



Міністерство освіти і науки України
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕКРУТИНГ

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація»)



RECRUITING

**Харків
2023**

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕКРУТИНГ

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація»)

*ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Науково-методичної ради
факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 5 від 15.02.2023 р.*

**Харків
2023**

УДК 331.108(5.07)

Т 38

*Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 7 від 01.02.2023 р.*

Т 38 Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2023. – 146 с.

Методичні вказівки для вивчення дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» містять опис, програму та структуру викладання навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація». Наведена деталізована тематика теоретичного та практичного курсів дисципліни. Представлені рекомендації щодо підготовки рефератів. Методичні вказівки містять також питання для проведення підсумкового контролю знань і методи їх оцінювання, глосарій та список рекомендованої літератури. Окремо викладені засади академічної доброчесності учасників освітнього процесу. Методичні вказівки можуть бути корисними та цікавими для здобувачів інших спеціальностей, науково-педагогічних працівників, керівників і спеціалістів підприємств та організацій тощо.

РЕЦЕНЗЕНТИ :

Т. А. Власенко, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук;

О. В. Дудник, завідувачка кафедри менеджменту ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук.

Відповідальна за випуск (зав. каф.): **СМІГУНОВА О.В.**, к.е.н., доцент

© Грідін О. В., 2023

© ДБТУ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	10
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	12
ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	15
ПРАКТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	35
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	81
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ.....	103
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	112
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	117
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	118
ГЛОСАРІЙ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	143

ВСТУП

Сучасні технології управління персоналом являють собою сукупність методичних засобів, прийомів та процедур здійснення як самої організацією, так і спеціалізованими кадровими агентствами на її замовлення процесів пошуку, відбору, наймання, формування та використання працівників. Відтак, оволодіння компетенціями у сфері новітніх технологій управління персоналом та рекрутингу є особливо важливим для здобувачів вищої освіти, оскільки саме від уміння раціонально використовувати сучасні методичні прийоми, інструменти і процедури підбору, наймання й використання персоналу, обґрунтовувати їх доцільність за різних соціально-економічних умов залежить як ефективність функціонування служби управління персоналом, так і ефективність організації у цілому.

Вивчення дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» передбачається освітньою програмою підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація». Навчальна дисципліна **буде корисна** майбутнім фахівцям для набуття знань, що дозволять їм: ефективно, з урахуванням специфічних особливостей організації, здійснювати управління персоналом, базуючись на взаємозв'язку економічних явищ і процесів; планувати потребу в персоналі, проводити рекрутинг, адаптацію, професійне навчання, оцінювання, мотивацію та вивільнення персоналу; використовувати різноманітні методи управління економічного, адміністративного та соціально-психологічного характеру; отримати навички визначення кількісного та якісного складу персоналу, складання резюме та проведення ефективної співбесіди, створення адаптивних методик поточного та результуючого оцінювання персоналу, формування вискоелективної команди, приймання ефективних рішень у різноманітних ситуаціях.

Метою викладання дисципліни є: формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і прикладних навичок у галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління організаціями; формування сучасних знань і компетенцій щодо добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, надання рекрутингових послуг, розроблення аутсорсинг-проектів, а також залучення фахівців з використанням лізингу та аутстафінгу.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності, особливості, методичні засоби та процедури формування, функціонування, розвитку, рекрутингу, аутсорсингу, лізингу й аутстафінгу персоналу організації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутингу» є:

- висвітлення теоретико-методологічних та соціально-психологічних аспектів управління персоналом;

- набуття здобувачами сучасних знань і компетенцій щодо добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, їх оцінювання, управління розвитком та рухом, надання рекрутингових послуг;

- розроблення аутсорсинг-проектів, а також залучення фахівців з використанням лізингу та аутстафінгу.

- розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, самостійності і відповідальності у роботі;

- формування професійних здібностей у майбутніх фахівців щодо вирішення проблем управління персоналом в організації тощо.

Інтегральна компетентність: здатність комплексно розв'язувати складні професійні задачі та практичні проблеми у сфері туризму як у процесі навчання, так і у процесі роботи, що передбачає глибоке переосмислення наявних теорій та методів системи наук, які формують туризмознавство, та створення нових цілісних знань та(або) професійної практики у сфері туризму; узагальнювати практику туризму і прогнозувати напрямки його розвитку.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців низки здатностей, зокрема:

- здатність складати рекламні оголошення про вакантну посаду;

- здатність перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;

- здатність здійснювати лінгвістичний аналіз мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю;

- здатність формувати пакети тестових завдань залежно від вимог до кандидата на вакантну посаду;

- здатність розробляти аутсорсинг-проекти;

- здатність визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;

- здатність складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингового агентства;

– здатність здійснювати стандартний і прямий пошук кандидатів на вакантні посади;

– здатність оформляти взаємовідносини на договірній основі між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоотримувачем і найманим працівником;

– здатність розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації;

– здатність розробляти програми роботи центрів оцінювання;

– здатність визначати доцільність використання різних digital-технологій в управлінні персоналом;

– здатність оцінювати й аналізувати ефективність технологій управління персоналом тощо.

Вивчення навчальної дисципліни дає можливість здобувачу:

знати:

– сутність, значення та зміст управління персоналом;

– методологічні аспекти й завдання дисципліни;

– зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;

– зміст та процедуру ресурсного забезпечення управління персоналом;

– соціально-психологічні механізми, які зумовлюють трудову поведінку персоналу;

– методи та пріоритетні напрями організації роботи служби управління персоналом;

– методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного відбору кадрів;

– методологію планування та організації розвитку персоналу;

– види, чинники, показники руху персоналу та способи його пристосування до економічних та організаційних змін;

– питання, пов'язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання;

– поняття, чинники та елементи управління умовами праці;

– принципи та методи оцінювання персоналу;

– теоретичні засади мотивації трудової діяльності;

– сутність та форми соціального партнерства, його роль у формуванні досконалих соціально-трудоких відносин в організації;

– особливості використання аутсортсингових послуг в управлінні персоналом та організації його лізингу;

– підходи до визначення ефективності управління персоналом та рекрутингом тощо.

ВМІТИ:

– визначати пріоритети стратегії та політики управління персоналом в організації залежно від конкретної ситуації;

– оцінювати морально-психологічний клімат, який панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;

– аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу організації;

– визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;

– розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади;

– визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів;

– обґрунтовувати доцільність використання різних джерел залучення кандидатів;

– здійснювати опис, скласти рекламні оголошення про вакансії;

– аналізувати резюме;

– проводити інтерв'ю з використанням різних технологій і методик з метою визначення рівня розвитку у кандидатів відповідних компетенцій, мотиваційних настанов, рівня їхньої лояльності до майбутнього роботодавця;

– формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;

– використовувати різні методи оцінювання персоналу;

– аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом в організації;

– аналізувати ефективність рекрутингу, виявляти помилки, визначати напрями удосконалення процедур і технологій рекрутування з метою задоволення потреб підприємства у кваліфікованих, компетентних, вмотивованих і відданих працівниках;

– обґрунтовувати вибір стратегії роботи рекрутингового агентства;

– формувати перелік рекрутингових послуг, укладати договори з замовниками послуг;

– готувати звіт для замовника за результатами оцінювальних процедур, а також аналізувати ефективність рекрутингових послуг і роботи агентства загалом тощо.

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Психологія туризму та конфліктологія», «Філософія», «Економічна теорія», «Менеджмент туризму».

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Керівництво туристичним офісом», «Оцінка діяльності підприємств туристичної галузі» тощо.

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти будуть здатні демонструвати: знання теорій, методів і функцій управління; навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; навички взаємодії, лідерства, командної роботи; навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера; будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації; визначати оптимальну чисельність працівників; проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу; розробляти необхідні кадрові документи; будувати раціональну структуру кадрової служби організації; здійснювати пошук, відбір кандидатів на заміщення вакантної посади, формувати трудовий колектив організації та управляти ним; характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства; проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади; скласти план заходів із профорієнтаційної роботи у трудовому колективі підприємства; володіти методами раціонально оцінювати працівників; оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом організації за різними показниками тощо.

Основною **формою** вивчення курсу є лекції, практичні, семінарські заняття, реферати, самостійна робота. Здобувачі послідовно опановують основний зміст кожної теми відповідно до сформованої структури. Шляхом вивчення рекомендованої навчальної літератури проводять поточну перевірку отриманих знань за допомогою контрольних запитань. Крім того, здобувачі мають відповісти на проблемні питання, опрацювати запропоновані вправи, розв'язати практичні завдання. Після опанування теоретичної частини теми та набуття необхідних практичних навичок здобувачі переходять до вивчення наступної теми.

Навчальний курс може бути цікавим та корисним також і для здобувачів, що навчаються за іншими спеціальностями та на інших рівнях вищої освіти, а також для викладачів, науковців, керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>	
		<i>денна форма навчання</i>	<i>заочна форма навчання</i>
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 24 «Сфера обслуговування» Спеціальність 242 «Туризм і рекреація» Освітня програма «Туризм» Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)	Обов'язкова	
Модулів – 2		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		3-й	3-й
Загальна кількість годин – 120		Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 4		6-й	6-й
		Лекції:	
		30 год.	6 год.
		Практичні, семінарські:	
		30 год.	6 год.
		Лабораторні:	
		— год.	— год.
		Самостійна робота:	
		30 год.	78 год.
	Індивідуальні завдання:		
30 год.	30 год.		
Вид контролю:			
екзамен	екзамен		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

- для денної форми навчання – **60 / 60**
- для заочної форми навчання – **12 / 108**

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1

«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

Теоретичний курс (Лекційні заняття)

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій.

Тема 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом.

Кадрове планування в організаціях.

Тема 3. Методологічні засади сучасних технологій управління персоналом.

Тема 4. Аналіз робіт в організації та формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.

Тема 5. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду.

Тема 6. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.

Тема 7. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.

Тема 8. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

Тема 9. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору.

Практичний курс (практичні та семінарські заняття)

Тема 1. Методи вивчення особистості.

Тема 2. Визначення потреби в кадрах.

Тема 3. Підбір на посаду.

Тема 4. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу.

Тема 5. Соціально-психологічний портрет керівника.

Тема 6. Оцінка керівників і спеціалістів.

Тема 7. Документаційне забезпечення управління кадрами.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ
НАДАННЯ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ»

Теоретичний курс (Лекційні заняття)

Тема 10. Рекрутинг в управлінні персоналом.

Оцінка ефективності рекрутингу персоналу.

Тема 11. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом.

Тема 12. Технології у галузі лізингу персоналу.

Тема 13. Управління проектами з виведення персоналу зі штату підприємства.

Тема 14. Загальні підходи, методи та процедура оцінювання працівників.

Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом.

Практичний курс (практичні та семінарські заняття)

Тема 8. Обґрунтування необхідності введення на підприємстві посади рекрутера.

Тема 9. Оцінка ефективності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу.

Тема 10. Визначення витрат та обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

Тема 11. Визначення витрат та обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології.

Тема 12. Оцінка комунікативних умінь працівника.

Тема 13. Самооцінка контролю у спілкуванні.

Тема 14. Оцінка схильності особистості до конфліктної поведінки.

