Б. Термін заповнення вакансії, вартість, якість.

В. Термін заповнення вакансії, вартість, якість, кількість працевлаштованих осіб.

Г. Швидкість, вартість і якість, кількість працевлаштованих осіб.

**49. Загальні витрати на заповнення вакантної посади включають:**

А. Витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування, компенсаційні пакети співробітників організації, залучених до процедури підбору персоналу.

Б. Витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, компенсаційні пакети співробітників організації, залучених до процедури підбору персоналу.

В. Витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг.

Г. Витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування.

**50. Якість підбору персоналу можна оцінити за такими критеріями:**

А. Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, тривалість навчання і результати праці нових працівників, рівень порушення ними трудової дисципліни й корпоративних правил поведінки, відгуки клієнтів, постачальників, колег, плинність нових працівників.

Б. Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, рівень порушення ними трудової дисципліни й корпоративних правил поведінки, відгуки клієнтів, постачальників, колег, плинність нових працівників.

В. Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, тривалість навчання і результати праці нових працівників, відгуки клієнтів, постачальників, колег, плинність нових працівників.

Г. Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, тривалість навчання і результати праці нових працівників.

**51. За категоріями персоналу, підбором якого займаються агенції, вирізняють типи агенцій:**

А. Універсальні, агенції, що спеціалізуються лише на підборі керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

Б. Агенції стандартного пошуку, агенції прямого пошуку.

В. Спеціалізовані агенції, (агенції широкого профілю, агенції-холдинги.

Г. Агенції, які займаються підбором на постійну роботу, агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу.

**52. Залежно від технологій пошуку, які використовують агенції, розрізняють агенції:**

А. Спеціалізовані агенції, агенції широкого профілю, агенції-холдинги.

Б. Агенції, які займаються підбором на постійну роботу, агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу.

В. Універсальні, агенції, що спеціалізуються лише на підборі керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

Г. Агенції стандартного пошуку, агенції прямого пошуку.

**53. За рівнем поділу праці (за професійною належністю чи сферою діяльності персоналу) можна вирізнити агенції таких типів:**

А. Універсальні, агенції, що спеціалізуються лише на підборі керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

Б. Агенції стандартного пошуку, агенції прямого пошуку.

В. Агенції, які займаються підбором на постійну роботу, агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу.

Г. Спеціалізовані агенції, (агенції широкого профілю, агенції-холдинги.

**54. Залежно від типу наймання розрізняють агенції:**

А. Агенції стандартного пошуку, агенції прямого пошуку.

Б. Універсальні, агенції, що спеціалізуються лише на підборі керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

В. Агенції, які займаються підбором на постійну роботу, агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу.

Г. Спеціалізовані агенції, (агенції широкого профілю, агенції-холдинги).

**55. За порядком оплати послуг розрізняють типи агенцій:**

А. Агенції з працевлаштування, рекрутингові агенції.

Б. Універсальні, агенції, що спеціалізуються лише на підборі керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

В. Агенції, які займаються підбором на постійну роботу, агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу.

Г. Спеціалізовані агенції, (агенції широкого профілю, агенції-холдинги).

**56. Класичний метод використовується для підбору керівників середньої та нижчої ланок управління, представників інших категорій персоналу, інколи керівників вищої ланки управління – це:**

А. Рекрутмент.

Б. Екзек'ютів сеч.

В. Хедхантинг

Г. Аутплейсмент.

**57. Послуга, яка використовується для підбору керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців та передбачає прямий пошук кандидатів – це:**

А. Рекрутмент.

Б. Екзек'ютів сеч.

В. Хедхантинг.

Г. Аутплейсмент.



**58. Вид послуги, за якої компанія, що займається пошуком і відбором керівників вищої ланки управління, «переманює» чітко визначеного фахівця для компанії – замовника – це:**

- А. Рекрутмент.
- Б. Екзек'ютів сеч.
- В. Хедхантинг.
- Г. Аутплейсмент.

**59. Вид послуги, за якої рекрутингова агенція займається працевлаштуванням персоналу, якого звільняє компанія-замовник – це:**

- А. Рекрутмент.
- Б. Екзек'ютів сеч.
- В. Хедхантинг.
- Г. Аутплейсмент.

**60. Залежно від форм організації сумісної діяльності розрізняють види аутсорсингу:**

- А. Внутрішній, зовнішній.
- Б. Частковий, повний.
- В. Внутрішній, зовнішній, частковий, повний.
- Г. Внутрішній, зовнішній, повний.

**61. Залежно від ступеня розподілу відповідальності та ризиків розрізняють аутсорсинг:**

- А. Частковий, повний.
- Б. Внутрішній, зовнішній.
- В. Внутрішній, зовнішній, повний.
- Г. Внутрішній, зовнішній, частковий, повний.

**62. Згідно Цивільного кодексу України правомірно використовувати терміни:**

- А. Лізинг персоналу.
- Б. Позикова праця.
- В. Надання персоналу в тимчасове користування.

Г. Лізинг персоналу, позикова праця.

**63. Послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера:**

А. Аутстафінг.

Б. Аутсорсинг.

В. Лізинг персоналу.

Г. Рекрутинг.

**64. Для оцінювання компетенцій, якостей, характеристик можуть використовуватися такі варіанти побудови оцінювальних шкал:**

А. Рівень відповідності показника висунутим вимогам.

Б. Кількісне балове оцінювання.

В. Описова шкала оцінювання рівня прояву компетенцій.

Г. Всі вищевказані.

**65. Оцінювання працівників відповідно до обраної шкали оцінювання здійснюють за допомогою:**

А. Рейтингові методи.

Б. Ранжування працівників.

В. Метод парних порівнянь.

Г. Метод критичних ситуацій.

**66. Оцінювання працівників в довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та результати праці працівника здійснюють за допомогою:**

А. Методу письмових характеристик працівників.

Б. Рейтингові методи.

В. Метод парних порівнянь.

Г. Ранжування працівників.

**67. Оцінювальні форми на працівників заповнюють:**

А. Безпосередні керівники.

Б. Вищі керівники.

В. Колеги по роботі.

Г. Працівники, котрі мають службові взаємозв'язки із працівником, якого оцінюють.

**68. Оцінювальне інтерв'ю дозволяє зробити висновки щодо:**

А. Рівня досягнення поставлених цілей.

Б. Виявити вузькі місця у роботі співробітника.

В. Розробити шляхи покращання роботи та підвищення результативності.

Г. Все перераховане.

**69. За функціональною спрямованістю інформаційні системи управління персоналом можна поділити на групи:**

А. Експертні, комплексні.

Б. Комплексні, Універсальні.

В. Експертні, комплексні, універсальні.

Г. Не має вірної відповіді.

**70. Модуль передбачений для структурованого опису посад, розроблення положень про структурні підрозділи, функціональних вимог, автоматизації процесу оцінювання посад і формування грейдів.**

А. Модуль «Функціонал і оцінювання посад».

Б. Модуль «Оцінювання за компетенціями».

В. Модуль «МВО (Управління за цілями)».

Г. Модуль «НП-портал».

**71. Рівень управління персоналом, який охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу управління персоналом:**

А. Проектний.

Б. Оперативний.

В. Тактичний.

Г. Стратегічний.

**72. Рівень управління персоналом, який підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання ефективності; забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства:**

- А. Проектний.
- Б. Оперативний.
- В. Тактичний.
- Г. Стратегічний.

**73. Рівень управління персоналом, який відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом:**

- А. Проектний.
- Б. Оперативний.
- В. Тактичний.
- Г. Стратегічний.

**74. Сутність техніко-технологічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:**

А. Включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

Б. Передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом.

В. Містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства.

Г. Відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.

**75. Сутність соціально-психологічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:**

А. Відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.

Б. Відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи.

В. Містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства.

Г. Включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

**76. Сутність організаційно-економічного аспекту управління персоналом полягає в наступному:**

А. Містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, орієнтацією діловодства.

Б. Передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом.

В. Включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

Г. Відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.

**77. Фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві – це:**

А. Робоча сила.

Б. Трудові ресурси.

В. Трудовий потенціал.

Г. Персонал.

**78. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та надання послуг – це:**

А. Робоча сила.

- Б. Трудові ресурси.
- В. Трудовий потенціал.
- Г. Трудовий колектив.

**79. Сукупність працівників підприємства, що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем – це:**

- А. Трудові ресурси.
- Б. Людські ресурси.
- В. Персонал.
- Г. Трудовий потенціал.

**80. За участю в процесі виробництва персонал поділяється на:**

- А. Керівників та спеціалістів.
- Б. Основний та обслуговуючий персонал.
- В. Основний, допоміжний та обслуговуючий персонал.
- Г. Виробничий та управлінський персонал.

**81. Що з переліченого нижче не характеризує трудовий потенціал з якісного боку?**

- А. Фізичний потенціал працівників.
- Б. Психологічний потенціал працівників.
- В. Кількість робочого часу потрібного для якісного виконання роботи.
- Г. Якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності.

**82. Які основні функції включає процес управління персоналом?**

- А. Аналіз, планування, мотивація контроль.
- Б. Облік, аудит, планування, прогнозування, контроль.
- В. Планування, організація, керівництво, контроль, регулювання.
- Г. Планування, прогнозування, організація, моніторинг, контроль.

**83. За якою ознакою класифікуються наступні методи управління персоналом: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, організації виконання та контролю за виконанням управлінських рішень?**

- А. За етапами управлінської діяльності.

- Б. За змістом здійснення впливу на виконавців.
- В. За характером впливу на виконавців.
- Г. За характером застосування.

**84. За змістом здійснення впливу на виконавців методи управління персоналом поділяються на такі групи:**

- А. Організаційні, економічні, психологічні.
- Б. Економічні, розпорядницькі, соціальні.
- В. Адміністративні, організаційні, соціально-психологічні.
- Г. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

**85. Які з представлених принципів управління персоналом відносять до загальних:**

- А. Науковість, безперервність, нормативність, економічність.
- Б. Комплексність, плановість, зацікавленість, відповідальність.
- В. Науковість, системність, безперервність, нормативність.
- Г. Всі вище перелічені.

**86. До часткових принципів управління персоналом не належить:**

- А. Відповідність функцій управління цілям виробництва.
- Б. Науковість при прийнятті управлінських рішень.
- В. Індивідуалізація та демократизація роботи з кадрами.
- Г. Підбір кадрів з урахуванням психологічної сумісності.

**87. Які з перелічених принципів характеризують вимоги до системи управління персоналом?**

- А. Концентрації та спеціалізації.
- Б. Паралельності та гнучкості.
- В. Безперервності та ритмічності.
- Г. Економічності та прогресивності.

**88. Який стиль управління персоналом має такі характеристики: «одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника; формування керівником суворого морально-психологічного клімату в колективі»?**

- А. Авторитарний.
- Б. Автономний.
- В. Співпричетний.
- Г. Консультативний.

**89. Який з представлених стилів управління персоналом має такі характеристики: «керівник надає повну свободу дій підлеглим в межах їх функціональних обов'язків; керівник неконфліктний, довірливий, невимогливий»?**

- А. Авторитарний.
- Б. Бюрократичний.
- В. Патріархальний.
- Г. Співпричетний.

**90. Який з представлених стилів управління персоналом має наступні характеристики: «будується на основі ділового та особистого авторитету; керівник надає перевагу активній участі працівників у прийнятті рішень»?**

- А. Авторитарний.
- Б. Бюрократичний.
- В. Автономний.
- Г. Співпричетний.

**91. Яка група працівників спрямовує, координує і стимулює діяльність підприємства, розпоряджається його ресурсами, несе повну відповідальність за досягнення цілей підприємства?**

- А. Лінійні керівники.
- Б. Функціональні керівники.
- В. Спеціалісти.
- Г. Виробничий персонал.

**92. Працівники, які зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем – це:**



- А. Лінійні керівники.
- Б. Функціональні керівники.
- В. Спеціалісти.
- Г. Виробничий персонал.

**93. Максимально можливою чисельністю персоналу, розрахованою для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників є:**

- А. Планова
- Б. Нормативна.
- В. Штатна.
- Г. Облікова.

**94. Чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці і скоригована на реальні умови діяльності підприємства – це:**

- А. Планова.
- Б. Нормативна.
- В. Штатна.
- Г. Облікова.

**95. Творча роль персоналу, зміст якої полягає в наступному: «носії енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогоденні», носить назву:**

- А. Ентузіаст.
- Б. Ерудит.
- В. Експерт.
- Г. Критик.

**96. Яка поведінкова роль персоналу має таку характеристику: «дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи»?**

- А. Громадський працівник.
- Б. «Собі на розумі».
- В. Нігіліст.

Г. Конформіст.

**97. Сутність якої комунікаційної ролі персоналу полягає в наступному: «здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером»?**

А. Провідник.

Б. Діловод.

В. Координатор.

Г. Зв'язковий.

**98. Професія – це:**

А. Певний вид трудової діяльності.

Б. Рівень спеціальних знань певної роботи.

В. Рівень практичних навичок певної роботи.

Г. Теоретичні знання та практичні навички певної роботи.

**99. Яке з представлених визначень є сутністю кваліфікації персоналу?**

А. Певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві.

Б. Ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи.

В. Рівень практичних навичок та умінь працівника.

Г. Спеціальні знання, уміння та навички працівника для виконання певної посади на роботі.

**100. Рівень кваліфікації працівника визначається:**

А. При прийманні на роботу в ході співбесіди.

Б. Адміністрацією підприємства.

В. За тарифно-кваліфікаційним довідником.

Г. Кваліфікаційною комісією.

**101. Передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них**

**відношення:**

- А. Функціональна компетентність.
- Б. Інтелектуальна компетентність.
- В. Соціальна компетентність.
- Г. Ситуативна компетентність.

**102. Виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків:**

- А. Функціональна компетентність.
- Б. Інтелектуальна компетентність.
- В. Соціальна компетентність.
- Г. Ситуативна компетентність.

**103. Процес залучення персоналу у підприємство проходить в такій послідовності:**

А. Розробка стратегії залучення, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, вибір джерела залучення, здійснення практичних дій щодо залучення.

Б. Визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерела залучення, здійснення практичних дій щодо залучення.

В. Розробка стратегії залучення, визначення вимог до кандидатів, аналіз змісту роботи, вибір джерела залучення, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, здійснення практичних дій щодо залучення.

Г. Розробка стратегії залучення, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання, вибір джерела залучення, здійснення практичних дій щодо залучення.

**104. Цей принцип залучення персоналу застосовується роботодавцями, які вважають, що наймання вже підготовлених працівників є виправданим з економічної точки зору (з метою зниження витрат на навчання і підготовку):**

- А. Принцип «нової крові».
- Б. Принцип «сьогоденних вимог».
- В. Принцип «приспособаності до змін».
- Г. Принцип залучення підготовлених працівників.