Тема 15. Діагностика соціально-психологічної адаптації працівника.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<i>Назви змістових модулів і тем</i>	<i>Кількість годин</i>											
	<i>денна форма навчання</i>						<i>заочна форма навчання</i>					
	<i>усього</i>	<i>у тому числі</i>					<i>усього</i>	<i>у тому числі</i>				
		<i>л</i>	<i>п</i>	<i>лаб</i>	<i>інд</i>	<i>с.р.</i>		<i>л</i>	<i>п</i>	<i>лаб</i>	<i>інд</i>	<i>с.р.</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
МОДУЛЬ 1												
Змістовий модуль 1. «Теоретико-методологічні основи та практичні аспекти технологій управління персоналом в організаціях»												
<i>Лекції:</i>												
Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій	3	2				1	2					2
Тема 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Кадрове планування в організаціях	3	2				1	2					2
Тема 3. Методологічні засади сучасних технологій управління персоналом	3	2				1	3	1				2
Тема 4. Аналіз робіт в організації та формування вимог до кандидатів на вакантну посаду	3	2				1	2					2
Тема 5. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду	3	2				1	3	1				2
Тема 6. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду	3	2				1	2					2
Тема 7. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду	3	2				1	2					2
Тема 8. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду	3	2				1	2					2
Тема 9. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	3	2				1	3	1				2

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма навчання						заочна форма навчання						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
		Л	П	лаб	інд	с.р.		Л	П	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Практичні, семінарські заняття:													
Тема 1. Методи вивчення особистості	3		2			1	3					3	
Тема 2. Визначення потреби в кадрах	3		2			1	4		1			3	
Тема 3. Підбір на посаду	3		2			1	4		1			3	
Тема 4. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу	3		2			1	3					3	
Тема 5. Соціально-психологічний портрет керівника	3		2			1	3					3	
Тема 6. Оцінка керівників і спеціалістів	3		2			1	3					3	
Тема 7. Документаційне забезпечення управління кадрами	3		2			1	4		1			3	
Усього годин за Модуль 1	60	18	14			12	16	60	3	3		15	39
МОДУЛЬ 2													
Змістовий модуль 2. «Організаційно-методичні та прикладні засади надання рекрутингових послуг»													
Лекції:													
Тема 10. Рекрутинг в управлінні персоналом. Оцінка ефективності рекрутингу персоналу	3	2				1	4	1				3	
Тема 11. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом	3	2				1	4	1				3	
Тема 12. Технології у галузі лізингу персоналу	3	2				1	4	1				3	
Тема 13. Управління проєктами з виведення персоналу зі штату підприємства	3	2				1	3					3	
Тема 14. Загальні підходи, методи та процедура оцінювання працівників	3	2				1	3					3	
Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом	3	2				1	3					3	

<i>Назви змістових модулів і тем</i>	<i>Кількість годин</i>												
	<i>денна форма навчання</i>						<i>заочна форма навчання</i>						
	<i>усього</i>	<i>у тому числі</i>					<i>усього</i>	<i>у тому числі</i>					
		<i>Л</i>	<i>П</i>	<i>лаб</i>	<i>іна</i>	<i>с.р.</i>		<i>Л</i>	<i>П</i>	<i>лаб</i>	<i>іна</i>	<i>с.р.</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	
<i>Практичні, семінарські заняття:</i>													
Тема 8. Обґрунтування необхідності введення на підприємстві посади рекрутера	3		2			1	3		1			2	
Тема 9. Оцінка ефективності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу	3		2			1	3		1			2	
Тема 10. Визначення витрат та обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу	3		2			1	3		1			2	
Тема 11. Визначення витрат та обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології	3		2			1	3					3	
Тема 12. Оцінка комунікативних умінь працівника	3		2			1	3					3	
Тема 13. Самооцінка контролю у спілкуванні	3		2			1	3					3	
Тема 14. Оцінка схильності особистості до конфліктної поведінки	3		2			1	3					3	
Тема 15. Діагностика соціально-психологічної адаптації працівника	3		2			1	3					3	
<i>Усього годин за Модуль 2</i>	<i>60</i>	<i>12</i>	<i>16</i>			<i>18</i>	<i>14</i>	<i>60</i>	<i>3</i>	<i>3</i>		<i>15</i>	<i>39</i>
<i>РАЗОМ (4 КРЕДИТИ = 120 ГОД.)</i>	<i>120</i>	<i>30</i>	<i>30</i>			<i>30</i>	<i>30</i>	<i>120</i>	<i>6</i>	<i>6</i>		<i>30</i>	<i>78</i>

ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1 «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

ТЕМА 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації

Питання:

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

Основна література: [5; 12; 20; 40; 43].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Передумови виникнення та історичні етапи розвитку управління персоналом, як самостійної науки. Роль управління персоналом як науки. Основні рівні управління персоналом. Мета та завдання управління персоналом в умовах ринку. Сутність та значення управління персоналом. Основні аспекти управління персоналом підприємства. Напрями діяльності управління персоналом. Особливості управління персоналом. Функції управління персоналом.

Комплексний і системний підходи в управлінні персоналом. Основна специфічна особливість управління персоналом. Рівні управління персоналом залежно від масштабів завдань і часу їх виконання. Аспекти розгляду управління персоналом. Сутність понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал». Категорії персоналу за участю в процесі виробництва. Принципові відмінності двох концептуальних підходів «Управління персоналом» та «Управління людськими ресурсами». Умови, що потребують дотримання для забезпечення ефективності управління людськими ресурсами. Сутність терміну «трудовий потенціал працівника». Елементи трудового потенціалу працівника. Сутність терміну «трудовий потенціал підприємства». Параметри трудового потенціалу підприємства. Показники характеристики трудового потенціалу з кількісної та якісної

сторін. Основні етапи і функції управління персоналом. Сутність і зміст системи управління персоналом підприємства. Підсистеми системи управління персоналом. Цілі функціонування системи управління персоналом. Чинники формування системи управління персоналом. Основні задачі в сфері управління персоналом. Методи вивчення стану діючої та нової систем управління персоналом. Характеристика методів аналізу системи управління персоналом. Сутність поняття «методи управління персоналом». Сутність та зміст адміністративних методів управління персоналом. Сутність та зміст економічних методів управління персоналом. Сутність та зміст соціально-психологічних методів управління персоналом. Загальні та часткові принципи управління персоналом. Сутність терміну «стиль управління персоналом». Стилі управління персоналом за причетністю до управління. Стилі управління персоналом за ступенем виразності функцій. Передумови вибору стилю управління персоналом в конкретних ситуаціях.

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом. Підходи до управління персоналом та концепції, що покладено в їх основу. Стадії розвитку управління персоналом. Тенденції, що властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом. Сутність і особливості управління людськими ресурсами. Нові напрямки управління персоналом.

ТЕМА 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Кадрове планування в організаціях

Питання:

1. Поняття та значення сучасної кадрової політики в організації.
2. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
3. Стратегії управління персоналом організації.
4. Кадрова політика управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою.
5. Кадрове планування в організації: сутність, цілі, завдання, принципи, етапи та види.
6. Визначення потреби організації в персоналі.
7. Персонал-маркетинг як елемент кадрової політики підприємства.

Основна література: [5; 12; 20; 40; 43].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність терміну «політика» в різних сферах суспільних відносин. Сутність поняття «кадрова політика». Кадрова політика підприємства та її основна мета. Цілі кадрової політики підприємства. Основні різновиди кадрової політики. Основні принципи кадрової політики. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства. Механізм реалізації кадрової політики підприємства. Типи кадрової політики у залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві. Типи кадрової політики у залежності від ступеня відкритості зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. Етапи проектування кадрової політики підприємства. Розділи концепції кадрової політики підприємства.

Зміст кадрової політики на стадії формування підприємства та основні задачі щодо управління персоналом. Зміст кадрової політики на стадії інтенсивного зростання підприємства та основні задачі щодо управління персоналом. Зміст кадрової політики на стадії стабілізації підприємства та основні задачі щодо управління персоналом. Організаційні особливості підприємства, що свідчать про готовність до змін. Основні рівні змін в управлінні персоналом підприємства. Індивідуальні механізми прийняття змін. Зміст кадрової політики на стадії спаду (ситуація кризи) та основні задачі щодо управління персоналом.

Сутність поняття «стратегічне управління». Сутність стратегії управління персоналом та її типи. Концентрована і диверсифікована форми кадрової стратегії. Основні види кадрових стратегій в умовах маркетингової орієнтації підприємства. Інструментарій реалізації кадрової стратегії підприємства.

Основні принципи менеджменту персоналу в японських організаціях. Основні принципи менеджменту персоналу в американських організаціях. Базові аспекти планомірної ротації. Загальні заходи управління персоналом в різних організаціях. Основні етапи прийняття на роботу у фірмах США. Принципи кадрової політики в американських фірмах. Специфічні особливості управління персоналом на фірмах Японії. Основні принципи управління персоналом в японських фірмах.

Сутність поняття «кадрове планування» та його основні переваги здійснення. Специфіка кадрового планування. Основні напрями кадрового планування. Цілі і завдання кадрового планування. Принципи кадрового планування. Етапи планування потреби в персоналі. Базові характеристики, на яких ґрунтується аналіз і оцінка персоналу. Програма забезпечення трудовими ресурсами та її основні розділи. Сутність терміну «план» та основні типи планів. Види планування в залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування. Сутність та значення оперативного планування роботи з персоналом. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства. Інформація, необхідна для розробки оперативного плану роботи з персоналом. Основні вимоги, яким має відповідати інформація про персонал. Види термінових планів з персоналу, їх призначення. Показники системи планування роботи з персоналом.

Особливості визначення поточної та довгострокової потреби в персоналі. Чинники визначення потреби підприємства в персоналі. Загальна та додаткова потреба підприємства в персоналі. Основні методи прогнозування потреби підприємства в персоналі.

Сутність і зміст персонал-маркетингу. Основні завдання персонал-маркетингу. Елементи персонал-маркетингу. Принципи персонал-маркетингу. Етапи персонал-маркетингу.

ТЕМА 3. Методологічні засади сучасних технологій управління персоналом

Питання:

1. Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
2. Предмет, об'єкт, завдання навчальної дисципліни та її взаємозв'язки з іншими курсами.
3. Рекрутинг як функція управління персоналом. Процедура рекрутування.
4. Кадрове забезпечення рекрутингу персоналу.
5. Розподіл між посадовими особами завдань з рекрутингу персоналу.

Основна література: [5; 6; 13; 40; 43; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Роль та значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом. Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом. Значення ресурсного забезпечення у побудові системи управління персоналом на принципах технологічності. Необхідність використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Значення економічної доцільності використання різних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.

Об'єкт і предмет навчальної дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг». Мета і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг». Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» з іншими навчальними дисциплінами.

Роль рекрутингу персоналу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом. Основні етапи рекрутингу персоналу. Рекрутинг персоналу як бізнес-процес. Чинники, що впливають на вибір суб'єктів рекрутингу персоналу. Суб'єкти, що відповідають за рекрутинг персоналу на малих підприємствах.

Основні посади у сфері рекрутингу персоналу. Розподіл завдань у сфері рекрутингу персоналу між фахівцями з управління персоналом і лінійними керівниками.

ТЕМА 4. Аналіз робіт в організації та формування вимог до кандидатів на вакантну посаду

Питання:

1. Сутність та завдання аналізу робіт.
 2. Етапи аналізу робіт.
 3. Методи збору інформації для аналізу робіт.
 4. Використання результатів аналізу робіт.
 5. Розроблення кваліфікаційної карти та карти компетенцій.
- Формулювання профілю посади.
6. Розроблення критеріїв відбору кандидатів на вакантну посаду.

Основна література: [6; 13; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність змістового, процесного і суб'єктного аспектів роботи. Сутність і призначення аналізу робіт.

Характеристика етапів аналізу робіт. Необхідність вибору репрезентативної посади під час проведення аналізу робіт. Порівняльний аналіз методам збору інформації для аналізу робіт.

Технологія розроблення анкет і опитувальних листків для проведення аналізу робіт. Приклади анкет, що застосовуються для аналізу робіт. Порівняльна характеристика методикам аналізу робіт RAQ, CMQ, FJA та O'NET. Причини неможливості використання методу спостереження для аналізу трудових процесів, що вимагають розумового напруження. Сутність і специфіка використання методу критичних інцидентів. Приклади критичних інцидентів для певного виду трудової діяльності. Процедура збору інформації методом репертуарної сітки.

Характеристика напрямів використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом. Процедура використання результатів аналізу робіт у професійній класифікації. Структура та зміст опису роботи. Порівняльна характеристика посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи. Напрями використання результатів аналізу робіт для удосконалення політики оплати праці в організації. Призначення і технологія проведення оглядів заробітних плат.

Порівняльна характеристика кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Структура профілю посади. Порядок розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду (роботу). Розповсюжені помилки, яких припускаються на практиці під час розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантні посади.

Технологія розроблення компетенцій. Необхідність урахування етапу розвитку бізнесу компанії та особливостей корпоративної культури під час розроблення компетенцій. Приклади корпоративних, професійних і управлінських компетенцій. Оцінні інструменти, що дають змогу визначити рівень розвитку компетенцій у кандидатів і працівників. Вимоги, яким мають відповідати критерії відбору кандидатів на вакантну посаду. Доцільність розроблення мінімальних і деталізованих вимог до кандидатів на вакантну посаду. Приклади критеріїв добору «може – хоче – керований і сумісний – безпечний» кандидатів на вакантну посаду.

ТЕМА 5. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду

Питання:

1. Джерела пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади.
2. Рекламні оголошення про вакансії у ЗМІ.
3. Використання послуг посередників для підбору персоналу.
4. Використання мережних ресурсів для пошуку та залучення кандидатів.

Основна література: [5; 6; 13; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього джерел пошуку та залучення кандидатів на заміщення вакансій. Основні напрями роботи у сфері управління персоналом, що сприяють активізації рекрутування із внутрішніх джерел. Основні переваги рекомендаційного рекрутингу на вакантні посади колег, знайомих, родичів. Характеристика способам пошуку та залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці та чинники, що впливають на їх вибір. Чинники, що впливають на вибір засобу масової інформації для розміщення оголошення про вакансії. Порівняльна характеристика друкованих засобів масової інформації з точки зору ефективності розміщення оголошення про вакансії. Критерії вибору засобів масової інформації для розміщення оголошень.

Типовий зміст оголошення про вакансію. Доцільність розміщення інформації про обов'язки працівника, вимоги до кандидата, ціннісні пропозиції роботодавця. Інформація, що не зазначається у рекламному оголошенні.

Особливості використання послуг служб зайнятості. Випадки доцільності залучення рекрутингових агентств. Характеристика критеріїв вибору агентства для замовлення рекрутингових послуг. Перспективні напрями співпраці підприємства з навчальними закладами. Особливості пошуку кандидатів за допомогою мережних ресурсів. Характеристика основних видів ярмарок вакансій. Порівняльний аналіз активного та пасивного способів пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів.

Характеристика чинників вибору сайту з працевлаштування для розміщення оголошення про вакансію. Особливості розміщення рекламних оголошень на сайтах із працевлаштування на платній основі.

Правила, яких необхідно дотримуватися під час використання пошукових систем. Особливості пошуку кандидатів на спеціалізованих сайтах і професійних форумах. Переваги та особливості пошуку кандидатів у соціальних мережах. Характеристика рекомендаціям щодо створення текстових повідомлень у соціальних мережах. Переваги розміщення оголошень про наявні вакансії на сайті підприємства. Особливості залучення кандидатів за допомогою сайту підприємства.

ТЕМА 6. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Питання:

1. Методи та процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
2. Вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду.
3. Технологія розроблення стандартних форм для кандидатів на вакантну посаду.
4. Проведення телефонного інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
5. Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду.

Основна література: [6; 13; 20; 40; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Зміст технології аналізу інформації щодо підготовки та підвищення кваліфікації кандидатів у процесі вивчення резюме. Характеристика інформації, яку потрібно взяти до уваги під час аналізу трудової діяльності кандидатів.

Пункти резюме, що можуть вказувати на успішність кандидатів у професійній діяльності. Основні мотиви розроблення фахівцями з управління персоналом стандартних форм для заповнення кандидатами на заміщення вакансій.

Характеристика структури та змісту стандартних форм кандидатів. Базові вимоги, яким мають відповідати стандартні форми кандидатів. Нестандартні запитання, що можуть бути включені до анкет. Призначення та вимоги до підготовки кандидатами автобіографії. Характеристики, які можна дослідити під час вивчення автобіографії.

Процедура підготовки до проведення телефонного інтерв'ю із кандидатами на вакантні посади. Інформація, що вимагає уточнення у процесі телефонного інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади. Правила, яких потрібно дотримуватися під час телефонного інтерв'ю.

Доцільність перевірки інформації, наданої кандидатами на вакантні посади. Мета, призначення та склад документів, що вивчаються посадовими особами під час рекрутингу персоналу. Технологія перевірки документів кандидатів на вакантні посади. Доцільність перевірки рекомендацій кандидатів на вакантні посади. Характеристика інформації про кандидата, яку доцільно перевірити. Базові правила перевірки рекомендацій.

ТЕМА 7. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Питання:

1. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.
2. Підготовка до проведення інтерв'ю.
3. Структура інтерв'ю.
4. Технології проведення інтерв'ю.
5. Підбиття підсумків інтерв'ю.

Основна література: [6; 13; 43; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Місце інтерв'ю у рекрутингу персоналу. Характеристика основних чинників, що впливають на структуру, зміст і тривалість проведення інтерв'ю. Порівняльна характеристика основних видів інтерв'ю. Порівняльна характеристика основних форм проведення інтерв'ю.

Процедура підготовки до проведення інтерв'ю. Порівняльна характеристика різних типів запитань, що можуть використовуватися під час інтерв'ю.

Структура інтерв'ю та характеристика етапів його проведення. Значення етапу «установлення контакту» для забезпечення ефективності проведення інтерв'ю.

Основні проблеми, що можуть виникнути під час інтерв'ю та способи їх вирішення. Помилки, яких припускаються інтерв'юери під час інтерв'ю. Характеристика прийомів активного слухання, що

сприяють підвищенню ефективності інтерв'ю. Значення етапу «запитання кандидата» під час проведення інтерв'ю. Процедура завершення інтерв'ю. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього типів референції. Значення типу референції для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності. Приклади запитань, які можна використати для визначення типу референції. Порівняльна характеристика мотиваційних тенденцій «прагнення до досягнень» і «уникнення невдач». Значення мотиваційних тенденцій для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності. Приклади запитань, що можуть використовуватися для визначення мотиваційних тенденцій. Значення орієнтації на процес чи на результат (процедури чи можливості) для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності. Приклади запитань, що можуть використовуватися для визначення орієнтації на процес чи результат (процедури чи можливості). Порівняльна характеристика різних типів людей залежно від їх позиціонування у робочих взаєминах. Значення позиціонування кандидатів у робочих взаєминах для успішності працівників у певних сферах професійної діяльності. Приклади запитань, які можна використати для визначення позиціонування у робочих стосунках. Технологія проведення поведінкового інтерв'ю. Особливості та переваги проєктивного інтерв'ю. Методичні засади проведення ситуаційного інтерв'ю. Доцільність використання провокаційних запитань для визначення професійної придатності кандидатів. Особливості використання методу «три плюси і три мінуси». Випадки доцільного використання та особливості інтерв'ю у стресових умовах.

Процедура підведення підсумків інтерв'ю.

ТЕМА 8. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Питання:

1. Технології проведення тестування.
2. Графологічна експертиза: переваги та особливості використання.
3. Перевірка кандидатів за допомогою поліграфа.
4. Фізіогномічний аналіз як нетрадиційний метод оцінювання кандидатів.

Основна література: [5; 6; 13; 43; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Порівняльна характеристика основним видам тестів. Призначення тестів на визначення професійної придатності. Призначення та види тестів на визначення загальних здібностей. Інтелектуальні здібності, що досліджуються під час оцінювання рівня інтелекту кандидатів на вакантні посади. Призначення особистісних тестів. Особливості дослідження мотиваційної сфери кандидатів у процесі рекрутингу. Змістова характеристика проєктивним тестам. Технологія підготовки до проведення тестування. Процедура проведення тестування. Моральні аспекти, що мають враховуватися фахівцями під час використання тестів та обробки результатів тестування. Характеристика видів надійності тестів. Джерела помилок у процесі тестування. Процедура визначення дієвості тесту. Порівняльна характеристика способам апробації тестових методик. Сутність терміну «життєвий цикл тесту». Необхідність апробації іноземних тестів перед використанням їх в україномовному середовищі. Не проходження кандидатами психологічного тестування як необґрунтована причина відмови у прийнятті на роботу.

Сутність і призначення графологічної експертизи. Правила, яких слід дотримуватися під час проведення графологічної експертизи. Характеристики почерку, які вивчаються під час графологічної експертизи.

Призначення поліграфологічного дослідження кандидатів на вакантні посади. Основні правила, яких потрібно дотримуватися під час використання поліграфа у процесі рекрутингу. Порівняння іноземного та вітчизняного досвіду використання поліграфа у відбіркових процедурах.

Сутність і призначення фізіогномічного аналізу. Характеристики обличчя, які вивчаються під час фізіогномічного аналізу.

ТЕМА 9. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору

Питання:

1. Ухвалення рішення про заповнення вакансії.
2. Укладання трудового договору.
3. Установлення строку випробування.
4. Уведення працівника в посаду.

Основна література: [6; 13; 20; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Процедура ухвалення рішення про заповнення вакансії. Порівняльний аналіз варіантів ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Базові правила, процедури інформування кандидата про рішення щодо заповнення вакансії. Значення процедури відмови кандидатам у прийнятті на роботу для формування позитивного HR-бренду.

Обов'язкові та додаткові умови трудового договору. Особливості контрактної форми трудового договору. Документи, які подає особа до служби персоналу для оформлення трудового договору.

Призначення та порядок установлення строку випробування для нових працівників. Характеристика варіантів відображення у трудовому договорі випробувального терміну.

Призначення та процедура введення працівника у посаду. Програми професійної орієнтації нових працівників.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2 «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ»

ТЕМА 10. Рекрутинг в управлінні персоналом. Оцінка ефективності рекрутингу персоналу

Питання:

1. Рекрутування як особливий вид послуг у відборі персоналу.
2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
3. Стратегії та технології роботи рекрутингових агентств.
4. Завдання і компетенції фахівців з рекрутингу.
5. Характеристика основних етапів рекрутування.
6. Результативність діяльності рекрутингових агентств.
7. Ефективність процесу та процедур рекрутингу. Вартість та якість рекрутингу.