**105. Цей принцип залучення персоналу застосовується, коли керівник вважає за необхідне, щоб потенційний працівник вніс «кардинальну різноманітність» у вже функціонуючу команду:**

- А. Принцип «нової крові».
- Б. Принцип «сьогоденних вимог».
- В. Принцип «приспособаності до змін».
- Г. Принцип залучення підготовлених працівників.

**106. Який набір характеристик застосовують при описі вимог до кандидата?**

- А. Фізичні дані, кваліфікація, інтелект.
- Б. Кваліфікація, здібності, інтереси.
- В. Характер, мотивація, умови роботи.
- Г. Усі перелічені.

**107. Опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини – це:**

- А. Кваліфікаційна картка.
- Б. Психограма.
- В. Професіограма.
- Г. Карта компетенції.

**108. Усі джерела набору кадрів в організацію поділяються на:**

- А. Зовнішні та спеціальні.
- Б. Внутрішні та зовнішні.
- В. Активні та пасивні.
- Г. Приховані та явні.

**109. До зовнішніх джерел набору персоналу не відносять:**

- А. Засоби масової інформації.

- Б. Колишніх працівників підприємства.
- В. Освітні організації.
- Г. Професійні клуби та асоціації.

**110. До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу не належать:**

- А. Формування ідеології «просування».
- Б. Більші можливості оцінки.
- В. Низькі витрати з пошуку персоналу.
- Г. Необхідність комплексної програми розвитку персоналу.

**111. До недоліків зовнішніх джерел наймання персоналу не належать:**

- А. Впровадження нових ідей, форм і методів роботи.
- Б. Можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків.
- В. Висока ймовірність несумісності працівників.
- Г. Зниження мотивації персоналу підприємства.

**112. Попередній відбір претендентів здійснюється:**

- А. Безпосереднім керівником.
- Б. Менеджером з персоналу.
- В. Спеціальною комісією.
- Г. Керівником підприємства.

**113. У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:**

- А. Структуроване та неструктуроване.
- Б. Хронологічне, рольове, функціональне.
- В. Хронологічне, функціональне, професійне.
- Г. Стисле та повне.

**114. Тип інтерв'ю за якого заздалегідь готуються основні питання, що забезпечують схематичність бесіди:**

- А. Панельне.

- Б. Структуроване.
- В. Напівструктуроване.
- Г. Неструктуроване.

**115. Інтерв'ю, що проводиться спеціально створеною комісією носить назву:**

- А. Групове.
- Б. Панельне.
- В. Структуроване.
- Г. Неструктуроване.

**116. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли велика частина кандидатів оцінюється середнім балом:**

- А. Помилка високої вимогливості.
- Б. Помилка поблажливості.
- В. Помилка контрасту.
- Г. Помилка центральної тенденції.

**117. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли «середній» кандидат одержує високу оцінку, якщо він проходить інтерв'ю після декількох «слабких» кандидатів, або низьку, якщо він йде після декількох «сильних» кандидатів:**

- А. Ефект ореолу.
- Б. Помилка поблажливості.
- В. Помилка контрасту.
- Г. Стереотипізація.

**118. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли інтерв'юер оцінює кандидата як гарного чи поганого, орієнтуючись на якусь одну характеристику, яка в його очах переважає всі інші:**

- А. Ефект ореолу.
- Б. Помилка поблажливості.
- В. Помилка контрасту.
- Г. Помилка центральної тенденції.

**119. Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу:**

А. Ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності.

Б. Уміння працювати з людьми, уміння працювати з документами та інформацією.

В. Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення, здатність розробляти і впроваджувати інновації, морально-етичні риси характеру.

Г. Всі наведені якості.

**120. За допомогою якого документа здійснюється структурована оцінка кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівнюються кандидати між собою?**

А. Карта компетенції.

Б. Кваліфікаційна карта.

В. Професіограма.

Г. Психограма.

**121. Допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах – це:**

А. Професійна пропаганда.

Б. Професійні консультації.

В. Професійний підбір.

Г. Професійний відбір.

**122. Дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи – це:**

А. Професійна пропаганда.

Б. Професійні консультації.

В. Професійний підбір.

Г. Професійний відбір.

**123. Визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних – це:**

А. Професійна пропаганда.

Б. Професійні консультації.

В. Професійний підбір.

Г. Професійний відбір.

**124. Ділове оцінювання персоналу – це:**

А. Встановлення рівня кваліфікації працівника.

Б. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.

В. Процес виявлення відповідності чисельності наявних працівників кількості робочих місць в організації.

Г. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

**125. Предметом ділового оцінювання персоналу є:**

А. Ознака, яка відібрана для проведення оцінки.

Б. Фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання.

В. Аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню.

Г. Працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється.

**126. Критерієм ділового оцінювання персоналу є:**

А. Ознака, яка відібрана для проведення оцінки.

Б. Фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання.

В. Аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню.

Г. Працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється.

**127. Постійне ділове оцінювання працівника проводить:**

А. Менеджер з кадрів.

Б. Начальник відділу кадрів.

В. Спеціально створена комісія.

Г. Безпосередній керівник.

**128. До завдань ділового оцінювання персоналу не належить:**

А. Вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі працівника, що оцінюється.

Б. Розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистих якостей працівника.



В. Встановлення зворотного зв'язку зі співробітниками стосовно професійних, організаційних і інших питань.

Г. Розробка політики і стратегії підприємства і способів їхньої реалізації.

**129. Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:**

А. Анкетування, перевірочні іспити, співбесіда.

Б. Аналіз анкетних даних, з'ясування відомостей про працівника, перевірочні іспити, співбесіда.

В. Оцінювання рівня професійних знань, аналіз рис характеру.

Г. Аналіз результатів роботи і чинників, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

**130. Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу є:**

А. Об'єктивність, оперативність, гласність, результативність.

Б. Демократизм, єдність вимог оцінювання для всіх працівників однорідної посади, простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, максимально можлива механізація і автоматизація процедури оцінювання.

В. Нормування, ефективність, об'єктивність, демократизм.

Г. Всі наведені вимоги.

**131. Метод оцінювання персоналу, який передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника:**

А. Описовий метод.

Б. Спостереження.

В. Метод стандартних оцінок.

Г. Метод комітетів.

**132. Атестація працівників буває таких видів:**

А. Підсумкова, проміжна, спеціальна.

Б. Узагальнююча, проміжна, професійна.

В. Підсумкова, професійна, узагальнююча.

Г. Проміжна, кінцева, попередня.

**133. Який вид атестації проводиться 1 раз у 3-5 років?**

- А. Регулярна.
- Б. Орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи.
- В. Розгорнута.
- Г. Основна.

**134. За чисельністю склад атестаційної комісії не повинен перевищувати:**

- А. 3 осіб.
- Б. 5-6 осіб.
- В. 10 осіб.
- Г. 12 осіб.

**135. Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді таких формулювань:**

- А. Зараховано, не зараховано.
- Б. Незадовільно, задовільно, добре, відмінно.
- В. Відповідає посаді, частково відповідає посаді, не відповідає посаді.
- Г. Підвищити посадовий оклад, понизити посадовий оклад; здійснити надбавки (знижки) до посадового окладу.

**136. Вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства – це:**

- А. Залучення персоналу.
- Б. Ротація персоналу.
- В. Вивільнення персоналу.
- Г. Профорієнтація персоналу.

**137. Відповідно до трудового законодавства при звільненні через скорочення штатів не надається переважне право на залишення на роботі:**

- А. Працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві.
- Б. Молодим перспективним співробітникам.

В. Сімейним працівникам.

Г. Працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання.

**138. Відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику про звільнення слід повідомити не пізніше ніж за:**

А. 3 дні.

Б. 2 тижні.

В. 1 місяць.

Г. 2 місяці.

**139. Яка з перелічених умов розірвання трудового договору проводиться без попереднього узгодження з профспілковим органом?**

А. За власним бажанням.

Б. На підставі скорочення чисельності штату.

В. Невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі.

Г. Через хворобу.

**140. Забороняється попереджати працівника про майбутнє звільнення:**

А. В передсвяткові дні.

Б. В день народження працівника.

В. В період чергової відпустки.

Г. Під час відрядження.

**141. Заходи, щодо скорочення плинності кадрів, що полягають в удосконаленні процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування:**

А. Техніко-економічні.

Б. Організаційні.

В. Виховні.

Г. Соціально-психологічні.

**142. Заходи, щодо скорочення плинності кадрів, що полягають в удосконаленні стилю і методів керівництва, взаємин у колективі:**

А. Техніко-економічні.

- Б. Організаційні.
- В. Виховні.
- Г. Соціально-психологічні.

**143. Заходи, щодо скорочення плинності кадрів, що полягають у поліпшенні умов праці, удосконаленні системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт:**

- А. Техніко-економічні.
- Б. Організаційні.
- В. Виховні.
- Г. Соціально-психологічні.

**144. Система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи – це:**

- А. Нормування праці.
- Б. Мотивація праці.
- В. Охорона праці.
- Г. Організація праці.

**145. Характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу:**

- А. Економічна ефективність управління персоналом.
- Б. Соціальна ефективність управління персоналом.
- В. Організаційна ефективність управління персоналом.
- Г. Загальна ефективність управління персоналом.

**146. Що з переліченого є показником для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства?**

- А. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
- Б. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності

персоналу цього підрозділу.

В. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці.

Г. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

**147. Виражає виконання очікувань, задоволення потреб і інтересів працівників підприємства:**

А. Економічна ефективність управління персоналом.

Б. Соціальна ефективність управління персоналом.

В. Організаційна ефективність управління персоналом.

Г. Загальна ефективність управління персоналом.

**148. Що з переліченого є показником для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства?**

А. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Б. Ступінь задоволеності персоналу роботою.

В. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

Г. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника.

**149. Оцінює цілісність та організаційну оформленість підприємства:**

А. Економічна ефективність управління персоналом.

Б. Соціальна ефективність управління персоналом.

В. Організаційна ефективність управління персоналом.

Г. Загальна ефективність управління персоналом.

**150. Що з переліченого є показником для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства?**

А. Плинність кадрів.

Б. Надійність роботи персоналу.

В. Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника.

Г. Рівень трудової дисципліни.

## 7. ПРОГРАМА СЕМЕСТРОВОГО ІСПИТУ

1. Сучасні концепції управління персоналом: технології управління персоналом, HR-менеджмент.
2. Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Предмет науки «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання.
4. Взаємозв'язок науки «Технології управління персоналом» з іншими науками.
5. Сутність та призначення аналізу робіт.
6. Характеристика інформації, отриманої у результаті аналізу робіт.
7. Етапи аналізу робіт.
8. Методи збирання інформації для аналізу робіт.
9. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.
10. Складання опису роботи та специфікації роботи.
11. Складання посадових інструкцій.
12. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій.
13. Формування профілю посади.
14. Основні правила складання профілю посади.
15. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.
16. Вимоги до критеріїв підбору.
17. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.
18. Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу.
19. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.
20. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів.
21. Вимоги до оформлення та змісту рекламного оголошення.
22. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.

23. Розвиток віртуального ринку праці в Україні.
24. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
25. Наукова полеміка щодо ефективності різних методів оцінювання кандидатів.
26. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.
27. Вивчення резюме кандидата.
28. Технологія розроблення стандартних форм.
29. Технології проведення телефонного інтерв'ю.
30. Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду.
31. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.
32. Види інтерв'ю.
33. Процедура проведення інтерв'ю.
34. Підготовка до інтерв'ю.
35. Типи запитань, які використовуються під час інтерв'ю.
36. Помилки, які заважають почути та зрозуміти співрозмовника.
37. Оцінювання невербальної поведінки претендента під час інтерв'ю.
38. Технології використання проєктивних методик під час проведення інтерв'ю.
39. Ситуаційне інтерв'ю.
40. Технології перевірки навичок, цінностей, поглядів і особистісних якостей кандидатів за допомогою кейсів.
41. Використання технологій лінгвістичного аналізу мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю.
42. Визначення типу референції, мотиваційних тенденцій, орієнтації на процес чи результат, позиціонування у робочих стосунках претендента.
43. Тестування як метод оцінювання претендентів.
44. Види тестів та основні правила тестування.

45. Використання графологічної експертизи під час оцінювання кандидатів.
46. Характеристики почерку, які досліджують під час графологічної експертизи.
47. Основні правила проведення графологічної експертизи.
48. Практика використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.
49. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.
50. Методи оброблення інформації, отриманої на різних етапах професійного підбору.
51. Варіанти ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з претендентів.
52. Відмова у прийнятті кандидата на роботу.
53. Укладання трудового договору та уведення працівника в посаду.
54. Процедура уведення працівника в посаду.
55. Установлення строку випробування новому працівникові.
56. Особи, яким не установлюється випробування під час прийняття на роботу.
57. Ефективність підбору персоналу.
58. Показники, що характеризують ефективність підбору: швидкість, вартість і якість підбору.
59. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.
60. Очікування сторін (роботодавців і рекрутерів) від співробітництва у галузі підбору персоналу.
61. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
62. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація.
63. Стандартний і прямий пошук персоналу.



64. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютів сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).

65. Етапи рекрутування.

66. Складання опису вакантної посади.

67. Розробка плану рекрутування.

68. Проведення телефонного інтерв'ю з кандидатами.

69. Перевірка рекомендацій.

70. Підготовка звіту для клієнта.

71. Підготовка кандидата до інтерв'ю.

72. Звіт кандидата та клієнта. Заповнення вакансії.

73. Підтвердження прийняття на роботу й узгодження дати виходу на роботу.

74. Розвиток ринку рекрутингових послуг на Україні.

75. Сертифікація рекрутингових агенцій.

76. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.

77. Форми, види та переваги аутсорсингу.

78. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.

79. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг.

80. Аналіз ринку послуг аутсорсингу.

81. Критерії вибору постачальника послуг.

82. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.

83. Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

84. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.

85. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.

86. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби у робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і строки використання).

87. Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для лізингоотримувача.
88. Підбір персоналу для лізингу.
89. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.
90. Формування лізингового штату організації – лізингодавця.
91. Розрахунок витрат на залучення співробітника на умовах лізингу: витрат на заробітну плату фахівця, взятого в лізинг, та витрати на винагороду компанії – лізингодавця.
92. Розвиток ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні.
93. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.
94. Переваги використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату.
95. Переваги зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу.
96. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.
97. Технологія виведення персоналу зі штату організації.
98. Основні положення договору щодо надання послуг аутстафінгу
99. Порядок розрахунків за надання послуг з аутстафінгу.
100. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
101. Зміст, показники та критерії оцінювання персоналу. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями.
102. Стандарти та еталони в оцінюванні персоналу.
103. Формування змісту оцінювання персоналу.
104. Технологія розроблення показників оцінювання.
105. Методичні аспекти розроблення шкали оцінювання.
106. Варіанти побудови оцінювальних шкал. Описові шкали оцінювання рівнів прояву якостей (компетенцій).