Основна література: [6; 13; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Відмінні особливості рекрутування як виду підприємницької діяльності. Основні завдання рекрутингових агентств. Очікування замовника рекрутингових послуг і рекрутера від співробітництва під час виконання замовлення. Помилки під час виконання рекрутинговим

агентством замовлення на підбір персоналу. Підготовка рейтингів рекрутингових агентств. Ознаки класифікації та порівняльний аналіз різних видів рекрутингових послуг. Порівняльна характеристика стратегій роботи рекрутингових агентств. Особливості стандартного та прямого методів пошуку кандидатів на вакантні посади. Способи пошуку кандидатів стандартним методом.

Порівняльна характеристика послуг, що надаються рекрутинговими агентствами. Особливості пошуку й відбору кандидатів через зовнішній рекрутинг. Характеристика послуг експрес-рекрутингу. Специфічні особливості executive search. Основні положення Кодексу ділової поведінки. Порівняльний аналіз розподілу витрат праці на різних етапах відбору у разі використання recruitment та executive search. Спільні та відмінні характеристики executive search і headhunting. Особливості outplacement. Приклади нетрадиційних послуг, що надаються рекрутинговими агентствами. Особливості послуг рекрутингових агентств щодо дослідження та формування бренду роботодавця. Послуги HR-розвідки.

Завдання та компетенції фахівців з рекрутингу.

Характеристика основних етапів рекрутування. Інформація, що має містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду. Значення та процедура підготовки опису вакантної посади. Процедура підготовки плану пошуку і відбору кандидатів на вакантні посади. Порівняльна характеристика активного пошукового сценарію та сценарію аналізу під час телефонного інтерв'ю з кандидатами. Процедура презентації кандидата роботодавцеві. Процедура підготовки кандидата до інтерв'ю зі співробітниками організації-замовника. Перелік запитань до кандидата після інтерв'ю зі співробітником компанії-замовника. Перелік запитань до замовника після інтерв'ю з кандидатом.

Показники, що характеризують результативність діяльності рекрутингових агентств.

Показники, що характеризують ефективність рекрутингу персоналу. Характеристика різних варіантів співвідношення показників швидкості, вартості та якості рекрутингу. Показники трудомісткості відбіркових процедур. Особливості аналізу різних рекрутингових процедур. Показники, що характеризують швидкість рекрутингу. Характеристика чинників, що впливають на тривалість заповнення вакансії. Причини тривалого незаповнення вакансії. Характеристика показників вартості рекрутингу. Структура витрат на заповнення вакантної посади. Взаємозв'язок між вартістю та ефективністю

рекрутингу. Показники, за якими можна оцінити якість рекрутингу. Помилки, яких припускаються під час рекрутингу, що негативно впливають на його якість. Причини високої плинності нових працівників. Необхідність дослідження здатності кандидата адаптуватись до соціального середовища. Значення надання кандидатові достовірної інформації про специфіку роботи, компенсаційний пакет, умови праці тощо.

ТЕМА 11. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом

Питання:

1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
2. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом.
3. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проєкту.
4. Контракт на аутсорсинг.

Основна література: [5; 6; 13; 20; 40; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «аутсорсинг». Основні причини, якими керуються підприємства у випадку використання аутсорсингу як стратегії управління.

SWOT-аналіз аутсорсингової технології. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього, часткового й повного аутсорсингу. Переваги використання організаціями аутсорсингу у сфері управління персоналом. Типові функції з управління персоналом, що передаються на аутсорсинг спеціалізованим агентствам. Відмінності аутсорсингових послуг від звичайних сервісних послуг. Основні причини невдач аутсорсинг-проєктів.

Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проєкту. Технологія обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг. Порівняльна характеристика методичних підходів щодо обґрунтування доцільності використання аутсорсингу. Процедура прийняття рішення про використання аутсорсингу. Етапи пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг. Критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг.

Зміст і структура контракту на аутсорсинг. Характеристика умов припинення дії контракту на аутсорсинг. Принципи забезпечення успішності аутсорсинг-проєктів.

ТЕМА 12. Технології у галузі лізингу персоналу

Питання:

1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг.
2. Переваги та недоліки використання лізингу персоналу.
3. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин.
4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача.
5. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.
6. Розвиток ринку лізингу персоналу в Україні.

Основна література: [5; 6; 13; 20; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Передумови використання підприємствами лізингових послуг. Основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі. Порівняльна характеристика основних форм задоволення потреби у працівниках. Основні положення конвенцій та рекомендацій МОП, що стосуються залученої праці.

Переваги залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства-лізингоодержувача. Характеристика переваг роботи на умовах лізингу. Категорії працівників, для яких є вигідним працевлаштування на умовах лізингу. Основні загрози роботи на умовах лізингу та шляхи їх мінімізації. Ймовірні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для підприємства-замовника, способи їх мінімізації. Проблеми, з якими стикаються провайдери лізингових послуг, способи їх мінімізації.

Характеристика взаємовідносин між суб'єктами лізингової угоди. Особливості змісту й порядку укладання трудових договорів з лізинговими працівниками. Порівняльна характеристику умов праці за різними видами договорів. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоодержувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі. Характеристика основних етапів формування лізингового штату агентства-лізингодавця. Служби безпеки, що створюються у структурі агентств, які надають послуги з лізингу персоналу. Розподіл обов'язків між провайдером і замовником лізингових послуг.

Структура витрат на залучення персоналу на умовах лізингу. Показники, що беруться до уваги під час обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

Специфічні особливості вітчизняної практики надання лізингових послуг у галузі управління персоналом.

ТЕМА 13. Управління проектами з виведення персоналу зі штату підприємства

Питання:

1. Передумови використання підприємствами аутстафінгу.
2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату.
3. Технологія виведення персоналу зі штату підприємства.
4. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату.

Основна література: [6; 13; 20; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Основні передумови використання підприємствами аутстафінгу. Групи споживачів, що мають найбільший попит на аутстафінгову технологію. Порівняльна характеристика технологій аутстафінгу, лізингу персоналу та аутсорсингу. Рекомендації щодо вибору інноваційних (нестандартних) форм зайнятості.

Переваги аутстафінгової технології для підприємства-замовника послуг. Напрями скорочення витрат у підприємств, які використовують аутстафінгову технологію. Основні переваги роботи на умовах аутстафінгу для персоналу. Проблеми, з якими стикаються підприємства, що використовують аутстафінгову технологію. Способи мінімізації негативних наслідків використання підприємствами аутстафінгової технології. Причини застосування підприємствами аутстафінгової технології. Характеристика критеріїв вибору провайдера аутстафінгових послуг. Відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.

Процедура виведення персоналу зі штату. Основні положення договору щодо надання послуг з аутстафінгу. Зобов'язання агентства-провайдера та підприємства-замовника аутстафінгових послуг. Документообіг під час виведення працівників зі штату замовника та прийняття до штату провайдера. Характеристика послуг, що пропонуються аутстафінговими агентствами. Чинники, які визначають розмір винагороди агентства-провайдера аутстафінгових послуг. Категорії персоналу, що можуть бути виведені зі штату підприємства.

Методика визначення економічної ефективності виведення персоналу зі штату.

ТЕМА 14. Загальні підходи, методи та процедура оцінювання працівників

Питання:

1. Оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
2. Цілі, завдання, зміст та методи оцінювання працівників.
3. Технології збирання інформації про працівників.
4. Методичні підходи до оцінювання працівників.
5. Розроблення комплексної методики оцінювання працівників.
6. Процедура оцінювання працівників.

Основна література: [6; 12; 13; 20; 43; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій. Характеристика принципів, на яких базується оцінювання працівників. Проблеми, які найчастіше виникають на практиці та негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання. Процедура розроблення методичних підходів до оцінювання працівників. Вимоги, що висуваються до показників оцінювання. Технологія розроблення змісту оцінювання працівників. Порівняльна характеристика ознак визначення груп посад, для яких розробляються однакові показники оцінювання.

Залежність змісту оцінювання працівників від специфіки роботи. Залежність змісту оцінювання працівників від його цілей і завдань. 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.

Доцільність використання експертного опитування для встановлення достовірності сформованих показників оцінювання. Етапи підготовки і проведення експертизи. Анкета для проведення експертного опитування з метою встановлення достовірності сформованих показників. Процедура обробки результатів експертного опитування. Процедура перевірки достовірності результатів експертного опитування. Одиниці виміру показників оцінювання (компетенцій). Варіанти побудови оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву у працівників компетенцій, якостей і характеристик.

Переваги та недоліки кількісної балової шкали оцінювання. Приклади збалансованих шкал і шкал зі зміщенням оцінок у позитивний або негативний бік. Переваги і описової шкали оцінювання рівня прояву певних компетенцій. Варіанти оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву окремих компетенцій. Відмінність еталонів і стандартів. Доцільність та методичні підходи до встановлення вагомості показників оцінювання.

Класифікація методів оцінювання працівників. Характеристика методів збирання інформації про працівників під час їхнього оцінювання. Порівняльна характеристика методів оброблення інформації. Методичні підходи до використання коефіцієнтних методів оброблення інформації. Сутність і особливості використання рейтингових методів у практиці оцінювання працівників. Характеристика порівняльних методів оцінювання працівників. Переваги і особливості використання методів ранжування і парних порівнянь у практиці оцінювання працівників. Характеристика описових методів оцінювання працівників. Переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників. Переваги, недоліки та особливості використання методу критичних ситуацій в оцінюванні працівників. Характеристика методу розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів. Переваги та особливості використання поведінкових рейтингових шкал в оцінюванні. Характеристика етапів розроблення поведінкових рейтингових шкал. Сутність і переваги оцінювання за досягненням поставлених цілей. Характеристика вимог до розроблення системи управління за цілями. Цілі, що відповідають вимогам формату «SMART». Характеристика етапів процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей. Приклади цілей і показників оцінювання для кількох посад. Характеристику професійних стандартів, на яких має ґрунтуватися робота центрів оцінювання. Характеристика технології роботи центрів оцінювання. Значення комплексного оцінювання в управлінні персоналом. Значення розроблення загальних моделей оцінювання працівників у організації. Сутність, переваги та практичні аспекти застосування кваліметричного підходу для комплексного оцінювання працівників. Характеристика способів розрахунку комплексних показників. Характеристика основних етапів підсумкового комплексного оцінювання працівників. Характеристика структури і змісту графіків проведення оцінювання

працівників. Специфічні особливості атестації як форми проведення підсумкового комплексного оцінювання працівників. Порівняльна характеристика суб'єктів оцінювання працівників. Методичні засоби підвищення об'єктивності оцінювання працівника його безпосереднім керівником. Характеристика методичного підходу до оцінювання працівників «360».

Характеристика чинникам, що впливають на вибір місця проведення оцінювання працівників. Чинники, що впливають на періодичність оцінювання працівників. Методичні аспекти розроблення оцінювальних форм. Характеристика вимог, яким має відповідати оцінювальна форма. Чинники, що впливають на ефективність оцінювального інтерв'ю. Порівняльна характеристика стратегій проведення оцінювального інтерв'ю. Процедура підготовки керівника до проведення оцінювального інтерв'ю. Питання, які необхідно обговорити керівникові з підлеглим під час оцінювального інтерв'ю. Характеристика процедури завершення оцінювального інтерв'ю.