107. Етапи підготовки та проведення експертизи.
108. Методичні аспекти розроблення анкет.
109. Оброблення результатів анкетування.
110. Установлення вагомості показників оцінювання (ключових компетенцій).
111. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.
112. Методи збирання інформації про працівника: вивчення документів та інших письмових джерел, співбесіда та опитування керівників, підлеглих, колег по роботі, клієнтів, постачальників, спостереження за працівником, анкетування, тестування.
113. Методи оброблення інформації (виміру показників): описові характеристики, методи балової оцінки, коефіцієнтні методи.
114. Методи порівняння: ранжирування, парне порівняння, порівняння з еталоном.
115. Методи вимушеного вибору та заданого (примусового) розподілу.
116. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.
117. Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу.
118. Проблеми розроблення загальної моделі оцінювання персоналу.
119. Розроблення модифікованих моделей для вирішення певних завдань.
120. Методичні підходи до розроблення комплексної методики оцінювання персоналу.
121. Кваліметричний підхід до оцінювання персоналу.
122. Способи визначення комплексної оцінки працівників.
123. Специфічні особливості оцінювання працівників різних категорій персоналу.
124. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів.
125. Місце проведення оцінювання.
126. Періодичність оцінювання.
127. Вибір суб'єктів оцінювання персоналу.

128. Формальні та неформальні суб'єкти оцінювання.
129. Керівники, співробітники служби персоналу, колеги, підлеглі, незалежні експерти як суб'єкти оцінювання персоналу, їхні слабкі та сильні сторони.
130. Самооцінювання, його переваги та недоліки.
131. Комісія, яка об'єднує різних суб'єктів.
132. Оформлення результатів оцінювання.
133. Методичні аспекти розроблення оцінювальних форм.
134. Порядок виставлення оцінок.
135. Анонімне, конфіденційне та відкрите виставлення оцінок.
136. Сутність та основні складові інформаційних систем управління персоналом.
137. Сутність та призначення інформаційних автоматизованих систем управління персоналом (ІАСУП).
138. Класифікація ІАСУП.
139. Використання аналітичних і базових модулів для вирішення різних завдань управління персоналом.
140. Принципи вибору програмного забезпечення для вирішення різних завдань управління персоналом.
141. Аналіз та оцінка відповідності інформаційних автоматизованих систем основним завданням управління персоналом.
142. Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників.
143. Ведення обліку кандидатів, вакансій, витрат на підбір.
144. Автоматизація публікації оголошень про наявні вакантні посади в Інтернеті.
145. Автоматизація проведення конкурсного відбору.
146. Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу. Система автоматизованої атестації керівників, професіоналів і фахівців.
147. Використання пакетів програм для тестування кандидатів.
148. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

## 8. КРИТЕРІЇ ТА НОРМИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ, УМІНЬ І НАВИЧОК СТУДЕНТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Поточний і модульний контроль (60 балів)								Сума
Змістовий модуль 1 (30 балів)				Змістовий модуль 2 (30 балів)				60 балів
Поточний контроль	Самостійна робота	ІНДЗ	МКР	Поточний контроль	Самостійна робота	ІНДЗ	МКР	
10 балів	6 балів	4 бала	10 балів	10 балів	6 балів	4 бала	10 балів	

### Поточний контроль (20 балів)

Максимальний бал оцінки поточної успішності студентів на навчальних заняттях рівний 12.

### Критерії оцінювання знань, умінь, навичок студентів на навчальних заняттях

Рівні навчальних досягнень	Оцінка в балах (за 12-бальною шкалою)	Критерії оцінювання
Початковий (понятійний)	1	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів, мовних фактів без зв'язку між ними: відповідає на запитання, які потребують відповіді „так” чи „ні”.
	2	Студент не достатньо усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності, робить спробу знайти способи дій, розповісти суть заданого, проте відповідає лише за допомогою викладача на рівні „так” чи „ні”; може самостійно знайти в підручнику відповідь.
	3	Студент намагається аналізувати на основі елементарних знань і навичок; виявляє окремі закономірності; робить спроби виконання вправ і завдань репродуктивного характеру; за допомогою викладача виконує прості вправи за готовим алгоритмом.
Середній (репродуктивний)	4	Студент володіє початковими знаннями, здатний виконати вправи і завдання за зразком; орієнтується в термінах, поняттях, визначеннях; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі.
	5	Студент розуміє суть навчальної дисципліни, може дати визначення понять, категорій (однак з окремими помилками); вміє працювати з підручником, самостійно опрацьовувати частину навчального матеріалу; виконує прості вправи і завдання за алгоритмом, але окремі висновки є нелогічними та непослідовними.

	<b>6</b>	Студент розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати мовні явища, робить певні висновки; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час виконання вправ і завдань за алгоритмом, послуговуватися додатковими джерелами.
<b>Достатній (алгоритмічно дієвий)</b>	<b>7</b>	Студент правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими поняттями, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; вміє наводити приклади на підтвердження певних думок, застосовувати теоретичні знання у стандартних ситуаціях; самостійно користуватися додатковими джерелами; правильно використовувати термінологію; складати таблиці, схеми.
	<b>8</b>	Знання студента досить повні, він вільно застосовує вивчений матеріал у стандартних ситуаціях; вміє аналізувати, робити висновки; відповідь повна, логічна, обґрунтована, однак з окремими неточностями; вміє самостійно працювати, може підготувати реферат і обґрунтувати його положення.
	<b>9</b>	Студент вільно володіє вивченим матеріалом, застосовує знання у дещо змінених ситуаціях, вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робить аналітичні висновки, використовує загальновідомі докази у власній аргументації; чітко тлумачить лінгвістичні поняття, категорії; формулює правила; може самостійно опрацювати матеріал, виконує прості творчі завдання; має сформовані типові навички.
<b>Високий (творчо-професійний)</b>	<b>10</b>	Студент володіє глибокими і міцними знаннями та використовує їх у нестандартних ситуаціях; може визначати особливості мовних процесів; робить аргументовані висновки; практично оцінює сучасні здобутки лінгвістичної науки; самостійно визначає мету власної діяльності; виконує творчі завдання; може сприймати іншу позицію як альтернативну; знає суміжні дисципліни; використовує знання, аналізуючи різні мовні явища, процеси.
	<b>11</b>	Студент володіє узагальненими знаннями з навчальної дисципліни, аргументовано використовує їх у нестандартних ситуаціях; вміє знаходити джерела інформації та аналізувати їх, ставити і розв'язувати проблеми, застосовувати вивчений матеріал для власних аргументованих суджень у практичній діяльності (диспути, круглі столи тощо); спроможний за допомогою викладача підготувати виступ на студентську наукову конференцію; самостійно вивчити матеріал; визначити програму своєї пізнавальної діяльності; оцінювати різноманітні мовні явища, процеси.
	<b>12</b>	Студент має системні, дієві знання, виявляє неординарні творчі здібності в навчальній діяльності; використовує широкий арсенал засобів для обґрунтування та доведення своєї думки; розв'язує складні проблемні ситуації та завдання; схильний до системно-наукового аналізу та прогнозу явищ; уміє ставити і розв'язувати проблеми, самостійно здобувати і використовувати інформацію; займається науково-дослідною роботою; логічно та творчо викладає матеріал в усній та письмовій формі; розвиває свої здібності й схильності; використовує різноманітні джерела інформації; моделює ситуації в нестандартних умовах.

Якщо студент не відпрацював пропущені навчальні заняття, не виправив оцінки 0, 1, 2, 3, отримані на навчальних заняттях, не виконав модульної контрольної роботи (МКР), завдання самостійної та індивідуальної роботи менше ніж на 60 % від максимальної кількості балів, виділених на ці види робіт, він вважається таким, що має академічну заборгованість за результатами поточного контролю.

Пропущені заняття студент має обов'язково відпрацювати. За відпрацьовані лекційні заняття оцінки не ставляться, за практичні, семінарські, лабораторні, індивідуальні заняття нараховуються бали середнього (4, 5, 6), достатнього (7, 8, 9) та високого рівня (10, 11, 12).

Студенту, який не виконав поточних домашніх завдань, не підготувався до навчальних занять, в журнал обліку роботи академічної групи ставиться 0 балів.

Студент, знання, уміння і навички якого на навчальних заняттях за 12-бальною шкалою оцінено від 1 до 3 балів, вважається таким, що недостатньо підготувався до цих занять і має академічну заборгованість за результатами поточного контролю. Поточну заборгованість, пов'язану з непередготовленістю або недостатньою передготовленістю до навчальних занять, студент повинен ліквідувати. За ліквідацію поточної заборгованості нараховуються бали середнього (4, 5, 6), достатнього (7, 8, 9) та високого рівня (10, 11, 12).

## Самостійна робота (12 балів)

Контроль за самостійною роботою здійснює лектор на практичних заняттях.

### КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

з науки (дисципліни) «Технології управління персоналом»

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських практичних занять	Максимальна кількість балів
<i>За виконання модульних (контрольних) завдань</i>			
	Написання модульної контрольної роботи		20
<b>Усього балів за модульний контроль</b>			<b>20</b>
<b>Види індивідуальних завдань</b>			
<b>Обов'язкові завдання</b>			
1. Виконання завдань теоретичного блоку			6
<b>Балів за виконання обов'язкових завдань</b>			<b>6</b>
<b>Вибіркові завдання</b>			
2. Розробка профілю посади керівника, професіонала чи фахівця організації			1
3. Розробка опитувального листа для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації			1
4. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації			1
5. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю			1
6. Розробка замовлення на пошук і відбір кандидата на одну з ключових посад в організації для рекрутингової агенції			1
7. Розробка технології пошуку й відбору рекрутинговою агенцією кандидата на одну з ключових посад в організації			1
8. Обґрунтування економічної доцільності передачі на аутсорсинг окремих функцій з управління персоналом			1
9. Обґрунтування економічної доцільності використання в організації лізингу персоналу			1
10. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу із штату в організації			1
11. Розроблення показників оцінювання працівників певної професійної групи в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування, оброблення результатів опитування, установлення остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості			1
12. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата»			1
13. Моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні. Характеристика видів послуг, які пропонують агенції, аналіз термінів виконання замовлень і вартості послуг			1
14. Моніторинг ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні. Характеристика схем, за якими здійснюється залучення персоналу на умовах лізингу, аналіз вартості послуг та категорій персоналу, які користуються попитом			1
<b>Усього балів за виконання індивідуальних завдань</b>			<b>6</b>
<b>Разом балів за СРС</b>			<b>12</b>



## **Індивідуальне обов'язкове завдання дослідницького характеру (8 балів)**

Інформаційною базою для підготовки студентами денної форми навчання індивідуального завдання дослідницького характеру є статистичні матеріали, чи оперативні дані досліджень, у вигляді таблиць, перелік яких формується в рамках завдань дослідницького характеру за обраною тематикою або за переліком завдань для виконання на базах практики, літературні джерела за обраною темою дослідження. Інформаційне наповнення тематичних блоків з розвитку персоналу може переглядатися і змінюватися щорічно.

Виконання завдань дослідницького характеру може потребувати також використання додаткових інформаційно-довідкових матеріалів:

- статистичний щорічник Державної статистичної служби України;
- статистично-аналітичний збірник Державного центру зайнятості Міністерства соціальної політики України «Ринок праці України»;
- збірник обстежень Державної статистичної служби України домогосподарств з питань економічної активності населення, зайнятості та безробіття «Економічна активність населення України»;
- статистичний збірник Державної статистичної служби України «Праця України».

Студент має проаналізувати дані з інформаційно-довідкових матеріалів з розвитку персоналу в динаміці не менше ніж за 3 роки за допомогою статистичних показників, серед яких абсолютні та відносні (темп росту, приросту, індекси), середні величини, показники варіації тощо. Тільки порівняльна динаміка процесів дозволить з'ясувати розвиток тенденцій і зробити відповідні висновки. Результати досліджень мають бути представлені у вигляді таблиць, діаграм, графіків, що є обов'язковою вимогою до їх оформлення. Обсяг роботи з виконання завдань дослідницького характеру з розвитку персоналу не повинен перевищувати 15 сторінок (без врахування вихідних статистичних таблиць).

## **Модульна контрольна робота (20 балів)**

Кількість модульних контрольних робіт визначена навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 8.030505 «Управління персоналом і економіка праці». Навчальним планом передбачено написання однієї МКР з дисципліни «Технології управління персоналом» для студентів денної форми навчання.

Метою написання МКР є: виявити рівень теоретичних знань та практичних умінь і навичок студентів зі змістових модулів «Методичні основи технологій управління персоналом» та «Теоретичні основи технологій управління персоналом».

На написання модульної контрольної роботи відводиться 2 академічні години. МКР студенти пишуть на одному з практичних занять по завершенню вивчення модуля.

Модульна контрольна робота виконується у письмовій формі (термін зберігання МКР – 1 календарний рік).

Написання модульної контрольної роботи передбачено навчальним планом і робочою навчальною програмою – обов'язкове.

До написання модульної контрольної роботи допускаються всі студенти.

Максимальні бали оцінювання МКР визначені робочою навчальною програмою.

Позитивну оцінку за МКР не рекомендується покращувати.

Невиконання МКР оцінюється 0 балів.

Максимальна модульна оцінка за МКР – 20 балів.

МКР включає питання з 1 до 15 теми програми навчальної дисципліни. Модульні контрольні завдання виконуються процесом розв'язання ситуативної справи, задачі та надання відповіді на теоретичне завдання, які містяться у 30 варіантах, кожен з яких включає 3 питання і 1 – задачу. Студент розв'язує лише один варіант, який надасть йому викладач. Правильна відповідь на одне питання дає студентові 5 балів, тобто при 3 правильних відповідях студент

набирає 15 балів, задача оцінюється у 5 балів. Таким чином, протягом семестру за виконання МКР студент може набрати максимально 20 балів.

Студенти, які за результатами виконання МКР отримали рейтингові бал менший 60 % від максимальної кількості балів, виділених на ці види робіт, а також ті, що не з'явилися для їх виконана« або не виконали їх: завдань, вважаються такими, що мають академічну заборгованість за результатами поточного контролю, ліквідація якої є обов'язковою.

### Підсумковий контроль

Підсумковий контроль з кредитного модуля (навчальної дисципліни) передбачений у формі екзамену, його вагові бали ( $r_k$ ) повинні бути такими, що

їх сума дорівнює 60  $\sum_{k=1}^2 rk = 60$ . Тоді 40 – це максимально можлива кількість

балів, які студент може отримати під час підсумкового контролю у формі екзамену. У цьому разі, крім вагових балів  $P_c$ , встановлюються також вагові рейтингові бали екзаменаційного оцінювання ( $r_k$ ) - максимально можлива кількість балів оцінювання результатів певної навчальної діяльності студента

за результатами екзамену з врахуванням її вагомості  $\sum_{k=1}^2 rk = 40$ .

Система оцінювання якості навчання студента має бути стандартизованою та формалізованою. Для цього розробляються критерії оцінювання якості навчальних досягнень у системі «якість – рейтингові бали  $r_k$ » для кожного контрольного заходу з визначенням певних рівнів засвоєння навчального матеріалу та сформованості умінь і навичок ( $r_k \leq r_{сер}$ ), а також критерії і бали екзаменаційного оцінювання  $r_e \leq r_{сер}$ .

Рейтингова оцінка (RD) з кредитного модуля (навчальної дисципліни), підсумковий контроль з якого передбачений у формі **екзамену**, визначається як сума рейтингової оцінки поточної успішності студентів (RP) та рейтингової оцінки за результатами екзамену (RE):

$$RD = RP + RE, \text{ де } RP = \sum_k rk, RE = \sum_e re.$$

Рейтингова оцінка поточної успішності доводиться до студентів після проведення всіх занять та заходів поточного контролю з відповідного кредитного модуля (навчальної дисципліни).

Студенти, які мають академічну заборгованість за результатами поточного контролю, не допускаються до екзамену з відповідного кредитного модуля (навчальної дисципліни). В екзаменаційній відомості обліку успішності робиться запис «не допущено».

Студенти допускаються до складання екзамену після ліквідації академічної заборгованості за результатами поточного контролю.

Вважається, що студент підготувався до екзамену, якщо рейтингова оцінка за результатами екзамену більша або рівна 24 балам ( $RE \geq 24$ ). Якщо студент до екзамену не підготувався, то в екзаменаційну відомість обліку успішності виставляється штрафний (зі знаком «мінус») бал:  $RE = -1$ . Студентам, які не з'явилися на екзамен, у екзаменаційній відомості обліку успішності робиться запис «не з'явився».

Після оцінювання відповіді студента на екзамені екзаменатор вносить рейтингову оцінку за результатами екзамену (рейтингову оцінку з кредитного модуля (навчальної дисципліни) (RE)) до екзаменаційної відомості обліку успішності. До індивідуального навчального плану студента рейтингові оцінки RE та RD заносяться лише годі, коли рейтингова оцінка RD є більшою або рівною 60 балів.

Студентам, які за результатами підсумкового контролю у формі екзамену отримали незадовільну оцінку, дозволяється ліквідувати академічну заборгованість після належної підготовки.

Ліквідація академічної заборгованості за результатами семестрового контролю дозволяється до початку наступного семестру в час, визначений графіком ліквідації академічної заборгованості, та допускається не більше двох разів з кожного кредитного модуля (навчальної дисципліни): один раз

викладачеві, другий – комісії, яка створюється за розпорядженням декана факультету.

Якщо студент ліквідує академічну заборгованість на засіданні комісії, яка створюється за розпорядженням декана факультету, його відповідь оцінюється за 100-бальною шкалою без урахування результатів поточної успішності.

Результати повторного складання екзамену вносяться до картки ліквідації академічної заборгованості студента.

Для занесення оцінок у відомість обліку успішності та в індивідуальний навчальний план студента рейтингова оцінка переводиться в оцінку за шкалою ЕСТБ та оцінку за національною шкалою відповідно до таблиці 2.

Таблиця 2

Рейтингова оцінка з кредитного модуля	Оцінка за шкалою ECTS	Рекомендовані системою ECTS статистичні значення (у %)	Оцінка за національною шкалою
90-100	A (відмінно)	10	відмінно
82-89	B (дуже добре)	25	добре
75-81	C (добре)	30	
67-74	D (задовільно)	25	задовільно
60-66	E (достатньо)	10	
35-59	FX (незадовільно з можливістю повторного складання )		незадовільно
34 і менше	F (незадовільно з обов'язковим проведенням додаткової роботи щодо вивчення навчального матеріалу кредитного модуля)		

Екзамен з навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» студенти складають в усній формі. Екзаменаційний білет містить три теоретичних завдання та одну задачу. Максимальна кількість балів на відповіді теоретичного характеру становить 10 балів. Практичні завдання оцінюються

також за 10 бальною шкалою. За відповіді на додаткові запитання, які дають змогу об'єктивно оцінити знання студента виділено 5 балів.

Критерії оцінювання відповіді студента під час усної відповіді на теоретичні питання екзаменаційного білета:

Критерії	Бали
Одержує студент, якщо він дав неправильну відповідь на запитання, не навів аргументації, показав незадовільні знання понятійного апарату із спеціальної літератури, або взагалі нічого не відповів.	0
Студент не достатньо усвідомлює зміст екзаменаційного питання, робить спробу знайти способи дій, розповісти суть заданого, проте відповідає лише за допомогою викладача на рівні «так» чи «ні».	1
Студент намагається аналізувати на основі елементарних знань і навичок питання екзаменаційного білета; робить спроби дати відповідь на запитання білету.	2
Студент дає визначення поняттям, категоріям, явищам, але не спромігся логічно аргументувати свою відповідь, не розуміється у використанні понятійного апарату.	3
Студент володіє початковими знаннями, орієнтується в термінах, поняттях, визначеннях, але окремі висновки є нелогічними та непослідовними.	4
Студент дав правильну відповідь на поставлене питання, але не спромігся логічно аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату.	5
Студент володіє базовими поняттями, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; вміє наводити приклади на підтвердження певних думок, не навів аргументації.	6
Знання студента досить повні, він вміє аналізувати, робити висновки; відповідь повна, логічна, обґрунтована, однак з окремими неточностями.	7
Студент вільно володіє вивченим матеріалом, застосовує знання у дещо змінених ситуаціях, вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робить аналітичні висновки, використовує загальновідомі докази у власній аргументації, допускає помилки у використанні понятійного апарату.	8
Студент володіє глибокими і міцними знаннями та використовує їх у нестандартних ситуаціях; робить аргументовані висновки; допускає незначні помилки у використанні понятійного апарату.	9
Студент дав правильну вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому виявив високі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ.	10

### Критерії оцінювання письмового екзаменаційного завдання:

Бали	Кількість помилок
0	Завдання не виконано
1	12
2	11
3	10
4	9
5	8
6	7
7	6
8	5
9	4
10	3
11	2
12	1+1 (негруба)
13	1
14	1 (негруба)
15	-

### Критерії оцінювання додаткового запитання:

Оцінка	Критерії
5 балів	Студент дав правильну вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому виявив високі знання понятійного апарату, показав уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ.
4 бали	Студент дав правильну відповідь на поставлене питання, але не спромігся логічно аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату.
3 бали	Студент не спромігся логічно аргументувати свою відповідь на додаткове запитання, допускає помилки у визначеннях, помилився у використанні понятійного апарату.
2 бали	Студент не спромігся логічно аргументувати свою відповідь на додаткове запитання, допускає несуттєві помилки у визначеннях, помилився у використанні понятійного апарату.
1 бал	Студент не спромігся логічно аргументувати свою відповідь на додаткове запитання, допускає грубі помилки у визначеннях, помилився у використанні понятійного апарату.
0 балів	Нульову оцінку одержує студент, якщо він дав неправильну відповідь на запитання, не навів аргументації, показав незадовільні знання понятійного апарату із спеціальної літератури, або взагалі нічого не відповів.

Примітка. У випадку використання заборонених джерел, підказок студент вилучається з аудиторії і одержує загальну нульову оцінку.

## 9. ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

#### Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом

Для того, щоб система управління персоналом вирізнялась високою технологічністю, вона має відповідати таким вимогам: наявність чітких цілей, розроблених відповідно до стратегії розвитку організації та корпоративних цілей; заінтересованість і підтримка власників та керівництва в реалізації відповідних методів і процедур; наявність ресурсного забезпечення; відстеження інновацій, обґрунтування їх економічної доцільності та впровадження нації основі нових методичних підходів і процедур у практику управління персоналом; оцінювання ефективності використання різних методів і процедур та прийняття рішень щодо внесення відповідних коректив у практику управління персоналом.

Об'єктом дисципліни «Управління персоналом» є процес управління персоналом, а предметом – технології управління персоналом: методичні засоби, прийоми, процедури.

Метою дисципліни є формування у студентів системи стійких теоретичних і прикладних знань у галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління організаціями. Завдання дисципліни у формуванні у студентів відповідних компетенцій.

Вивчення дисципліни «Управління персоналом» ґрунтується на положеннях таких дисциплін: економічна теорія, економіка підприємства, фінанси, статистика, управління трудовим потенціалом, економіка праці і соціально-трудова відносини, управління персоналом, фізіологія і психологія праці, організація праці, нормування праці, ринок праці, трудове право.

З дисципліною «Управління персоналом» органічно пов'язані такі дисципліни, як стратегічне управління людськими ресурсами, управління



соціальним розвитком, мотивація персоналу, розвиток персоналу, організація праці менеджера, служба управління персоналом, аудит персоналу.

## **Тема 2. Аналіз робіт в організації**

Аналіз роботи – це сукупність заходів спрямованих, на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов ефективного їх використання. Завдяки цьому інструменту фахівці у галузі управління персоналом можуть розробити компетенції якими мають володіти співробітники; регламентувати завдання, обов'язки й відповідальність посадових осіб; розробити критерії оцінювання працівників та ін.

Аналіз робіт містить такі етапи: 1) визначення мети; 2) збирання та аналіз допоміжної інформації; 3) вибір репрезентативної посади для аналізу; 4) збирання інформації для аналізу; 5) оброблення і аналіз отриманої інформації; 6) розроблення відповідної документації.

Збирання інформації може здійснюватися методами: інтерв'ювання, анкетування, спостереження, ведення щоденників, дослідження критичних інцидентів, репертуарних грат та ін.

За результатами аналізу робіт складаються описи та специфікації робіт, які набули поширення у зарубіжній практиці. Описи робіт включають такі розділи: визначення роботи; відносини; обов'язки і відповідальність; повноваження; стандарти виконання; умови праці; специфікація роботи, де подано інформацію про особисті якості, риси характеру, навички, рівень освіти працівника.

У вітчизняній практиці за результатами аналізу робіт розробляються посадові інструкції, що визначають основний зміст роботи, завдання і обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації та кваліфікаційні вимоги до нього. Посадові інструкції дають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками та підлеглими, упорядкувати потоки інформації у середині організації.

Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом обсяг інформації, яку містять посадові інструкції, не є достатнім. Замість посадових інструкцій доцільно розробляти паспорти посад, які б доповнювались також інформацією про умови праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет та ін.

Якщо описи робіт, посадові інструкції та паспорти посад орієнтовані на конкретне робоче місце чи посаду, урахувують специфіку організації та умови праці, то професіограми орієнтуються на особливості певної професії.

На відміну від описів робіт, посадових інструкцій, паспортів посад і професіограм, кваліфікаційна карта і карта компетенцій, профіль посади містять лише вимоги до працівника. Кваліфікаційна карта включає кваліфікаційні вимоги, до освітнього і освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та досвіду роботи. Кваліфікаційна карта виступає інструментом, що полегшує процедуру відбору кандидатів, її використання дає змогу дати структуровану оцінку кандидатам і порівняти їх між собою. Разом з цим кваліфікаційна карта містить формальні характеристики, залишаючи осторонь особисті якості.

Цей недолік усувається за допомогою розроблення карти компетенцій, під час якого важливо враховувати такі моменти: компетенції мають бути чітко сформульованими, однозначно тлумачитись, кожна компетенція повинна мати свій оцінювальний інструмент. Формуючи компетенції, слід враховувати етап розвитку бізнесу компанії, особливості корпоративної культури й специфіку роботи.

Профіль посади (або портрет ідеального співробітника) містить кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

На підставі кваліфікаційної карти, карти компетенцій, профілю посади розробляються критерії підбору кандидатів на вакантну посаду. Розробляють мінімальні та деталізовані вимоги до претендентів. Мінімальні вимоги визначають формальні обмеження щодо можливості участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади. Вони містять вимоги

до рівня освіти, додаткової освіти і підготовки, стажу роботи. Деталізовані вимоги включають, крім мінімальних, вимоги до компетенцій, знань, навиків, індивідуально-особистісних характеристик індивіда, цінностей, мотивацій.

Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно і безпомилково установити на підставі у кандидатів певних документів: трудової книжки, дипломів, посвідчень, сертифікатів тощо. Оцінити рівень розвитку компетенцій складніше. З цією метою можуть використовуватись різні оцінювальні інструменти: інтерв'ю, тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза.

### **Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду**

Пошук кандидатів на заповнення вакантних посад може здійснюватись як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за рахунок зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом є власні співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел виступає складовою політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації.

Організація може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатись до послуг посередників. Залучити необхідних фахівців власними зусиллями організація може за допомогою розміщення оголошень про вакантні посади у газетах, професійних виданнях, на власній web-сторінці, job-сайтах, пошуку необхідних фахівців через мережу Інтернет та ін. Організація може звернутись до клієнтів, постачальників з проханням рекомендувати необхідних фахівців. Рідкісних на ринку праці фахівців організація може знайти у конкуруючих компаній.

HR-бренд – набір характеристик за допомогою, яких можна оцінити привабливість роботодавця. Сильний HR-бренд сприяє залученню більшої кількості компетентних керівників, професіоналів, фахівців. До переліку характеристик, які визначають привабливість компанії як роботодавця, слід віднести такі, які: репутація та стратегія розвитку організації, розмір

організації, наявність відомих товарних брендів; корпоративна культура, ставлення до персоналу; привабливість посада щодо можливостей до професійного розвитку і кар'єрного зростання; компенсаційний пакет та ін..

Ефективність реклами у ЗМІ залежить від їх вибору, форми і змісту рекламного оголошення. На вибір ЗМІ для розміщення оголошення на вакансію впливають вартість реклами й адресність рекламного оголошення. За своїми можливостями та особливостями з погляду пошуку й залучення кандидатів друковані ЗМІ можна поділити на три групи: видання які спеціалізуються на рекламі вакансій, загальні та фахові видання.

#### **Тема 4. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду**

Рекламне оголошення може включати таку інформацію: інформацію про компанію, назву посади, вимоги претендентів, індивідуально-особистісні характеристики, якими повинен володіти кандидат, перелік основних обов'язків, компенсаційний пакет, умови праці, наявність випробувального терміну та контактну інформацію.

Посередниками ринку праці виступають школи, гімназії, професійно-технічні навчальні заклади, вищі навчальні заклади, служби зайнятості, рекрутингові агенції.

Роботодавцям доцільно звертатись до послуг рекрутингових агенцій у таких випадках: необхідно підібрати рідкісних на ринку праці фахівців, на підприємстві відсутня служба управління пересолом, чи окремі фахівці чи вони недостатньо досвідчені у питаннях пошуку й підбору висококваліфікованого персоналу та ін. Під час вибору рекрутингової агенції роботодавцям слід звертати увагу на такі критерії: стаж роботи й репутація агенції на диску, спеціалісти, ціна послуг, кількість і рівень заповнених вакансій, технології та алгоритм пошуку, відбору і надання кандидатів та ін.