ТЕМА 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом

Питання:

1. Сутність та призначення інформаційних систем управління персоналом.
2. Класифікація інформаційних систем управління персоналом.
3. Використання інформаційних систем у галузі професійного підбору.
4. Автоматизовані системи оцінювання працівників.
5. Використання автоматизованих систем тестування працівників.
6. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

Основна література: [6; 13; 43; 46; 47].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Визначення понять «інформаційне забезпечення управління персоналом» та «інформаційна система управління персоналом». Основні вимоги, що висуваються до інформаційної системи управління персоналом. Місце автоматизованих систем в оптимізації управління персоналом.

Порівняльна характеристика експертних і комплексних систем управління персоналом.

Сфера використання та функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації професійного підбору персоналу. Характеристика основних модулів програми E-Staff Рекрутер. Переваги публікації оголошень про вакансії та пошуку резюме в Інтернеті за допомогою програми E-Staff Рекрутер.

Порівняльна характеристика online-сервісів і спеціалізованих програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання працівників. Функціональні можливості системи «Оцінювання і розвиток персоналу» WebTutor. Призначення і сфера використання програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування. Порівняльна характеристика одномірних і багатомірних, закритих і відкритих програмних продуктів.

Функціональні можливості відкритих програмних продуктів, призначених для автоматизації тестування. Характеристика схеми роботи системи тестування персоналу WebTutor.

Показники, що характеризують ефективність прийняття управлінських рішень. Характеристика складових ефекту від запровадження в організації інформаційної системи управління персоналом. Витрати, пов'язані з автоматизацією системи управління персоналом.

ПРАКТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1 «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ

Мета заняття: вдосконалення здатності аналізувати індивідуально-психологічні особливості працівників; формування навичок, аналізувати і оцінювати особливості поведінки конкретних людей (у тому числі і власні) у різних життєвих ситуаціях.

Специфіка побудови заняття дозволяє також вирішити низку додаткових завдань: створити позитивний емоційний настрій на курс «Управління персоналом»; сформувати інтерес і настанову на необхідність роботи з урахуванням «людського чинника»; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, а також надати рекомендації із удосконалення особистості.

Пошук шляхів активізації людського чинника всередині кожної організації і облік соціально-психологічних особливостей персоналу є одним із вирішальних аспектів підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

Важко уявити собі керівника, який працює ефективно, але не розбирається в людях. Адже одним з найважливіших аспектів роботи керівника з людьми є підбір кадрів, індивідуальна робота з ними, розвиток здібностей підлеглих. Окрім того, керівнику важливо знати і найкращим чином використовувати також свої індивідуальні особливості. Для цього необхідні знання психології індивідуальних відмінностей, уявлення про типи темпераменту, які найкраще описують індивідуальні особливості поведінки людини.

Практика навчання і професійної діяльності західноєвропейських та американських менеджерів передбачає використання різних методів вивчення особистостей: графологія, психогіометрія, ірідодіагностика, фізіогноміка, мова жестів та рухів тіла тощо. Ці методи вельми складні й потребують широких спеціальних знань. Більш доступним і простим є використання тестів, спеціально розроблених професійними психологами. Тести дозволяють за короткий час (10-15 хв.), на основі даних самооцінки, зробити достатньо достовірні обґрунтовані висновки про її психологічні особливості.

Завдання.

Визначення типу темпераменту особистості.

Заняття проводиться у формі індивідуального тестування здобувачів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен знайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями із самовдосконалення з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення окремих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації навчального процесу і направленості на конкретну особу, що навчається.

Вправа.

Перед Вами 12 тверджень. Уважно прочитайте кожне з них і вирішіть, чи відноситься воно до Вас особисто. Якщо відноситься – ставте «так», якщо не відноситься – «ні». Довго не розмірковуюйте. Найкращою відповіддю буде та, яка спаде на думку одразу. (Тестуйтеся на окремому аркуші).

1. Зазвичай реалізуєте задумане без попереднього планування.
2. Відчуваєте себе то щасливим, то нещасним без вагомих причин.
3. Відчуваєте себе щасливим, коли займаєтесь справами, що вимагають негайних дій.
4. Схильні до змін настрою від гарного до поганого без вагомих на те причин.
5. При знайомстві першим проявляєте ініціативу.
6. Часто перебуваєте у поганому настрої.
7. Схильні діяти швидко і рішуче.
8. Намагаєтесь на чому-небудь зосередити увагу, але Вам не вдається.
9. Ви є пристрасною людиною?
10. Часто буває так, що під час бесіди з іншими Ви присутні лише фізично, а подумки знаходитесь в іншому місці.
11. Почуваєте себе незатишно, коли не маєте можливості спілкуватися.
12. Час від часу сповнені енергією, а іноді занадто пасивні.

Обробка даних.

На вісі координат відкладіть кількість відповідей «так» на всі ствердження з непарними номерами по горизонталі вправо, відповідей «ні» – вліво, для стверджень з парними номерами кількість відповідей «так» вверх, «ні» – вниз. Проведіть через отримані крапки на системі координат лінії паралельні вісям. Площа отриманого прямокутника відображає Ваш темперамент. Розподіл площі за секторами показує

пріоритетність темпераментів у Вашому характері: сектор 1 – холерик, 2 – сангвінік, 3 – флегматик, 4 – меланхолік. Пам'ятайте, що яскраво виражені темпераменти зустрічаються не дуже часто.

Довідковий матеріал.

Темперамент та його типи

За відносної рівноваги мотивів поведінки діяльності, при одних й тих самих зовнішніх впливах люди помітно відрізняються один від одного за вразливістю, імпульсивністю тощо. Так, одна людина схильна до повільності, інша – до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, іншій – байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу – стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, що динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації тощо. Безумовно, індивідуальні відмінності мають вроджену основу: вони виявляються вже у дитинстві, виявляються у різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки називається темпераментом (від лат. *temperamentum* – належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіппократ (460-377 р. до н.е.) виділив деякі загальні риси, що дозволяють розподілити людей на декілька типів. Відмінності у поведінці людей він пояснював переважанням в організмі одного з чотирьох соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І.П. Павлов встановив, що темперамент залежить від типу нервової системи, її властивостей: 1) сила – слабкість; 2) рівноваженість – нерівноваженість; 3) рухливість – інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не усіх людей можна розподілити за чотирма типами. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічаються люди, яких можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів; холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік та холерик.

Наведемо основні характеристики типів темпераменту особистості.

Сангвініки – люди енергійні, емоційні, працюють швидко, жваво реагують на події, що відбуваються навколо них. Здатні виконувати роботу, яка потребує активності, винахідливості, меншою мірою схильні до виконання одноманітної роботи, що потребує більшої посидючості, сконцентрованості.

Меланхоліки – люди емоційні, легко вразливі, схильні тяжко переживати, їм не подобається виступати публічно, не одразу зближуються з людьми, у роботі відповідальні, старанні, проте при помітних моральних і фізичних навантаженнях їм працювати важко: сильно перевтомлюються, погано переносять стресові ситуації.

Флегматики – за своєю природою люди спокійні, зрівноважені, частіше всього непохитні, емоційний стан у них слабо проявляється зовні. Працюють завзято, з великою наполегливістю, чітко і організовано, але полюбляють ту роботу, до якої вже звикли; усілякі випадковості, необхідність раптово переорієнтуватися або щось змінити в роботі дратують їх, вибивають з ритму; у них є тяжіння до постійності, одноманітності, вони не люблять «метушитися».

Холеріки – люди швидкі, запальні, глибоко вникають до суті справи, ведуть за собою людей, запалюють їх своєю емоційністю. Для них характерна висока працездатність, одночасно можуть виконувати декілька справ. Часто виходить так, що сама зміна однієї справи на іншу є для них відпочинком. При монотонній або іншій роботі вони швидко втомлюються, а оперативна, різноманітна робота більше відповідає їх характеру. У той же час для них характерні емоційні спалахи, різкі зміни настрою, невитриманість по відношенню до людей, тобто вони дозволяють собі зриватися, бути нестриманими через велику збудженість.

Не можна говорити про «погані» та «гарні» темпераменти – мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабкого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища. Тип нервової системи, а відповідно, темперамент – вроджена властивість, однак може змінюватись в незначній мірі під впливом життєвих умов. Темперамент неможливо змінити на протилежний. Та й чи потрібно це робити? Психічні особливості індивідуума слід враховувати при виборі професії, виду діяльності.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які методи вивчення особистості використовують у практичній діяльності вітчизняних та закордонних підприємств?
2. Що таке темперамент?
3. Охарактеризуйте основні типи темпераменту.
4. Які б рекомендації щодо опанування професійною діяльністю Ви б надали представникам різних типів темпераменту?
5. Яким чином слід враховувати темперамент працівників при формуванні трудового колективу?
6. Як тип темпераменту працівника впливає на його реакцію на критичні зауваження керівника?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В КАДРАХ

Мета заняття: опанування студентами методики визначення чисельності персоналу підприємства на певний період часу та розробка плану кадрових переміщень на підприємстві.

Завдання.

1. Розрахувати потребу підприємства в робітниках і службовцях.
2. Розробити план кадрових переміщень.

Таблиця 1

Вихідні дані

<i>Назва показника</i>	<i>Значення</i>
В поточному році:	
1. Вироблено продукції, тис. грн	2944
2. Чисельність робітників, чол.:	
– основного виробництва	920
– допоміжних	100
3. Чисельність службовців, чол.:	
– керівників	45
– спеціалістів	67
– технічних виконавців	8
4. Загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві, тис. люд.-год.	1540,8
Прогноз на кінець планового періоду:	
1. Обсяг виробництва збільшиться на, %	15
2. Продуктивність праці основних працівників підвищиться на, %	5
3. Ефективність використання робочого часу збільшиться на, %	5
4. Номенклатура продукції збільшиться до, одиниць	21
5. Фондоозброєність праці, грн	15600

Окрім вихідних даних, наведених у таблиці 1, необхідно прийняти до відома, що співвідношення між основними і допоміжними робітниками залишиться незмінним, а річні коефіцієнти природного зменшення робітників і службовців за попередні 5 років складуть:

– робітники – Кр 1 – 2,7 %, Кр 2 – 2,9 %, Кр 3 – 2,5 %, Кр 4 – 3,2 %, Кр 5 – 3,0 %;

– службовці – Кс 1 – 2,7 %, Кс 2 – 2,9 %, Кс 3 – 1,6 %, Кс 4 – 2,3 %, Кс 5 – 2,5 %.

Довідковий матеріал.

Визначення потреби в кадрах здійснюється у 2 етапи:

1) визначається потреба в робітниках основного і допоміжного виробництва;

2) визначається потреба в службовцях.

І. Розрахунок чисельності робітників здійснюється в наступній послідовності:

1.1. Розраховуємо загальну планову чисельність робітників основного виробництва:

$$\mathbf{Ч\ п.о.р. = Тп : Фп,}$$

де Ч п.о.р. – планова чисельність робітників основного виробництва;

Тп – загальна планова трудомісткість виробничої програми, цей показник розраховуємо в наступній послідовності:

$$\mathbf{Тп = Оп : Пп,}$$

де Оп – обсяг виробництва в плановому періоді (визначається як добуток обсягу виробництва в поточному році на відсоток запланованого зростання);

$$\mathbf{Пп = (Об : Фб) \times \% \text{ зростання,}}$$

де Об – обсяг виробництва в поточному році;

Фб – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві в поточному році.