Способи пошуку кандидатів у Інтернеті включають активний пошук резюме кандидатів у базі резюме на сайтах з працевлаштування, розміщення

безкоштовних оголошень про вакансії, перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів, розміщення рекламних оголошень на платній основі. Для залучення необхідних фахівців можна також скористатися власним web-сайтом. Серед основних переваг оголошень про наявність вакансій на корпоративному сайті виокремимо такі: покращення іміджу компанії, відвідувачі сайту внаслідок своїх професійних інтересів можуть бути компетентними фахівцями; web-сайт дає змогу автоматизувати отримання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листів та відправляти їм відповіді електронною поштою.

### **Тема 5. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду**

Головною метою аналізу і збирання інформації є попереднє оцінювання і підбір за формальними характеристиками кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що у майбутньому дасть змогу зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Вивчення резюме кандидата є першим знайомством з претендентом. Резюме слід читати знизу до верху в порядку викладу кандидатом ланцюга найважливіших подій у навчанні та трудовому житті. Вивчаючи резюме, важливо звернути увагу на інформацію стосовно інформацію підготовки і підвищення кваліфікації; чи замість резюме дані про рівень освіти кандидата, чи відповідають вони висунутим вимогам, за якою формою та в якому вищому навчальному закладі навчався кандидат, як часто підвищував кваліфікацію, тематика семінарів, тренінгів, курсів та ін.

Аналізуючи професійну діяльність кандидатів, слід звернути увагу на таку інформацію: наскільки точно описані функції та обов'язки, у які галузі переходив кандидат у разі зміни сфери діяльності, чим керувався, обираючи собі ті чи інші місця роботи, тощо. Відстежуючи зміни місць роботи та наскільки стрімким є просування по службі, можна зробити висновок про те,

наскільки людина успішна у своїй професійній діяльності. Про націленість на кар'єру і розвиток свідчитиме наявність такого пункту у резюме, як «досягнення».

З метою отримання детальнішої інформації про кандидатів і належного її структурування організації розробляють стандартні форми. Стандартна форма повинна надавати достовірну інформацію про претендента, яку за необхідності можна перевірити. Кандидатам можна також запропонувати написати автобіографію, під час вивчення якої аналізуються такі характеристики: грамотність, каліграфічність, словниковий запас, довго тривалість пам'яті, уміння виділяти ключові моменти, дотримуватись хронологічної послідовності викладення подій та ін.

Метою телефонного інтерв'ю є зменшення кількості кандидатів, яких запросять на очне інтерв'ю. Під час телефонного інтерв'ю можна дістати попереднє загальне враження про людину, манеру її спілкування. Телефонне інтерв'ю дає змогу уточнити інформацію про професійну підготовку, досвід роботи, досягнення кандидата, його компенсаційні очікування, тощо. Під час телефонного інтерв'ю необхідно визначити, наскільки кандидат зацікавлений у вакансії, якими є його критерії пошуку роботи. Слід звернути увагу, наскільки чітко, виважено та ясно відповідає кандидат на запитання, настільки його запитання є логічними та обміркованими.

Важливим завданням підбору персоналу є перевірка інформації, наданої претендентами. Найпершим і найпростішим методом перевірки інформації є вивчення відповідних документів, що проводяться з метою ідентифікації особистості кандидата та зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна отримати від його попередніх керівників, колег по роботі. При цьому важливе значення має перевірка такої інформації: перелік функціональних обов'язків, результати праці, уміння працювати у колективі, брати на себе відповідальність, трудова та виконавча дисципліна, стан здоров'я, причини звільнень з попередніх місць роботи.

Доцільно практикувати бесіди з іншими особами, котрі знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про особистісні і ділові якості.

### **Тема 6. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду**

Результати оцінювання претендентів на вакантну посаду під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про надання переваги одному з кандидатів. Структура і зміст інтерв'ю залежать від завдань, що їх необхідно вирішити під час його проведення.

Інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду має бути ретельно спланованим і підготовленим. Слід докладно вивчити документи, подані кандидатом, звертаючи особливу увагу на освіту, досвід і напрями розвитку кар'єри. Необхідно виокремити питання, які потребують уточнення і пояснення. Підготовлений перелік запитань слід оформити у вигляді опитувального листа, на підставі якого розробляються спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата і особистих спостережень інтерв'юера.

Плануючи інтерв'ю, потрібно також забезпечити комфортні умови для його проведення: сприятлива атмосфера, відсутність відволікаючих моментів тощо. Для досягнення взаєморозуміння між інтерв'юером і кандидатом інтерв'ю має бути чітко структурованим.

Інтерв'ю має включати такі етапи: установлення контакту; розповідь про компанію та вакантну посаду; відповіді кандидата на запитання; запитання кандидата; завершення інтерв'ю.

Для отримання об'єктивної та достовірної інформації для інтерв'юера важливо не лише вміти ставити запитання, а й уміти слухати відповіді на них. Кандидата слід заохочувати, налаштувати на доброзичливий, спокійний, разом з тим діловий тон розмови. Доцільно також використовувати різні прийоми активного слухання.

Для підвищення достовірності та об'єктивності інформації, визначення придатності кандидата для роботи на певній посаді та у певній організації

інтерв'юери використовують різні технології, методики і прийоми. Серед них чільне місце посідає технологія аналізу метапрограм. Аналіз метапрограм кандидата дає змогу визначити особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та надання переваг у взаємовідносинах із членами трудового колективу.

Поведінкове інтерв'ю дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому. З цією метою кандидата запитують про його досвід на попередніх місцях роботи.

Проективні методики ґрунтуються на схильності людини проектувати свій життєвий досвід та уявлення на дії інших людей. Відповідаючи на проективні запитання, людина пояснює поведінку і мотиви інших людей, причому з урахуванням власного досвіду, бачення і позицій. За допомогою проективних запитань можна визначити життєві цінності людини, її мотивацію, взаємовідносини з членами трудового колективу, клієнтами, поведінку в конфліктній ситуації тощо.

Ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на використанні певних ситуацій. Кандидату потрібно обрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, яка склалась. Обираючи ту чи іншу модель поведінки, кандидат демонструє найприйнятніший для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки обрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями поведінки. За допомогою ситуаційних запитань можна також установити, наскільки цілі, норми й життєві цінності кандидата відповідають корпоративній політиці організації. Ситуаційне інтерв'ю можна використовувати і для виявлення у кандидата навиків, необхідних для виконання певних видів робіт.

Після завершення інтерв'ю треба підбити його підсумки, обробивши отриману інформацію. Для підвищення об'єктивності рішення про надання переваги тому чи іншому кандидату після завершення інтерв'ю слід оцінити кандидата на підставі зроблених записів і відтвореної інформації. Відмова



кандидатам має ґрунтуватись лише на аналізі відповідності їхніх компетенцій установленим вимогам, без впливу суб'єктивної думки.

## **Тема 7. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду**

Тестування є одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду поряд з інтерв'ю. Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, що можуть істотно вплинути на її трудову діяльність і поведінку в колективі. На практиці використовують такі види тестів: тести на професійну придатність, тести загальних здібностей, особистісні тести та ін.

Підготовка до проведення тестування має передбачати створення сприятливих умов: відсутність відволікаючих чинників, нормальна температура та достатнє освітлення приміщення. На результати тестування може вплинути емоційний стан людини, її самопочуття і настрої. У зв'язку з цим фахівець, який його проводить, має зробити все від нього залежне, щоб усунути напруженість і схвильованість кандидатів.

Процедура тестування містить такі етапи: виконання кандидатом тестових завдань; оброблення та інтерпретація результатів; побудова прогнозів, розроблення рекомендацій з розвитку професійно важливих якостей і зниження впливу негативних; підготовка висновків за результатами діагностики.

Обираючи тестові методики, слід пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробовування на широкому контингенті, статистичне оброблення результатів і попереднє калібрування шкал. Основними якісними характеристиками тесту є його надійність і дієвість.

Серед методів оцінювання кандидатів треба також звернути увагу на графологічну експертизу. Графологія – наука про почерк людини і його взаємозв'язок з особистісними характеристиками індивіда. Графологія дає змогу визначити силу волі людини, її розум, самооцінку, емоційність тощо. Під

час аналізу почерку вивчаються такі його характеристики: гармонійність поєднання елементів, геометрична витриманість, графологічність, натиск, плавність, напрямок написання рядків, нахил, зв'язок літер у словах, розмір почерку, відстань між словами у рядку та між рядками на папері, прикрашання літер та ін.

До нетрадиційних методів оцінювання претендентів на вакантну посаду належать: поліграф, алкогольні та наркотичні тести, фізіономічний аналіз.

Поліграф – прилад, який вимірює і реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо під час відповіді на ті чи інші запитання. Детектор дає змогу виявити окремі факти, що їх можуть приховувати кандидати або співробітники організації, як наприклад: перекручування біографічних даних; робота на конкурентів; лояльність і конфліктність; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; випадки хабарництва і крадіжок; планування заподіяння шкоди компанії тощо.

Фізіономіка є вченням про прояви на обличчі людини властивостей її характеру і настрою. Відповідно до даної науки обличчя віддзеркалює весь життєвий досвід людини, її переживання, враження від спілкування з іншими людьми тощо. Існує кілька шкіл дослідження обличчя, кожна з яких ґрунтується на власній системі позицій. Тлумачення змісту даних позицій, а особливо їх комбінування, є складною процедурою.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ «МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **Тема 8. Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору**

Прийняття рішення про заповнення вакансії є остаточним етапом процесу підбору персоналу. Дане рішення має ґрунтуватись на об'єктивних оцінках.

Цьому сприяє чітко відпрацьована схема аналізу результатів, отриманих на усіх етапах відбіркових процедур. Процедура прийняття остаточного рішення включає етапи: оброблення та аналіз інформації, зіставлення оцінок, отриманих різними кандидатами; порівняння оцінок, виставлених різними фахівцями; остаточне рішення про прийняття на роботу одного з кандидатів; інформування кандидатів про прийняте рішення.

Тим кандидатам, які не пройшли процедуру відбору, слід відмовити у прийнятті на роботу. Форма відмови має бути такою, щоб це негативно не позначилось на НП-бренді організації та не зашкодило її іміджу.

Можна виокремити три основні показники, що характеризують ефективність професійного підбору: швидкість, вартість і якість. Швидкість підбору визначається тривалістю заповнення вакансії. Вартість підбору характеризують загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади, ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих, середній розмір витрат на заповнення одного потенційного кандидата, співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору.

Загальні витрати на заповнення вакантної посади включають витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування, компенсаційні пакети співробітників організації, залучених до процедури підбору персоналу, та ін.

Якість підбору персоналу можна оцінити за такими критеріями: питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, тривалість навчання і результати праці нових працівників, рівень порушення ними трудової дисципліни й корпоративних правил поведінки, відгуки клієнтів, постачальників, колег, плинність нових працівників тощо.

## **Тема 9. Технології роботи рекрутингових агенцій**

Рекрутування є видом послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками. Дані послуги продукують спеціалізовані агенції. Споживачами виступають роботодавці, які їх замовляють.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг представлена низкою агенцій, які можна класифікувати за такими ознаками: 1) за категоріями персоналу, підбором якого займаються: універсальні агенції, що займаються підбором усіх категорій персоналу, крім робітників, агенції, які спеціалізуються на підборі керівників вищої ланки; 2) за технологією пошуку: агенції прямого і стандартного пошуку; 3) за рівнем поділу праці: спеціалізовані агенції, агенції широкого профілю та агенції-холдинги; 4) за типом наймання персоналу: агенції, які займаються підбором на постійну роботу, та лізингові агенції; 5) за порядком оплати наданих послуг: агенції, послуги яких оплачують кандидати, та агенції, де гонорари виплачують компанії-замовники.

Для рекрутингового бізнесу характерною є наявність гострої конкурентної боротьби на ринку праці, що викликає необхідність використання агенціями різних стратегій і технологій роботи, постійного пошуку нових видів послуг і підвищення їх якості. Основними стратегіями роботи рекрутингових агенцій є стратегії спеціалізації та диверсифікації. Перша стратегія передбачає спеціалізацію агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності. Стратегія диверсифікації полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філій в інших регіонах або країнах.

У рекрутинговому бізнесі сформувалося дві основні технології роботи: з використанням стандартного і прямого методу пошуку. Стандартний метод передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах тощо. Прямий пошук передбачає виявлення рекрутерами підприємств-«цілей», де

можуть працювати потенційні кандидати; визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, запропонувати їм зустріч.

Види послуг, які надають рекрутингові агенції: 1) хедхантинг – вид послуги, за якої компанія, що займається пошуком і відбором керівників вищої ланки управління, «переманює» чітко визначеного фахівця для компанії-замовника; 2) ексек'ютів сеч – вид послуги, за якої агенція займається підбором керівників вищої ланки управління, використовуючи технологію прямого пошуку кандидатів; 3) рекрутмент – вид послуги з підбору керівників середньої та нижньої ланок управління, професіоналів, фахівців за невеликої частки замовлень на підбір керівників вищої ланки управління, використовується технологія стандартного пошуку кандидатів; 4) аутплейсмент – вид послуги, за якої рекрутингова агенція займається працевлаштуванням персоналу, якого звільняє компанія-замовник.

Серед найтипівіших помилок, яких припускаються роботодавці під час співробітництва з рекрутинговою агенцією, і які, своєю чергою, негативно впливають на якість підбору, слід назвати такі: недостатні знання інфраструктури ринку рекрутингових послуг, спеціалізації рекрутингових агенцій, видів послуг і технологій роботи; відсутність повного, надійного переліку вимог до претендентів; скорочення термінів підбору; зволікання з прийняттям остаточного рішення та ін.

Етапи рекрутування: отримання замовлення на підбір кандидатів; складання опису вакантної посади; складання плану пошуку й відбору кандидатів; пошук кандидатів; інтерв'ю з кандидатами по телефону; інтерв'ю з кандидатами; тестування і перевірка рекомендацій; підготовка звіту для клієнта, знайомство клієнта з відібраними кандидатами; підготовка кандидата до інтерв'ю; звіт кандидата; звіт клієнта; заповнення вакансії. Процес рекрутування вважається завершеним після того, як роботодавець зробив остаточний вибір, запропонував роботу одному з кандидатів і оформив належним чином трудові відносини з ним. Разом з тим, фахівці агенції не припиняють контактувати із роботодавцем і кандидатом. Вони мають надавати

допомогу кандидату в період його адаптації на новій посаді та переконатися, що роботодавець задоволений кандидатом і дотримується домовленостей щодо обов'язків співробітника, умов праці та винагороди. Лише у такому разі фахівці рекрутингової агенції можуть вважати замовлення успішно виконаним.

## **Тема 10. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом**

Аутсорсинг є цілеспрямованим виділенням і передаванням певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації. До основних причин, якими керуються компанії за використання аутсорсингу, належать: зосередження на основній діяльності; зменшення витрат на оплату праці штатних співробітників; доступ до інноваційних знань і технологій; покращання якості виконання тих чи інших функцій та ін.