Фп – річний фонд робочого часу 1 робітника основного виробництва. Він дорівнює:

$$\mathbf{Фп = Фб : Ч\ б.о.р. \times \% \text{ зростання,}}$$

де Фб – загальна кількість люд.-год., відпрацьованих в основному виробництві в поточному році;

Ч б.о.р. – чисельність робітників основного виробництва поточного періоду.

1.2. Загальна чисельність допоміжних робітників розраховуємо за формулою:

$$\mathbf{Ч\ п.д.р. = Ч\ п.о.р. \times (Ч\ б.д.р. : Ч\ б.о.р.),}$$

де $Ч\ п.д.р.$ – планова чисельність допоміжних робітників;

$Ч\ п.о.р.$ – планова чисельність робітників основного виробництва;

$Ч\ б.д.р.$ – чисельність допоміжних робітників в поточному році;

$Ч\ б.о.р.$ – чисельність робітників основного виробництва в поточному році.

1.3. Визначаємо загальну потребу в робітниках на кінець планового періоду.

$$\mathbf{Ч\ п.р. = Ч\ п.о.р. + Ч\ п.д.р.,}$$

де $Ч\ п.р.$ – планова чисельність робітників;

$Ч\ п.о.р.$ – планова чисельність робітників основного виробництва;

$Ч\ п.д.р.$ – планова чисельність допоміжних робітників.

1.4. Визначаємо додаткову потребу в робітниках на кінець планового періоду:

$$\mathbf{\Delta = \Delta\ пр. + \Delta\ у,}$$

де Δ – додаткова потреба в робітниках;

$\Delta\ пр.$ – додаткова потреба на приріст чисельності в зв'язку із розширенням виробництва або збільшенням обсягу робіт.

$$\mathbf{\Delta\ пр. = Ч\ п.р. - Ч\ б.р,}$$

де $Ч\ п.р.$ – планова чисельність робітників;

$Ч\ б.р.$ – чисельність працівників в поточному періоді.

$\Delta\ у$ – додаткова потреба на покриття природних втрат персоналу.

$$\mathbf{\Delta\ у = Ч\ б.р. \times К.у.р. : 100,}$$

де $Ч\ б.р.$ – чисельність працівників в поточному періоді;

$К.у.р.$ – коефіцієнт природних втрат робітників в середньому за 5 років.

$$\mathbf{К.у.р. = (К1 + К2 + К3 + К4 + К5) : 5}$$

II. Розрахунок чисельності службовців здійснюється в наступній послідовності:

2.1. Визначаємо загальну потребу в службовцях за формулою:

$$\mathbf{Ч\ п.с.л. = Ч\ п.р. \times Н,}$$

де $Ч\ п.р.$ – планова чисельність робітників;

$Н$ – коефіцієнт насиченості службовцями.

$$H = Чб.сл.:Чб.р.,$$

де *Чб.сл.* – чисельність службовців в поточному році;

Чб.р. – чисельність робітників в поточному році.

2.2. *Визначаємо додаткову потребу в службовцях (алгоритм такий же, що і при визначенні додаткової потреби в робітниках).*

2.3. *Визначаємо співвідношення керівників, спеціалістів та технічних виконавців в загальній кількості службовців.*

Для цього використовуємо галузеві нормативні формули для визначення питомої ваги кількості керівників, спеціалістів та технічних виконавців, що розробляються науково-дослідними закладами.

$$Ук. = 35,5-0,00012X2+0,00029X3+0,006X4;$$

$$Ут.в. = 5,07-0,00006X1-0,00005X3,$$

де *Ук.* – питома вага керівників, %

Ут.в. – питома вага технічних виконавців, %

X1 – планова середньорічна чисельність працівників, чол.;

X2 – планова чисельність робітників, чол.;

X3 – фондоозбросність одного робітника основного виробництва, грн;

X4 – номенклатура продукції, од.

Таким чином:

– чисельність керівників дорівнює: $Чп.к. = Чп.сл. \times Ук.$

– чисельність технічних виконавців дорівнює:

$$Чп.т.в. = Чп.сл. \times Ут.в.$$

– чисельність спеціалістів дорівнює:

$$Чп.спец. = Чп.сл. - (Чп.к. + Чп.т.в.)$$

III. На основі розрахункових даних про потребу в службовцях і нормативної структури за посадовими групами складається план кадрових переміщень, у якому визначаються джерела заповнення вакантних місць, формується резерв керівників.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні етапи планування персоналу організації.
2. Які види планування персоналу Ви знаєте?
3. Які методи планування потреби у працівниках застосовуються в організаціях?
4. Які зовнішні та внутрішні чинники впливають на процес планування персоналу в організації?
5. Що виступає основними джерелами забезпечення організації в персоналі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. ПІДБІР НА ПОСАДУ

Мета заняття: з'ясувати та засвоїти сутність і особливості методів підбору й розстановки управлінських кадрів; оволодіти методикою підбору претендента на вакантну посаду із застосуванням методу ранжування.

Завдання.

Визначити найбільш прийняттого претендента на заняття вакантної посади.

Провести ранжування кандидатів за кожним запропонованим критерієм, використовуючи інформацію в поданих характеристиках. Сутність методики ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за обраними показниками та визначення підсумкового «рангу».

При кожному порівнянні перший ранг отримує кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (в нашому прикладі четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за даним критерієм. У тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними, або рівнозначно неприйнятними по одному критерію, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, обраних для ранжування (у нашому прикладі – на 11). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура для зайняття вакантної посади.

Занести результати до таблиці 1, доповнити її додатковими критеріями, які на Вашу думку, вважаються необхідними.

Оцінка претендентів на вакантну посаду

Критерії ранжування	Ранги претендентів на посаду			
	Ткаченко І.О.	Іваненко М.О.	Зінько О.П.	Шевченко В.І.
1. Зацікавленість в одержуваній посаді				
2. Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
3. Ерудиція за профілем майбутньої діяльності				
4. Досвід роботи				
5. Ініціативність				
6. Управлінські навички				
7. Знання іноземних мов				
8. Навички роботи з комп'ютером				
9. Комунікативні навички				
10. Схильність до відряджень				
11. Здатність встановити сприятливий мікроклімат в колективі				
Разом				
Кінцевий ранг				

Довідковий матеріал.

У зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Фарватер», виникла необхідність підбору його наступника.

На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Їх характеристики наведені далі.

Ткаченко Іван Олексійович, 28 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Фарватер» в м. Біла Церква.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функціональних обов'язків між підлеглими. Вміє довго не втручатись у справи підлеглих йому

структурних одиниць якщо ті не припускають перебоїв в роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй справі. В цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірєць справи.

Працює з сучасними інформаційними системами, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відстоює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт з науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, має почуття гумору, яке іноді переходить в сарказм. У відносинах сухий, офіційний. Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні.

Депо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

Іваненко Микола Олександрович. 30 років. Освіта вища. Закінчив Харківський економічний університет за спеціальністю менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Обрій», який конкурує з СП «Фарватер».

Вміло посуджує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Обрій». Підбираючи спеціалістів, тривалий час придивляється до них.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Усі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Цілковито віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє відстоювати власну точку зору.

Любить спілкуватись з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє у подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного

ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. У цих випадках тривалий час приходиться до себе.

Має яскраво означені захоплення – комп'ютерні ігри. Весь вільний час може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП «Обрій» з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

Зінько Олександр Павлович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Фарватер» в Норвегії і Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, та часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, схильності і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі «Інтернет», здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто приймав участь у підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Меркурій» Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

Шевченко Віктор Геннадійович. 25 років. Освіта вища. Закінчив Львівський національний університет імені Івана Франка за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Зараз – начальник служби перевезень СП «Фарватер» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує, розглянувши попередньо багато варіантів, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається тримати дистанцію.

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відраджень.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Фарватер».

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план по завоюванню нових сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабе здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Які методи підбору кадрів мають найширше застосування в міжнародних фірмах?
2. Поясніть сутність методики ранжування.
3. У чому полягають недоліки методики ранжування?
4. Як може змінитися ситуація при прийнятті кадрового рішення, якщо претендент № 1 зніме свою кандидатуру?
5. Яку роботу потрібно проводити в спільному підприємстві для формування резерву управлінських кадрів у майбутньому?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

Мета заняття: формування знань студентів щодо ролі та місця колективу в системі управління персоналом; виявлення кола соціально-психологічних проблем в роботі керівника і орієнтація учасників заняття на необхідність оптимізації стану колективу; оволодіння методикою оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

Завдання 1.

Оцінка соціально-психологічного клімату колективу.

По кожному із наведених нижче пунктів ліворуч або праворуч, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають:

- 1 – властивості виявляються завжди;
- 2 – властивості виявляються в більшості випадків;
- 3 – властивості виявляються, але рідко.

1. В колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій	1. В колективі переважає пригнічений настрій
2. Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії	2. Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3. Членам колективу подобається співпрацювати разом	3. Члени колективу негативно відносяться до спільної діяльності
4. Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу	4. Успіхи викликають заздрощі, невдачі – радість
5. Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного	5. Кожен нестерпний до думки іншого
6. Один за всіх і всі за одного	6. Кожен сам за себе
7. Виникає почуття гордості за кожного члена колективу	7. Члени колективу байдужі один до одного
8. Кожний активний, повний енергії	8. Кожний інертний, пасивний
9. Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують	9. Колектив неможливо підняти на спільну справу
10. В колективі справедливо відносяться один до одного	10. Колектив розпадається на привілейованих та відкинутих

Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), або навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки усіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, якій склався.

Завдання 2.

Визначення ціннісно-орієнтовної єдності колективу.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен обрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до увалення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).

12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.
24. Діловитість.

Рівень ЦОЄ визначається за формулою:

$$ЦОЄ = \frac{N - M}{H} 100,$$

де N – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

M – сума виборів, які приходяться на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

H – загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні й ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % – свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Довідковий матеріал.

Як відомо, сучасна наука використовує різні прийоми і методики для оцінки явищ і процесів, що виникають в трудових колективах та впливають на формування ефективної системи управління персоналом. Соціально-психологічний клімат колективу є важливим фактором, який повинен постійно аналізуватися, корегуватися, направлятися.

Соціально-психологічний клімат колективу являє собою його емоційний настрій та віддзеркалює систему взаємовідносин і стосунків між членами колективу.

Соціально-психологічний клімат характеризує груповий настрій підрозділу, бригади, групи та формується в результаті міжособистісного спілкування працівників організації.

Стан соціально-психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як «по горизонталі» (між колегами), так і «по вертикалі» (між керівниками та підлеглими): це і взаємна вимогливість, і відповідальність, довіра та взаємодопомога, увага та турбота, зацікавленість та небайдужість між членами колективу.

Одним із критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату є рівень його згуртованості (злагоженості). Згуртованість являє собою єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки. Це не тільки спільність мети для усіх співробітників при виконанні виробничого завдання, але і своєрідний дух взаємодопомоги, підтримки, почуття надійності та безпеки.

Важливим чинником в ефективному управлінні персоналом виступає також ціннісно-орієнтаційна єдність колективу.