За кордоном аутсорсинг-проекти з управління персоналом є досить поширеними. На аутсорсинг передаються функції, які вимагають значних витрат людських і часових ресурсів, і які безпосередньо не стосуються стратегії управління персоналом. Серед переваг використання замовниками аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом слід виокремити такі: вивільнення часу на вирішення стратегічно важливих завдань; скорочення чисельності співробітників служби управління персоналом; підвищення якості вирішення кадрових питань; забезпечення чіткого дотримання законодавства про працю; економія часу лінійних керівників та ін.

Для того щоб аутсорсинг-проект був успішним, він має бути ретельно спланованим та економічно обґрунтованим, хід його реалізації має перебувати під контролем з боку організації. Розроблення і реалізація аутсорсинг-проекту включає такі етапи: обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг; прийняття рішення про використання аутсорсингу; вибір форми організації взаємовідносин з аутсорсером; пошук та вибір провайдера аутсорсингових послуг; розроблення умов контракту про аутсорсинг; реалізація аутсорсинг-проекту.

Економічне обґрунтування аутсорсингу може здійснюватися шляхом оцінювання та зіставлення витрат на виконання тих чи інших функцій і бізнес-процесів власними силами та провайдерами. Оцінюючи витрати, слід урахувати лише ті з них, яких можна буде уникнути під час реалізації аутсорсинг-проекту. Також варто розглядати альтернативні витрати, до яких належать витрати ресурсів на виконання тих чи інших функцій самою організацією, які вивільняються за використання аутсорсингу й можуть бути використані для розвитку інших видів діяльності. Причому до альтернативних витрат належать не лише матеріальні активи, а й нематеріальні – компетенції, що включають знання, уміння, навички, особистісні й ділові якості співробітників. Не менш важливе значення мають ресурси часу, які вивільняються за використання аутсорсингової моделі.

Основні етапи пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг: дослідження ринку аутсорсингових послуг; формування переліку потенційних провайдерів; збирання інформації про них; формування списку найперспективніших для майбутньої співпраці провайдерів; розроблення критеріїв відбору провайдерів; проведення переговорів з провайдерами з метою отримання додаткової інформації про них; оцінювання провайдерів та визначення їх рейтингів; остаточний вибір провайдера.

Співробітництво учасників аутсорсинг-проекту здійснюється на основі спеціально розробленого договору або контракту. Контракт про аутсорсинг містить таку інформацію: найменування організацій та юридичні адреси сторін; опис видів діяльності; опис підрозділів; предмет контракту – частина функцій та конкретний перелік робіт, які закріплюються за аутсорсером; дату початку та закінчення терміну дії контракту, місце виконання робіт; засоби виробництва та матеріали, якими користуватиметься провайдер; поточну звітність та інші форми контролю за діяльністю провайдера; умови, терміни та форми оплати послуг провайдера; відповідальність сторін; умови припинення дії контракту, умови продовження терміну його дії, дату, до якої мають початися переговори про продовження співробітництва.

Основні принципи забезпечення успіху аутсорсинг-проекту: формування спільної позиції замовника і виконавця, спільного бачення проекту та чітко відпрацьований механізм взаємодії між виконавцем і замовником.

### **Тема 11. Технології у галузі лізингу персоналу**

Лізинг персоналу передбачає надання провайдером необхідних організації-замовнику працівників у тимчасове користування. Лізингодавець надає лізингоотримувачу на певний термін і на певних умовах співробітників, які перебувають з ним у трудових відносинах.

Сьогодні потреба у залученні персоналу на умовах лізингу постійно зростає. У процесі реалізації різних бізнес-проектів керівництво компанії у багатьох випадках може виокремити завдання, що мають тимчасовий характер. Тимчасова потреба у співробітниках також виникає у зв'язку із сезонними коливаннями попиту на певні товари чи послуги. Актуальними є дані питання у період відпусток, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю працівників, їхнім перебуванням у тривалому відрядженні.

Серед переваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача слід виокремити такі: отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу, зменшення обсягів ведення кадрової документації, витрат на підбір персоналу, можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу та ін.

Поряд із позитивними сторонами даної технології управління персоналом, зазначимо, що в Україні механізми її ще неврегульовані через відсутність відповідної правової бази, у зв'язку з чим права та інтереси найманих працівників часто залишаються не захищеними належним чином.

Залучення персоналу на умовах лізингу може мати низку негативних моментів для замовника. Одна з вірогідних і досить важливих проблем – ризик втрати конфіденційної інформації. Крім того, залучення значної кількості



лізингових працівників може негативно позначитись на корпоративній культурі організації. Неабияке значення має також проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у сфері охорони праці, техніки безпеки, навчання персоналу.

Практика надання послуг з лізингу персоналу свідчить про те, що провайдери даних послуг можуть також зіткнутися з певними проблемами. Передусім це забезпечення постійного завантаження лізингових співробітників. Після завершення терміну дії договору між замовником і агенцією остання може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації.

Відносини, що формуються під час використання лізингу персоналу, мають своєрідну структуру. Основним суб'єктом є працівник, який укладає трудовий договір із роботодавцем. Другим суб'єктом є організація, яка надає персонал. Формально такі організації виступають у ролі роботодавця. Третім суб'єктом є клієнт, він же виступає і замовником, і реальним роботодавцем.

Лізинг персоналу передбачає виникнення трудових та цивільно-правових відносин. Відносини між працівником та агенцією регулюються трудовим договором. При цьому трудові відносини, які виникають між ними, мають певні особливості, оскільки трудову функцію працівник виконуватиме в іншій організації. Відносини між лізингодавцем і лізингоотримувачем регулюються цивільно-правовим договором про надання послуг. Договір, який укладається між лізингодавцем і лізингоотримувачем, має містити елементи трудового права і відображати специфіку тристоронніх відносин.

Технологія взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі включає такі етапи: визначення проблемної ситуації організації-замовника і конкретної потреби у персоналі, зокрема чисельність і кваліфікація персоналу, терміни залучення; вибір конкретного варіанта лізингової схеми; підбір провайдером персоналу для лізингу; документальне оформлення лізингових відносин.

Загальні витрати на залучення персоналу на умовах лізингу коштують недешево. Тому ця процедура вимагає обґрунтування економічної доцільності, що здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: зарахування працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих фірм і компаній тощо.

Застосування позикової праці в Україні законодавчо не врегульовано. Неврегульованість відносин, які формуються під час використання лізингу персоналу, призводить до різних суперечностей і зловживань. Ураховуючи те, що такі відносини набувають поширення на практиці, їх обов'язково слід регламентувати на законодавчому рівні. При цьому треба враховувати зарубіжний досвід, де позикова праця є законодавчо регламентованою.

## **Тема 12. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації**

Терміном «аутстафінг» називають послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи і виконувати свої функції. Організація-провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну й фінансову відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства, виплату заробітної плати, відрахування податків, соціальне та медичне страхування, оформлення тимчасової непрацездатності, відпусток, відряджень тощо.

Основна різниця між аутстафінгом та лізингом персоналу полягає у тому, що лізинг використовується за потреби в епізодичному або разовому залученні персоналу для виконання певного обсягу робіт, аутстафінг використовується з метою зменшення витрат.

Аутстафінг дає змогу зменшити обсяги ведення кадрової документації та бухгалтерських функцій, пов'язаних з нарахуванням і виплатою заробітної

плати, розрахунком і відрахуванням податків, розрахунком і виплатою витрат на відрядження, відпускних та ін. Це дає змогу зменшити чисельність співробітників служби управління персоналом і бухгалтерії, а тому й витрати на їхнє утримання. Зниження витрат можна отримати у разі, якщо провайдер, який надає аутстафінгові послуги, користується пільговим оподаткуванням.

Крім зниження прямих витрат, існує непряма економія, пов'язана зі зменшенням витрат часу лінійних керівників на вирішення різних кадрових питань. Застосування аутстафінгу дасть змогу лінійним керівникам витратити свої зусилля та час на вирішення стратегічно важливих для бізнесу завдань.

До переваг використання аутстафінгової технології для компанії-замовника слід також віднести можливість оперативно регулювати фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу.

Компанії, які залучають співробітників на умовах аутстафінгу, можуть зіткнутися з юридичними та управлінськими проблемами. Українським законодавством не врегульовані процедури лізингу та аутстафінгу. Тому провайдери направляють виведених зі штату замовника співробітників у тривале відрядження до фактичного роботодавця.

Одночасне переведення до агенції великої кількості персоналу може викликати збільшення соціальної напруженості у колективі, оскільки з такою формою трудових відносин більшість найманих працівників не обізнані. Часто співробітники розцінюють процедуру аутстафінгу як зневажливе ставлення організації до персоналу, що може спричинити зниження їхньої лояльності, виникнення конфліктів між штатним і «позаштатним» персоналом. Для того щоб уникнути цього, необхідним є практичне підтвердження рівності штатного і виведеного зі штату персоналу.

Процедура виведення персоналу зі штату включає такі етапи: укладання договору про надання послуг з аутстафінгу між замовником і провайдером; оформлення переведенням співробітників до штату провайдера; укладання провайдером трудових договорів із виведеними зі штату співробітниками;

направлення провайдером співробітників у відрядження до замовника аутстафінгових послуг.

Договір щодо надання послуг з аутстафінгу містить наступні положення: предмет договору, зобов'язання агенції та клієнта, порядок розрахунків і відповідальність сторін. Обов'язковим додатком до договору мають бути списки співробітників, яких виводять зі штату, із зазначенням їхніх особистих даних, переліком функцій і відповідальності, розмірами заробітної плати та іншими видами компенсацій.

Гонорар організації-провайдера залежить від заробітної плати співробітника, який працюватиме безпосередньо на замовника (як правило, 10-20 % місячного окладу), і витрат на додаткові послуги (7-10 %).

Щодо категорій персоналу, які можуть бути виведені зі штату, то фахівці у галузі управління персоналом визначають аутстафінг як універсальну технологію, вигідну для будь-якого підприємства, що хоче зменшити свої витрати. У зв'язку з цим вивести зі штату можна будь-який персонал, за винятком вищого керівництва організації.

Використання організацією аутстафінгової технології має бути економічно обгрунтованим. Обгрунтування економічної доцільності здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах аутстафінгу та інших альтернативних витрат.

### **Тема 13. Технології комплексного оцінювання працівників**

Оцінювання працівників передбачає порівняння певних характеристик людини і результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами. За допомогою оцінювання компетенцій працівників встановлюється міра відповідності їх посаді, яку вони обіймають.

Необхідно звернути увагу на проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання: погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання,

проблеми зі стандартами оцінювання, ефект ореолу, атрибуція, проекція, ефект контрасту, упередженість та ін.

Серед завдань оцінювання працівників слід виокремити такі: установлення відповідності працівників посадам, які вони обіймають, підбір і розстановка персоналу, удосконалення прийомів і методів роботи, мотивація персоналу, виявлення напрямів розвитку співробітників, формування й організація роботи з резервом на заміщення вакантних посад керівників, планування кар'єри тощо.

Розробляючи зміст оцінювання, слід урахувати вимоги, які висуваються до показників оцінювання: відповідність цілям, завданням і вимогам посади, охоплення показниками усіх істотних сторін предмета оцінювання, можливість кількісного виміру, однозначність сприймання суб'єктом і об'єктом оцінювання, можливість інтерпретації результатів оцінювання та їх використання у практиці управління персоналом.

Процедура розроблення змісту оцінювання включає такі етапи: визначення груп посад за певними ознаками (наприклад, професійними); вибір істотних показників для даних груп посад з урахуванням цілей і завдань оцінювання; визначення достовірності сформованих показників; опис показників, установлення одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів і еталонів; установлення вагомості показників.

Універсального набору показників не існує, оскільки він залежить від багатьох чинників: специфіки роботи, цілей і завдань оцінювання тощо. Якщо, наприклад, перед керівництвом організації стоїть завдання забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати (тарифних ставок і посадових окладів), то зміст має включати показники оцінювання посад і робочих місць. Установлюючи розміри премій, зміст оцінювання має включати показники, які характеризують результати праці співробітника, структурного підрозділу чи підприємства. Визначаючи потребу у навчанні, доцільно оцінювати як результати праці, так і компетенції співробітників.

Для перевірки достовірності сформованих показників слід провести експертне опитування серед осіб, які добре обізнані зі специфікою організації та відповідних посад чи робочих місць. Використання думки групи фахівців-експертів дає змогу компенсувати зміщення оцінок окремих членів групи.

Обов'язковою процедурою розроблення змісту є встановлення одиниць виміру показників (компетенцій), для чого можуть використовуватися такі вимірники: натуральні, вартісні, порівняльні (у відсотках), часові, бали та коефіцієнти. Для оцінювання ступеня прояву у працівника того чи іншого показника чи компетенції необхідно розробити шкалу.

Для оцінювання компетенцій, якостей, характеристик можуть використовуватися такі варіанти побудови оцінювальних шкал: рівень відповідності показника висунутим вимогам, кількісне балове оцінювання, якісне оцінювання рівня прояву характеристик, описова шкала оцінювання рівня прояву компетенцій. Останнім часом у практиці оцінювання працівників багатьох компаній знайшла своє практичне використання п'ятибальна шкала з такими рівнями: негативний, рівень розуміння, базовий, досвіду та рівень майстерності.

Важливим етапом розроблення методичного забезпечення оцінювання працівників є встановлення еталонів і стандартів з кожного показника та компетенції. Еталони є верхніми межами оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій. Стандарти – нижні межі, які підлягають обов'язковому виконанню. Працівник за певним переліком якостей, ознак, компетенцій може не відповідати їх еталонним значенням, проте стандартам – обов'язково, інакше, такий працівник не відповідає вимогам посади чи робочого місця.

Кожен показник чи компетенція може мати різну вагомість для тієї чи іншої посади. Значимість використання показників і компетенцій також залежить від цілей і завдань оцінювання. У зв'язку з цим у процесі розроблення методичних засобів оцінювання потрібно визначити коефіцієнти вагомості

показників і компетенцій для різних посад та прийняття різних управлінських рішень.

Кількість методів оцінювання. Інформацію про працівника можна зібрати за допомогою методів: вивчення документів та інших письмових джерел, інтерв'ю, опитування керівників, підлеглих, колег, клієнтів, спостереження за працівником, анкетування, тестування та ін. Вибір методів збирання інформації про працівників залежить передусім від показників оцінювання і можливості їх підкріплення об'єктивною інформацією.

До методів оброблення інформації належать: описові характеристики, методи балового оцінювання та коефіцієнтні методи. Перевагою коефіцієнтних методів є можливість визначення комплексної оцінки для показників з різними одиницями виміру.