Відомо, що кожна окрема людина орієнтована на визначену систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вище рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Феномен ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) – об'єктивно притаманний усім трудовим колективам. Тому, щоб успішно керувати міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати ефективне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ, динаміку його розвитку.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Розкрийте поняття «трудоий колектив» та його значення в управлінні, персоналом.
2. Назвіть види трудових колективів і критерії їх класифікації.
3. Які функції виконують трудові колективи у суспільстві?
4. В чому різниця між формальною і неформальною структурами колективу?
5. Які стадії в розвитку колективу Ви знаєте?

6. Охарактеризуйте явище лідерства і його роль в управлінні персоналом.

7. Що Ви розумієте під соціально-психологічним кліматом колективу?

8. За допомогою яких факторів можна регулювати соціально-психологічний клімат в колективі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА**

Мета заняття: ознайомлення та усвідомлення змісту найважливіших соціально-психологічних якостей та рис характеру, властивих сучасному керівнику, а також формування розуміння необхідності саморозвитку і самовиховання у процесі підготовки до управлінської діяльності.

Завдання.

Побудова соціально-психологічного портрету сучасного керівника.

Заняття проводиться у формі навчально-ділової гри.

Кожен студент у конспекті, а викладач на дошці готують макет таблиці 1, до якої в ході гри будуть записувати, а потім оцінювати найважливіші соціально-психологічні якості керівника, попередньо обговоривши й усвідомивши їхній зміст.

Таблиця 1

<i>№ п/п</i>	<i>Якості</i>	<i>Самооцінка</i>	<i>Свій ідеал</i>	<i>Ідеал підгрупи</i>	<i>Ідеал групи</i>
1	2	3	4	5	6

Кількість занесених до таблиці якостей може бути різною, але для проведення навчально-ділової гри їх потрібно не менш двадцяти. Записують усі в однаковій послідовності.

Кожна із запропонованих якостей пояснюється спочатку студентом, а потім – викладачем з тим, щоб усі поняття (назви якостей) тлумачилися однозначно та мали однаковий зміст.

Робота проводиться в 5 етапів.

Етап I. Студенти самостійно здійснюють самооцінку переліку тих якостей, що є у таблиці, співвідносячи їхню наявність і розвиток з наступною системою і критеріями оцінок:

«5» – якість виражена добре, виявляється постійно;

- «4» – якість виражена добре;
- «3» – якість виявляється рідко і виражена слабко;
- «2» – якість відсутня, практично не виявляється.

Оцінки заносять у третій стовпчик таблиці.

Етап II. Кожен з учасників формує свій ідеал особистості керівника, найбільш високо (на «5» балів) оцінюючи ті якості, що, на його думку, мають бути виражені найбільш яскраво; «2» – виставляє тим соціально-психологічним якостям, що можуть узагалі бути відсутніми. При цьому, за умовами проведення гри вводиться система обмежень на оцінки, відповідно до якої у четвертому стовпчику «Свій ідеал» має бути:

- не більше трьох «5»;
- не менше трьох «3»;
- не менше однієї «2».

Етап III. Група поділяється з урахуванням симпатій і антипатій на кілька підгруп чисельністю по 5-7 осіб, що спільно виробляють свій ідеал керівника і виставляють оцінки до п'ятого стовпчика «ідеал підгрупи», дотримуючись прийнятих обмежень. У процесі обговорення студенти розвивають свої здібності в умінні переконувати, відстоювати власну точку зору, вислуховувати й враховувати думку співрозмовника. Час обговорення можна обмежити до 10-15 хв., інакше воно може тривати довго. Роботу підгруп контролює викладач.

Етап IV. Із результатами обговорення про свій ідеал керівника виступає представник кожної підгрупи, узгоджено і аргументовано відстоює «вироблений портрет керівника», а викладач заносить у п'ятий стовпчик таблиці на дошці поставлені бали перерахованим у таблиці якостям.

Таким чином, у п'ятому стовпчику таблиці на дошці виходить стільки варіантів оцінок, скільки було сформовано підгруп. В завершення виставляються оцінки якостям «ідеалу групи» у шостому стовпчику. Спочатку ставлять оцінки тим якостям, за якими досягнута єдність думок підгруп. Таких якостей, як правило, більшість. У випадку суперечливих оцінок підсумки підводять після короткого обговорення, визначення позицій пріоритету якостей і орієнтації на відповідний стиль керування. Для запобігання конфліктної ситуації викладач виступає головним арбітром.

Етап V. Підраховують суму балів, що отримали якості «ідеалу групи» (бали шостого стовпчика). Таким чином, одержують кількісне вираження якісних характеристик особистості керівника. Отриману суму порівнюють із сумою «самооцінки» (3-й стовпчика) і

роблять висновки:

1) якщо сума «самооцінки» перевищує груповий еталон керівника на 4 і більше балів, це свідчить про переоцінку себе, перебільшення власної ролі, наявності елемента тиску на інших;

2) якщо «самооцінка» менше на 4 і більше балів від оцінки «ідеалу групи», варто розцінювати це як занижену самооцінку, елемент недооцінки, прояв недостатньої вимогливості до інших;

3) якщо сума балів 3-го стовпчика дорівнює сумі балів 6-го стовпчика, можна говорити про об'єктивну самооцінку, наявність схильності до демократичного стилю управління, тобто, відповідності тому кількісному портрету ідеалу керівника, що сформувала група.

Ознайомившись із необхідними соціально-психологічними якостями керівника, кожен може орієнтувати себе на розвиток здатностей і формування визначених здібностей та вмінь.

Довідковий матеріал.

Визначення основних якостей:

Компетентність – це високий рівень професіоналізму, що припускає також наявність відповідної спеціальної підготовки в тій галузі діяльності, де здійснюється управління.

Комунікабельність – здатність встановлювати і підтримувати контакти, потреба мати контакти з людьми, відкритість для інших.

Ініціативність – особливий творчий прояв активності, висування ідей, пропозицій; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності.

Організаторські здібності – це коло вмінь вірно сформулювати та поставити мету, розподілити функції з метою її досягнення; надихнути людей на виконання роботи; контролювати роботу.

Глибина розуму – здатність бачити сутність явища, його причини і наслідки, виділяти головне.

Практичність розуму – це здатність застосовувати знання й життєвий досвід на практиці, знаходити сенс з будь-якої конкретної ситуації; кмітливність.

Наполегливість – прояв сили волі, завзятості у досягненні мети; уміння доводити справу до завершення.

Працездатність – це здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюватися; витривалість.

Спостережливість – уміння бачити, мимохідь відзначати примітне, зберігати в пам'яті окремі важливі деталі.

Аналітичність розуму – здатність аналізувати ситуацію, уміння логічно мислити, сприймати явище у взаємозв'язку з іншими.

Самовладання – здатність контролювати свої почуття, своє поведіння в складних ситуаціях.

Організованість – здатність підкоряти себе режиму, планувати свою діяльність, проявляти послідовність, зібраність.

Тактовність – це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємин, що виражається в здатності швидко віднайти тон, доцільну форму спілкування у залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей оточення.

Ораторські здібності – це уміння грамотно і доступно формулювати і доносити думки до аудиторії; здатність виступати привселюдно і впливати словом на величезну масу людей.

Самотовага – це почуття власної гідності, достатній рівень самооцінки, усвідомлення соціальної значимості, свого статусу.

Самокритичність – рівень критичної оцінки своїх вчинків, дій, рішень.

Почуття гумору – уміння вдалим жартом зняти у колективі психологічну напругу, втому, а також знаходити правильне розуміння жартів інших.

Зовнішній вигляд – це уміння красиво, зручно, охайно вдягатися у відповідності зі своїм статусом і місцем появи.

Здоров'я – рівень біологічної оцінки здоров'я і фізичного стану організму.

Моральні якості – це форма відносин до суспільства, родини, колективу.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть основні ролі, які виконують керівники на підприємстві.
2. Які якості керівників підлеглі вважають найбільш важливими?
3. Які якості керівники вважають найбільш важливими для ефективного виконання службових обов'язків?
4. Які якості Ви особисто вважаєте необхідним розвивати в собі для успішної майбутньої діяльності за отриманою спеціальністю?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. ОЦІНКА КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ

Мета заняття: ознайомитись та усвідомити основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств; оволодіти методикою оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників; навчитися застосовувати результати проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.

Завдання.

Здійснити оцінку ділових і особистих якостей керівника функціональної служби підприємства, де Ви проходили виробничу практику. Результати оцінки занесіть в оціночний лист.

На підставі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації щодо подальшого використання управлінського працівника (підвищення за посадою, зарахування до кадрового резерву, переатестація).

Оціночний лист, за яким слід здійснити експертну оцінку, має наступний вигляд.

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ

Прізвище, ім'я, по-батькові оцінюваного працівника _____

Місце роботи _____

Посада _____

Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка
1. Трудові якості	1. Працездатність 2. Діловитість 3. Творча ініціатива 4. Якість виконаних робіт 5. Результативність праці	
Середня оцінка		
2. Організаторські здібності	1. Уміння організувати роботу людей 2. Цілеспрямованість 3. Уміння координувати діяльність підлеглих	
Середня оцінка		
3. Професійна компетентність	1. Досконале знання своєї спеціальності 2. Знання сучасних технологій 3. Знання менеджменту, маркетингу	
Середня оцінка		
4. Особисті якості	1. Чесність 2. Принциповість 3. Відповідальність 4. Дисциплінованість 5. Рішучість	
Середня оцінка		
5. Психологічна сумісність з колективом	1. Уміння створити та підтримувати сприятливий клімат у колективі 2. Терпимість 3. Товариськість 4. Емпатія 5. Самокритичність	
Середня оцінка		
Загальна оцінка		

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі із встановленням формальних границь.

Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного працівника у діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,5 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60, до 0,8 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,8 – працівника можна рекомендувати до резерву, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Довідковий матеріал.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю виконуваних ними функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальними висновками спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб і підрозділів як

єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу Е.А. Дорошенко пропонує проводити за чинниками оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники оцінки якостей управлінського персоналу

<i>Фактори оцінки</i>	<i>Коефіцієнт значимості для:</i>		
	<i>керівників</i>	<i>спеціалістів</i>	<i>службовців</i>
1. Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2. Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3. Компетентність	0,18	0,26	0,26
4. Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5. Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього	1,00	1,00	1,00

Набір усіх п'яти чинників описує повний портрет оцінюваного працівника в цифровому вимірі.

Оцінка таким способом є більш об'єктивною, оскільки враховує багатofакторні якості і проводиться за участю колег і підлеглих.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть завдання оцінки персоналу.
2. Охарактеризуйте процедуру проведення оцінки.
3. Які методи оцінки персоналу застосовують в сучасних підприємствах.

4. У чому полягає комплексна оцінка керівників і спеціалістів підприємств?

5. У чому полягає складність оцінки результатів роботи керівників і спеціалістів підприємств?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. **ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ** **УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ**

Мета заняття: закріпити основні поняття з організації кадрового діловодства на сучасних підприємствах; оволодіти методикою складання кадрово-контрактних документів та сформуванню практичних навички їх побудови.

Завдання.

1. Складіть автобіографію з урахуванням основних вимог до неї: вичерпність інформації при лаконізмі викладу.

2. Складіть характеристику на студента, або ж на колегу по роботі.

3. Складіть резюме для влаштування на роботу.

4. Складіть зразок простої заяви на ім'я голови профспілкового комітету університету (на ім'я декана факультету).

Довідковий матеріал.