Серед найпоширеніших методичних підходів до оцінювання працівників слід звернути увагу на такі: рейтингові методи (співробітники отримують оцінку відповідно до обраної шкали оцінювання); ранжування працівників від найкращого до найгіршого за окремими критеріями; метод парних порівнянь (порівняння працівників попарно один з одним); письмові характеристики працівників (складаються в довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та результати праці працівника); метод критичних ситуацій (упродовж певного періоду керівник робить записи про позитивну та негативну поведінку співробітника у певних ситуаціях); метод розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу; метод поведінкових рейтингових шкал (BARS).

Використання методу управління за цілями передбачає зосередження уваги на такому: розроблення довгострокових організаційних цілей і стратегічних планів; розвиток індивідуальних компетенцій та підвищення ефективності організації; підвищення участі та залучення працівників до справ організації тощо.

Процедура оцінювання за досягненням поставлених цілей включає етапи: визначення головних обов'язків працівника; визначення цілей у форматі SMART і ключових показників діяльності; визначення значимості кожної цілі; установлення планових показників; контроль за виконанням планових показників; визначення досягнутих результатів співробітником і співвідношення їх із запланованими; установлення бала чи оцінки, що характеризує рівень досягнення поставленої цілі.

Послуги центрів оцінювання передбачають застосування комплексних діагностичних методів. Послуги центрів оцінювання використовуються для відбору претендентів на вакантні посади, оцінювання потенціалу співробітників під час створення резерву на заміщення вакантних посад керівників, кадрових ротацій, виявлення потреби у навчанні персоналу.

Універсального підходу до оцінювання, набору показників, методів і процедури оцінювання працівників не існує. Дані компоненти системи оцінювання залежать від низки чинників, серед яких слід виокремити такі: специфіка організації, посади чи робочого місця, цілі й завдання оцінювання, наявність стратегічного планування, корпоративна культура, наявність системи обліку результатів діяльності тощо.

Методичні підходи та процедура залежать від показників оцінювання. Щодо змісту оцінювання, передусім компетенцій, то для швидкого вирішення різних завдань, особливо термінових, керівництво організації повинно мати наперед розроблену загальну модель оцінювання: сформований набір показників з установленними коефіцієнтами вагомості, еталонними значеннями, стандартами і шкалою. Ця модель має враховувати специфіку організації та посад. Виходячи з того, які завдання стоять перед керівництвом, фахівці з управління персоналом на підставі загальної моделі можуть розробити модифіковані, вибравши із наперед установленого набору показників найсуттєвіші для вирішення даних завдань.



## **Тема 14. Процедури оцінювання працівників**

Порядок оцінювання має свою специфіку в кожній організації, проте принципові елементи процесу оцінювання працівників мають загальний характер. Організація роботи з підсумкового комплексного оцінювання, головним призначенням якого є встановлення факту відповідності працівників посадам, які вони обіймають, включає такі етапи: підготовка до процедури, проведення оцінювання, прийняття рішень за результатами.

На етапі підготовки до проведення процедури підсумкового оцінювання встановлюються терміни, затверджуються склад комісії, список працівників, які підлягають оцінюванню, графік його проведення.

На засідання комісії працівника запрошують разом із керівником відповідного структурного підрозділу організації. Обговорення компетенцій і результатів діяльності працівника має відбуватися в обстановці вимогливості, доброзичливості та об'єктивності. Обговорюючи результати, комісія має надати можливість працівникові дати відповіді на запитання і зауваження. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з працівником, за необхідності виступу керівника комісія голосуванням приймає одне з трьох рішень: відповідає посаді; відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторним оцінюванням через рік (чи інший термін); не відповідає посаді.

Процедура проведення підсумкового комплексного оцінювання має бути викладена у корпоративному документі: Положенні про оцінювання (атестацію) працівників.

До оцінювання можуть залучатися такі суб'єкти: безпосередній керівник, вищі керівники, співробітники служби управління персоналом, колеги і працівники, які мають службові взаємозв'язки з працівником, підлеглі, споживачі товарів і послуг, незалежні експерти, спостерігачі центрів оцінювання, психологи, соціологи та ін. Головним суб'єктом є безпосередній керівник працівника. Керівник знає специфіку роботи своїх підлеглих

працівників, і може визначити, якими компетенціями має володіти працівник для того, щоб досягнути високих результатів праці. Він також має бути зацікавлений у виявленні сильних і слабких сторін своїх підлеглих, ефективних способів управління ними.

Специфічним видом є самооцінювання. Даний вид є корисним у визначенні потреби в навчанні та розвитку працівника, плануванні його кар'єри. Зіставлення самооцінок із завданнями, що стоять перед колективом, дає змогу визначити «вузькі місця» у роботі співробітника і розробити план дій щодо їх усунення.

Для проведення оцінювання може створюватися спеціальна комісія, яка об'єднує різних суб'єктів. Перевагою таких комісій є зниження суб'єктивізму. При цьому до складу комісії мають входити компетентні та авторитетні фахівці, котрі мають чітко дотримуватись процедури проведення оцінювання.

Оцінювати працівників можна як у самій структурній ланці (філіалі, департаменті, службі, відділі тощо) або поза нею, але у межах даної організації, так і в інших установах. Обираючи місце проведення оцінювання, слід урахувати цілі та наявність кваліфікованих суб'єктів оцінювання. На періодичність впливають цілі, темпи зміни показників, витрати і складність процедури оцінювання. Зважаючи на дані чинники, оцінювання може бути: регулярним підсумковим або розгорнутим; регулярним проміжним, поточним, орієнтованим на оцінювання результатів праці; нерегулярним, викликаним терміновими завданнями.

Для оформлення результатів оцінювання можуть використовуватися спеціальні оцінювальні форми: бланки, листи, характеристики. Оцінювальна форма є робочим документом, який має відповідати певним вимогам: на початку оцінювальної форми слід розмістити звернення до суб'єктів оцінювання і співробітників, яких оцінюють; оцінювальна форма має бути простою для заповнення і зрозумілою; треба забезпечити оптимальний баланс між необхідною і достатньою інформацією, можливість і зручність оброблення інформації тощо.

Порядок використання результатів оцінювання має обов'язково передбачати їх обговорення з працівником під час оцінювального інтерв'ю. Оцінювальне інтерв'ю дозволяє зробити висновки щодо рівня досягнення поставлених цілей чи результатів роботи; дати позитивне підкріплення обраній співробітником лінії поведінки за умови її правильності, виявити «вузькі місця» у роботі співробітника та причини виникнення їх, якщо останні мали місце; розробити шляхи покращання роботи та підвищення результативності.

### **Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом**

Важливе місце в оптимізації управління персоналом в організації посідають автоматизовані системи, призначені для підвищення ефективності роботи лінійних керівників, співробітників служби управління персоналом та інших структурних підрозділів. Використання таких систем звільняє співробітників служби управління персоналом від виконання рутинних операцій з ведення кадрової документації, дає змогу зменшити витрати часу та підвищити якість виконання функцій з підбору, оцінювання, управління розвитком персоналу тощо.

За функціональною спрямованістю інформаційні системи управління персоналом можна поділити на дві групи: експертні системи, призначені для вирішення таких завдань, як професійний підбір, оцінювання працівників, та комплексні системи управління персоналом.

Більшість зарубіжних і вітчизняних комплексних корпоративних інформаційних систем побудовані за модульним принципом і включають модуль управління персоналом. Прикладом таких зарубіжних корпоративних систем, які мають у своєму складі Human Resources Management (HRM) модулі, є системи SAP R/3, Baan, Oracle та ін. Розробляються також автономні програмні пакети управління персоналом, одним з яких є ПЗ Renaissance CS Human Resources.

Серед програмних продуктів, призначених для автоматизації професійного підбору персоналу, слід виокремити: E-Staff Рекрутер, Orakul-Рекрутер, QuickJobParser, 1С: Кадрове агентство, Резюмакс, Рекрутер, СуперКАДРИ та ін. Функціональні можливості різних програмних продуктів включають: облік вакансій і замовлень на підбір співробітників, контроль за їх виконанням; автоматична публікація оголошень в Інтернеті; імпорт резюме кандидатів з поштових скриньок і документів MS; автоматичне зіставлення і підбір резюме для замовлень і замовлень для резюме за заданими параметрами; зберігання історії роботи з кожним кандидатом, вакансією і замовником; відправлення резюме та типових повідомлень за шаблонами; пошук кандидатів у Інтернеті та ін.

Системи, призначені для автоматизації процесів оцінювання працівників, можна поділити на два види: розміщені в Інтернеті опііпе-сервіси та спеціалізовані програмні продукти, які розміщуються в інтранет-мережі компанії. Опііпе-сервіси пропонуються за певною схемою доступу до послуг оцінювання з оплатою за кожного співробітника. Звіти, які надають такі системи, містять оцінку компетенцій співробітника, його сильних і слабких сторін і конкретний план дій щодо розвитку компетенцій.

Універсальні програмні системи призначені для автоматизації процесів оцінювання співробітників компанії. Дані програми настроюються відповідно до вимог і завдань конкретної компанії. Універсальні програмні системи дають змогу вводити ключові компетенції, специфічні для компанії та наявних посад, списки співробітників та методи розвитку компетенцій; планувати та проводити оцінювання; аналізувати його результати та розробляти індивідуальні плани розвитку. Прикладом програмних продуктів, призначених для автоматизації процесів оцінювання працівників, є такі системи: «Атестація персоналу» («Софтарія: Автоматизація бізнесу»), «Оцінювання і розвиток персоналу» Web-Tutor, WebTutor Assessment, 1С: Оцінювання персоналу, «Прометей – Центр Компетенцій» та ін.

Одним із напрямів автоматизації функцій підбору та оцінювання працівників є використання пакетів програм для тестування. Прикладом програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування персоналу, є CAPTain Online, Maintest3, P-Profile, SunRay TestOfficePro, VeralTest v1.4, WebTutor, Екза347менатор 2.0 та ін. Функціональні можливості програмних продуктів включають: розроблення тестів різних видів будь-якого рівня складності, редагування тестів, автоматизація підсумків тестування, підготовка звітів у різних форматах, збереження результатів тестування на віддаленому у мережі комп'ютері та відправлення електронною поштою тощо.

Автоматизація управління персоналом спрямована, з одного боку, на зменшення витрат на процес управління, з другого боку – на поліпшення якості виконання функцій з управління персоналом. Це своєю чергою впливає на розмір економічної вигоди, яку отримує організація. Вигода від автоматизації системи управління персоналом (окремих функцій чи процедур) визначається зіставленням отриманого ефекту із витратами. Ефект від запровадження в організації інформаційних систем управління персоналом включає три складові: організаційну, економічну та соціальну. Витрати на автоматизацію системи управління персоналом містять такі групи витрат: придбання базового програмного забезпечення, автоматизованої системи управління персоналом, навчання ІТ-фахівців і кінцевих користувачів, оплата послуг з проектування, адаптації систем під конкретні задачі замовника, інсталяції, налаштування програмних продуктів і запуску системи в експлуатацію, технічний супровід та ін.

## ГЛОСАРІЙ

**Аналіз метапрограм** — технологія проведення інтерв'ю, яка дає змогу визначити особливості мислення людини, прийняття рішень, мотивації та надання переваг у взаємовідносинах із членами трудового колективу.

**Аналіз робіт (професійної діяльності)** — це збір, систематизація та аналіз інформації, що з необхідною повнотою описує професійну діяльність — притаманні їй задачі, процеси, результати, взаємозв'язки, умови робочого середовища.

**Атестація** — форма підсумкового комплексного оцінювання працівників, специфічність якого полягає у такому: до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації залучаються члени трудового колективу: проводиться опитування (в усній чи письмовій формі) працівників, заповнюються оцінювальні форми за їхньої участі; до складу атестаційної комісії залучаються провідні професіонали, фахівці й представники громадських організацій; хід підготовки до проведення атестації, зміст матеріалів, які подаються до атестаційної комісії, та її результати висвітлюються й обговорюються у колективі.

**Аутплейсмент** (англ. *outrisetment* — *працевлаштування звільнених*) — подолання негативних наслідків звільнення і пов'язаних із цим неприємних переживань; активна підтримка звільнюваних осіб у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці і шансів на працевлаштування.

**Аутсорсинг персоналу** — передача зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом, унаслідок якого здійснюється працевлаштування працівників для виконання ними робіт в іншого роботодавця на тимчасовій основі.

**Аутстафінг персоналу** — виведення за штат підприємства, установи чи організації працівників, які продовжують працювати на старих робочих місцях, однак зараховуються до штату рекрутингового агентства (аутстафера), яка стає їх безпосереднім роботодавцем.

**Бальне оцінювання** — метод оброблення інформації, відповідно до якого кожному рівню досягнення (виконання) того чи іншого показника (робіт) присвоюються відповідні бали.

**Бізнес-інтерв'ю** — інтерв'ю, що проводиться з метою виявлення характеристик, компетенцій та обставин, завдяки яким кандидат досяг успіху в бізнесі та кар'єрі; проводиться із кандидатами на посади стратегічного рівня управління.

**HR-бренд** — набір характеристик, за допомогою яких можна оцінити привабливість роботодавця. До переліку характеристик, які визначають привабливість компанії як роботодавця, належать репутація і стратегія розвитку організації, розмір організації, наявність відомих товарних брендів, корпоративна культура, ставлення до персоналу, привабливість посади з точки зору можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, компенсаційний пакет, поведінка фахівців, які займаються підбором в організації і першими контактують з кандидатами.

**Вакансія** — не зайняте (вільне) місце в штаті підприємства, установи та організації.

**Валідність критеріїв підбору** — відповідність критеріїв змісту роботи та вимогам посади.

**Вартість підбору персоналу** — показник, який включає витрати на рекламні оголошення у ЗМІ; оплату рекрутингових послуг, гонорар залучених до професійного підбору консультантів; оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування; компенсаційні пакети співробітників служби управління персоналом, керівників організації, залучених до процесів підбору персоналу; організацію і оснащення робочих місць фахівців, які займаються професійним підбором: ПК, організаційна техніка, засоби зв'язку тощо.

**Вивчення документів** — метод відбору кандидатів на вакантні посади і робочі місця, який використовується з метою ідентифікації особистості кандидата та зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії. Перелік документів,

які вивчає посадова особа, що займається професійним підбором, включає: документи про освіту (диплом, атестат); документи про професійну підготовку і підвищення кваліфікації (довідки, сертифікати, свідоцтва, дипломи); ліцензії і сертифікати, які дають право займатися конкретними видами професійної діяльності; рекомендації; завірену копію трудової книжки; військовий квиток; паспорт.

**Вимоги до посади** — це ті якості, які необхідні працівникові для успішного виконання своїх професійних обов'язків.

**Випробувальний термін** — період, продовж якого роботодавець перевіряє працівника на відповідність посади і який фіксується в трудовому договорі.

**Відкриті запитання** — запитання, які передбачають розгорнуті відповіді кандидата під час інтерв'ю.

**Графологія** — наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини.

**Групове інтерв'ю** — інтерв'ю, яке проводиться з групою претендентів на вакантну посаду.

**Executive search** — вид послуги з підбору, що ґрунтується на прямому методі пошуку кандидатів, здійснюється з урахуванням особливостей підприємства-замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата; використовується для підбору керівників вищої ланки управління та рідкісних на ринку праці фахівців.

**Еталони оцінювання** — верхні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій.

**Закриті запитання** — запитання, які передбачають відповіді «так» або «ні» чи повідомлення кандидатом конкретних даних під час інтерв'ю.

**Імітаційні тести** — тести, які передбачають виконання кандидатами завдань, що входять до кола професійних обов'язків посади, на яку вони претендують.



**Інтерв'юер** — особа, яка представляє інтереси роботодавця, організовує та проводить опитування (співбесіду).

**Кваліметричний підхід** — підхід, який передбачає, що будь-яке складне явище можна розкласти на основні складові фактори, кожен з яких має свою вагомість, що виражається у частках від цілого; сума часток завжди дорівнює одиниці.

**Кваліфікаційна карта** — документ, який включає кваліфікаційні вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та досвіду роботи, установлені посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками певних професій.

**Кейс** — основа методу конкретних ситуацій як одного із методів навчання, що передбачає використання практичних прикладів (структурований опис ситуацій, історій, тексти яких називаються «кейсом») для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень учасниками з проблемного питання, яке ставиться.

**Коефіцієнтні методи** — методи оброблення інформації, відповідно до яких фактичні результати (оцінки) зіставляються з нормативами, стандартами, еталонами або кращими чи середніми показниками (результатами, оцінками) у групі.

**Компетенції** — включають усі характеристики працівника (знання, уміння, навички, мотиви, інтелектуальні здібності, психофізіологічні та особистісні якості), що впливають на його поведінку. Коучинг – сучасний метод навчання, вдосконалення професійних кваліфікацій під керівництвом приватного особистого тренера з метою підвищення власної ринкової вартості та особистого розвитку у приватних справах.

**Лізинг персоналу** — оренда персоналу на довгостроковій основі. Компанія (лізингоотримувач) сплачує лише послуги агентства (лізингодавця), без юридичних відносин з самим працівником. Останній зараховується до штату компанії-лізингодавця.

**Метапрограми** — внутрішні характеристики, способи мислення людини, які лежать в основі її поведінки; є неусвідомленими своєрідними фільтрами сприймання, що відповідають за те, яку інформацію із зовнішнього середовища буде допущено у свідомість.

**Методи збирання інформації про працівника** — методи, які включають вивчення документів та інших письмових джерел, інтерв'ю з працівником, опитування безпосередніх і вищих керівників, підлеглих (для керівників), колег по роботі, клієнтів, постачальників, фотографію робочого дня, спостереження за працівником під час виконання ним функцій чи посадових обов'язків, спілкування з клієнтами, колегами, під час навчання, засвоєння нових методів, процедур і технологій роботи, анкетування, тестування та ін.

**Мінімальні вимоги до кандидатів** — вимоги, які визначають формальні обмеження щодо заповнення участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади.

**Надійність критеріїв підбору** — забезпечення встановленими критеріями точності та стійкості результатів оцінювання кандидатів на вакантні посади; результати не мають бути випадковими.

**Неструктуроване інтерв'ю** — інтерв'ю, яке проводиться у довільній формі, заздалегідь готується лише перелік тем.

**Оголошення про вакансію** — мальовані або текстові, у тому числі написані, надруковані в засобах масової інформації чи на окремих аркушах, повідомлення роботодавців, в якому подається конкретна інформація про вимоги щодо кандидата на вакантну посаду, тобто адресовані певному колу зацікавлених осіб – пошукачів роботи.

**Online-сервіси** — Інтернет-системи, призначені для автоматизації оцінювання працівників за певною схемою доступу до послуг з відповідною оплатою за кожного працівника.

**Опис роботи** — документ, який містить інформацію про роботу, що виконується на даному робочому місці, про відповідальність і умови праці.

**Описові характеристики** — методи оброблення інформації, відповідно до яких інформація подається у довільній текстовій формі.

**Особистісне інтерв'ю** — інтерв'ю, яке проводиться з метою виявлення особистісних якостей, системи цінностей і мотивації кандидата.

**Особистісні тести** — тести, що передбачають вимірювання таких характеристик особистості, як емоційна стійкість, схильність до ризику, самоконтроль, комунікабельність, тривожність, схильність до лідерства, конфліктність та ін.

**Оцінювання за досягненням поставлених цілей** — метод оцінювання працівників, який передбачає визначення цілей у форматі SMART, ключових показників діяльності, рівнів досягнення цілей і показників, вимірювання досягнутих результатів, співвідношення їх із запланованими, установлення балів чи оцінок, що характеризують рівні досягнення поставлених цілей.

**Оцінювання з першого погляду** — проблема, пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження; характерна здебільшого для етапу підбору персоналу.

**Оцінювання працівників** — порівняння певних характеристик (компетенцій, знань, умінь, навиків, якостей) людини і результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами.

**Панельне інтерв'ю** — інтерв'ю, яке проводиться спеціально сформованою комісією.

**Перевірка рекомендацій** — метод відбору кандидатів на вакантні посади, який використовується з метою збирання інформації про кандидата від його попередніх керівників, колег по роботі, підлеглих для осіб, котрі обіймають керівні посади, клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат.

**Плинність нових працівників** — кількість звільнень серед нових співробітників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

**Поведінкове інтерв'ю** — інтерв'ю, яке дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому; характерним є використання запитань щодо попередніх місць роботи кандидата.

**Повнота критеріїв підбору** — охоплення критеріями усіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків на даній посаді чи робочому місці.

**Поліграф** — прилад, який вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо під час відповіді на запитання.

**Посадова інструкція** — документ, який визначає основний зміст роботи, що її має виконувати працівник, обіймаючи певну посаду, основні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність, місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації та кваліфікаційні вимоги до нього.

**Посередник з працевлаштування** — зареєстрована в установленому законом порядку юридична особа, яка провадить господарську діяльність, незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання, а також фізична особа - підприємець, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні та/або за кордоном відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» та інших актів законодавства.

**Прийоми активного слухання** — засоби, які дають змогу перевірити правильність розуміння думки та точки зору співрозмовника, усвідомити кандидату свою позицію та власні проблеми, спрямувати хід інтерв'ю та підбити підсумки.

**Проективне інтерв'ю** — технологія проведення інтерв'ю, за якої відповіді кандидата спрямовані на пояснення поведінки, дій, мотивів інших людей.

**Проекція** — проблема, пов'язана з тим, що працівникові, якого оцінюють, приписуються наміри того, хто оцінює.

**Професійне інтерв'ю** — інтерв'ю, що проводиться з метою виявлення професійних компетенцій у кандидата.

**Професіограма** — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальностей.

**Профіль посади (або портрет ідеального співробітника)** — опис кваліфікаційних вимог і компетенцій, якими має володіти посадова особа.

**Прямий метод пошуку кандидатів** — метод, який використовується рекрутинговими агенціями для пошуку фахівців, котрі мають роботу, нової не шукають, їхнього резюме немає у базах даних кандидатів, оголошень у ЗМІ та Інтернеті вони не читають; передбачає виявлення рекрутерами підприємств«цілей» — підприємств, де можуть працювати потенційні кандидати, визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, звернутися до них з пропозицією про зустріч.

**Резюме** — діловий документ нестандартизованої форми, в якому детально і, водночас, лаконічно викладаються особисті, освітні і професійні відомості про особу – пошукача роботи.

**Резюме міжнародного формату (Curriculum Vitae)** — деталізоване резюме, обсягом понад 3 сторінки, складене за спеціальним міжнародним зразком на іноземних мовах.

**Рекомендаційний лист** — письмове підтвердження професійно-особистісних навичок і досягнень пошукача роботи авторитетним спеціалістом.

**Рекрутування** - діяльність щодо створення умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника.

**Ситуаційне інтерв'ю** — технологія проведення інтерв'ю, за якої кандидату пропонується вибрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, що склалася.

**Слабоструктуроване інтерв'ю** — інтерв'ю, для якого характерним є підготовка головних запитань; можуть включатися незаплановані питання, змінюватися хід розмови; інтерв'юер має бути добре підготовлений, аби бачити реакцію претендента, вибрати запитання, що заслуговують на особливу увагу.

**Спрямовуючі запитання** — запитання, що підказують, якої відповіді очікують від кандидата під час інтерв'ю.

**Стандарти оцінювання** — нижні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій, які підлягають обов'язковому виконанню. **Стандартний метод пошуку кандидатів** — метод, який використовується рекрутинговими агенціями для пошуку керівників середньої та нижчої ланок, професіоналів, фахівців, технічних службовців, інколи робітників; передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах та ін.

**Стрес-інтерв'ю** — інтерв'ю, що проводиться з метою перевірки кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованих стресових ситуацій.

**Структуроване інтерв'ю** — інтерв'ю, що проводиться за фіксованим набором запитань.

**Temporary staffing** — набір персоналу на короткостроковий період (як правило до трьох місяців). Найчастіше ця послуга актуальна при проведенні маркетингових заходів чи виконанні невеликих проектів. Підбір фахівців здійснює рекрутингове агенство і воно ж несе відповідальність за працівника.

**Телефонне інтерв'ю** — метод попереднього оцінювання кандидатів, що проводиться з метою отримання попереднього загального враження про людину, манеру її спілкування та уточнення інформації, яка міститься у резюме чи інших стандартних формах.

**Тест** — інструмент, що складається з кваліметрично вивіреної системи тестових завдань, стандартизованої процедури проведення, заздалегідь спроектованої методики обробки і аналізу результатів, призначений для вимірювання якостей і властивостей особи, зміна яких можлива в процесі систематичного навчання.

**Тести загальних здібностей** — тести, які проводяться з метою оцінювання рівня розвитку та окремих особливостей мислення, пам'яті, уваги, здатності до навчання.

**Тести на професійну придатність** — тести, які проводяться з метою оцінювання психофізіологічних якостей кандидата та вмінь виконувати певні види робіт.

**Тестування** — метод контролю та вимірювання знань особи, її психологічних особливостей, професійних навиків тощо із завчасно встановленими параметрами та умовами проведення, де інструментом виступає дидактичний тест, а методом оцінювання – шкалювання.

**Технології управління персоналом** — сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належним чином структурованих і регламентованих.

**Уточнювальні запитання** — запитання, що дозволяють правильно зрозуміти співрозмовника та уникнути непорозумінь під час інтерв'ю.

**Фізіономіка** — вчення про прояви на обличчі людини властивостей її характеру і настрою.

**Формальне інтерв'ю** — інтерв'ю, що обмежується перевіркою даних, які містяться у резюме чи анкеті.

**Хедхантинг (headhunting)** — технологія прямого пошуку, суттю якої є переманювання (перемотивування) конкретного кандидата на вакансію, який є висококваліфікованим топ-менеджером та/або професійним вузькопрофільним фахівцем в потрібній компанії-роботодавцю сфері.

**Центр оцінювання** — структура (організація), яка надає послуги з комплексного оцінювання працівників, що охоплює низку оцінювальних процедур і ґрунтується на моделюванні основних складових управлінської діяльності, дає змогу оцінити управлінський потенціал та розробити стратегію навчання й розвитку працівників.

**Швидкість підбору** — тривалість (час) заповнення вакансії.

**Якість підбору персоналу** — показник, який включає такі критерії: частка працівників, які не пройшли випробувального терміну, від загальної кількості прийнятих на роботу; тривалість навчання нових працівників; результати праці нових працівників; рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками; відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих; плинність нових працівників та ін.

**Ярмарка вакансій** — періодичний спеціалізований захід, учасниками якого є роботодавці (мета – закриття вільних вакансій) та пошукачі роботи (мета – пошук місця працевлаштування).



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии / П. Беленко. – СПб.: Питер, 2006.
3. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – М.: ЭКСМО, 2005.
5. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала: учеб. пос. / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев. – М.: Экзамен, 2003.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2003.
7. Магура М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2005.
8. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров/ М.И. Магура. – 3-е изд. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2003.
9. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посібник / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009.

## Допоміжна

10. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2005
11. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М : Юнити-Дана, 2006.
12. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003.
13. Гуревич А. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А. Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.
14. Вязгин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А.В. Вязгин – М.: Вершина, 2006.
15. Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших / Е.Н. Дубиненкова. – СПб.: Речь, 2007.
16. Ежова Н.Н. Новые тесты для отбора персонала / Н.Н. Ежова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008.
17. Жечко Т. Как оценить человека за полчаса / Т. Жечко. – СПб. : Питер Пресс, 2007.
18. Иванов А.Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера / А.Е. Иванов. – М.: Вершина, 2006.
19. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010.
20. Клоков И. Секреты национальной охоты на сотрудников / И. Клоков. – СПб.: Питер, 2007.
21. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр / М. Кляйнманн ; пер. с. нем. – Х.: Гуманитарный Центр, 2004.
22. Красностанова М.В. Assessment center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / М.В. Красностанова, Н.В. Осетрова, Н. В. Самара. – М.: Вершина, 2007.

- 23.** Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер. – М.: Вершина, 2005.
- 24.** Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: Теория и практика: учеб. для вузов / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2008.
- 25.** Медведев Д.С. Современные психотехники: Технология профессионально-психологического отбора кадров. / Д.С. Медведев, А.П. Булка. – Ростов н/Д : Феникс, 2008.
- 26.** Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. – М.: Хорошая книга, 2005.
- 27.** Резапкина Г.В. Искусственный отбор. Пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г.В. Резапкина. – М. : Генезис, 2004.
- 28.** Робертсон И.Т. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / И.Т. Робертсон. – М.: Вершина, 2005.
- 29.** Румянцева Е. Как найти идеального сотрудника / Е. Румянцева. – М.: Вершина, 2007.
- 30.** Слепцова А.С. Подбор и найм персонала: как оценить человека за час / А.С. Слепцова. – М.: АСТ, Астель, Книжкин Дом, 2007.
- 31.** Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010.
- 32.** Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005.
- 33.** Сухар М. Рекрутинг персонала / М. Сухар ; пер. с польского Я. Казмеркевич. – К. : «Азимут–Украина», 2007.
- 34.** Трейси Б. Искусственный отбор. 21 способ решения кадрового вопроса / Б. Трейси. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
- 35.** Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М. : Вершина, 2007.

## Зміст

Вступ.....	3
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	6
Структурно-логічна схема навчальної дисципліни.....	9
1. Програма навчальної дисципліни.....	10
2. Структура навчальної дисципліни.....	20
2.1. Зміст теоретичної підготовки.....	21
3. Практичні заняття.....	25
4. Самостійна робота.....	58
5. Індивідуальна робота.....	62
6. Тестові завдання.....	67
7. Програма семестрового іспиту.....	104
8. Критерії та норми оцінювання знань, умінь і навичок студентів з навчальної дисципліни. Розподіл балів, які отримують студенти.....	111
9. Тези лекцій.....	122
Глосарій.....	152
Рекомендована література.....	163