Документи, що містять інформацію про особовий склад підприємства (організації), називаються кадрово-контрактними. Зафіксована ця інформація у заявах про прийняття (звільнення, переведення) на роботу, автобіографіях, наказах про особовий склад, характеристиках, контрактах (трудових угодах) із найму, договорах, трудових книжках, особових картках тощо.

Розглянемо структуру основних документів з кадрово-контрактних питань.

Заява – це документ, який містить прохання чи пропозицію особи (особиста заява) або установи (службова заява) щодо здійснення своїх прав або захисту інтересів.

Заяви бувають від організацій, установ та особисті. За ступенем складності розрізняють прості і складні заяви.

Особиста (проста) заява повинна містити такі реквізити:

– адресат (назва організації (установи), прізвище та ініціали керівника, якому адресований документ - у правому верхньому кутку аркуша);

– адресант (відомості про заявника - під реквізитом «адресат»);

– назва виду документа (Заява – посередині рядка з великої літери);

- текст (з абзацу через усю сторінку);
- дата (ліворуч);
- власноручний підпис (праворуч).

У складній заяві, окрім вищеперерахованих, після реквізиту «текст» вміщується інформація про наявність додатків: «До заяви додаються такі документи» або «До заяви додаю», і нижче в стовпчик перелічується, які саме документи додані до заяви на підтвердження правомірності висловленого в ній прохання.

Прізвище особи, яка звертається із заявою, має форму родового відмінка без прийменника. Але у випадку збігу співзвучних прізвищ пишеться прийменник «від». Складається заява від руки в одному примірнику.

Якщо заява подається до тієї організації, де працює автор, не треба зазначати домашню адресу, достатньо назвати посаду і місце роботи (структурний підрозділ).

Автобіографія – це документ, у якому особа подає стислий опис свого життя та діяльності.

Автобіографія типового формуляра не має і складається довільно. Усе ж практика виробила певні вимоги до оформлення цього документа. Пишуть його, зазвичай, від руки на чистому аркуші паперу або на спеціальному бланку при вступі на роботу, навчання та в деяких інших випадках. Форма викладу – розповідна (від першої особи). Усі відомості подаються у хронологічному порядку і з таким розрахунком, щоб можна було скласти уявлення про життєвий шлях, ділову кваліфікацію і суспільно-політичну діяльність людини.

Реквізити:

- назва виду документа;
- текст, у якому зазначається: прізвище, ім'я, по батькові;
- дата народження;
- відомості про освіту, трудову діяльність, громадську роботу, склад сім'ї;
- дата написання;
- підпис.

Кожне нове повідомлення пишеться з абзацу.

Характеристика – це документ, у якому дається оцінка ділових та моральних якостей працівника. Бувають характеристики виробничі, атестаційні, для вступу до навчального закладу. Пред'являються вони також при висуванні на виборні посади тощо. Форма викладу – від третьої особи. Пишуть її (або друкують) у двох примірниках, один з яких видають на руки особі або надсилають до установи, що її вимагала, а другий (копію) – підшивають до особової справи.

Реквізити:

- назва виду документа (характеристика, атестаційна характеристика);
- анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада, рік народження, національність, освіта) - праворуч у стовпчик;
- текст (розглядається ставлення до роботи, до навчання, підвищення професійного та наукового рівня, стосунки в трудовому колективі, згадуються урядові нагороди, заохочення);
- висновки (рекомендації або призначення характеристики);
- дата складання;
- підписи (службової особи, атестаційної комісії, представників адміністрації);
- печатка організації, що видала характеристику.

Договір – документ господарсько-договірної діяльності. Це письмова угода двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення господарських взаємовідносин.

Договір може бути укладений між приватними особами і організацією, між керівником фірми та її ж працівником на виконання додаткових робіт, між організаціями. Договір також може укладатись між країнами США та іншими державами. Складається у двох примірниках, про що зазначається в тексті.

Відповідно до нормативних актів договори повинні містити такі реквізити:

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання;
- дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- текст;
- відомості сторін: юридичні адреси установ або паспортні дані осіб;
- підписи сторін;
- печатка однієї або обох сторін, які укладають договір.

Контракт – правовий документ - форма трудового договору, що засвідчує певну домовленість між партнерами (підприємством та працівником) про засади спільної виробничої чи творчої діяльності. Сторонами в контракті є підприємство (прапедавець) в особі керівника та працівник.

Через контракт громадяни реалізують право розпоряджатися своїми здібностями. Контракт укладається у двох примірниках – по одному для кожної сторони. Про це зазначається в тексті.

Реквізити:

– назва виду документа зі стислим зазначенням його призначення (з науково-педагогічним працівником, на управління підприємством, з начальником відділу, на організацію і ведення бухгалтерського обліку в товаристві, на виконання обов'язків тощо),

- дата і місце укладання;
- назва органу, що наймає працівника;
- посада, прізвище, ім'я, по батькові того, кого наймають;
- текст;
- підписи сторін – укладачів контракту;
- печатка, що засвідчує підпис наймача;
- грифи погодження;
- адреси сторін; підписи, печатка.

Трудова угода – це документ, що укладається між організацією і працівником, що не входить до її складу. Коли в організації немає фахівців для виконання певних робіт, вона залучає для цього працівників з інших установ.

Відповідно до нормативних актів, трудові угоди містять такі реквізити:

- назва виду документа;
- заголовок (стисле зазначення його призначення);
- місце укладання, дата;
- повні назви сторін, їх представників, повноважень, на підставі яких вони діють;
- зміст угоди із зазначенням обов'язків виконавця;
- юридичні адреси сторін; підписи сторін;
- печатка підприємства.

Типові завдання для самоконтролю:

1. Назвіть документи, які належать до групи кадрово-контракткових. Чому вони мають таку назву, де, зазвичай, зберігаються?

2. Дайте визначення поняття «заява». Які вони можуть бути? Чим відрізняються?

3. Які відомості подаються у тексті автобіографії?

4. У якому випадку в наказі з кадрових питань може бути відсутня констатуюча частина тексту?

5. Конкретизуйте, яка інформація подається в реквізиті договору «повні назви сторін»?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2 «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВВЕДЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСАДИ РЕКРУТЕРА

Мета заняття: Обґрунтування доцільності введення на підприємстві посади рекрутера на підставі розрахунку її економічної ефективності.

Завдання: визначити річну економію часу директора за рахунок введення посади рекрутера; розрахувати річний прибуток, що приносить робота директора; визначити додатковий прибуток за рік, що буде отримано підприємством внаслідок введення посади рекрутера; обчислити річні витрати підприємства, що спричинені введенням посади рекрутера; обчислити річний економічний ефект від введення посади рекрутера.

Умова задачі:

На підприємстві роботу з добору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. При цьому він витрачає на виконання цієї роботи до 9 % фонду свого робочого часу. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку підприємства становить 17 %. Директор вважає, що введення посади рекрутера дозволить йому зекономити час, який він витрачає на організацію пошуку та відбору персоналу, і зосередитися на головних завданнях підприємства. Доходи підприємства дорівнюють у середньому 5450 тис. грн на місяць, поточні витрати – 4170 тис. грн. Фонд робочого часу директора за рік – 1920 год. Очікувана заробітна плата рекрутера – 14000 грн, ставка єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) – 22 %. Щомісячні витрати на організацію робочого місця у середньому становлять 1050 грн.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕДАВАННЯ РЕКРУТИНГОВОМУ АГЕНТСТВУ НА АУТСОРСИНГ ФУНКЦІЙ З ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: Обґрунтування доцільності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу та з кадрового адміністрування.

ЗАДАЧА 1

Завдання: визначити гонорар агентства з пошуку і відбору працівників; обчислити розмір річного прибутку, що приносить робота директора агентства; розрахувати розмір додаткового прибутку за рік, що буде отримано агентством у разі передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг; обчислити загальні (прямі та альтернативні) витрати на відбір фахівців рекламного агентства у разі виконання цих функцій директором самостійно; обчислити економічний ефект від передавання функцій з відбору персоналу на аутсорсинг.

Умова:

Організація-замовник аутсорсингових послуг – рекламне агентство, у якому функції з відбору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. На пошук і відбір одного фахівця директор у середньому витрачає 21 годину. При цьому фінансові витрати незначні (у середньому 970 грн на одного працівника) і містять витрати на рекламні оголошення у ЗМІ, телефонні розмови тощо. Торік звільнилось дев'ять осіб за власним бажанням, на їх місця були набрані нові працівники і трьох співробітників додатково набрали у зв'язку зі збільшенням масштабів діяльності. Оплата рекрутингових послуг дорівнює 9,2 % річної заробітної плати фахівців, пошук і відбір яких здійснює агентство. При цьому середньомісячна заробітна плата співробітників дорівнює 12 500 грн. Торік доходи рекламного агентства дорівнювали у середньому 3 220 000 грн на місяць, поточні витрати – 2 150 000 грн. Експертним способом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку агентства становить 23,4 %. Фонд робочого часу директора за рік – 1920 год.

ЗАДАЧА 2

Завдання: обчислити рентабельність проекту з передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування; визначити економічний ефект від передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування за перший рік; розрахувати щомісячну економію адміністративних витрат; визначити термін (кількість місяців, років) окупності передавання на аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування.

Умова:

Аутсорсинг функцій з кадрового адміністрування дає змогу заощадити 360 тис. грн на рік завдяки зменшенню витрат підприємства на виконання цієї функції. При цьому комісійні виплати (гонорар аутсорсингової компанії) дорівнюють 220 тис. грн на рік. Витрати, що пов'язані із запровадженням аутсорсингової технології дорівнюють 45 тис. грн.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10.

ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА УМОВАХ ЛІЗИНГУ

Мета заняття: Розрахунок витрат та обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

ЗАДАЧА 1

Завдання: обчислити заробітну плану програміста з нарахуваннями на весь термін перебування у відпустці з тимчасової непрацездатності; визначити місячну заробітну плату лізингового працівника з нарахуваннями з урахуванням коефіцієнта підвищення заробітної плати; розрахувати щомісячну винагороду агентства-лізингодавця; обчислити заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за місяць і за весь термін; розрахувати додаткові витрати компанії на залучення працівника на умовах лізингу.

Умова:

Компанія, яка розробляє програмне забезпечення, планує залучити працівника на умовах лізингу для заміщення програміста, який перебуває у відпустці з тимчасової непрацездатності, терміном на 2 місяці. Місячна заробітна плата програміста, який перебуває у

відпусті з тимчасової непрацездатності, дорівнює 24 000 грн. Ринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії дорівнює 27 000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника становить 1,27. Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця дорівнює 12,5 % місячної заробітної плати лізингового працівника.

ЗАДАЧА 2

Завдання: розрахувати загальну вартість послуг юридичної компанії за підготовку необхідної документації; обчислити місячну заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском; розрахувати щомісячну винагороду агентства-лізингодавця; визначити місячну заробітну плату лізингового працівника разом з єдиним соціальним внеском та винагородою агентства-лізингодавця за увесь термін; обчислити індекс співвідношення витрат на залучення працівника на умовах лізингу та оплату послуг юридичної компанії, індекс співвідношення якості робіт, виконаних лізинговим працівником та юридичною компанією та індекс співвідношення часу виконання робіт лізинговим працівником і юридичною компанією; розрахувати інтегральний індекс та обґрунтувати доцільність (чи недоцільність) залучення працівника на умовах лізингу.

Умова:

На підприємстві планується перевести 93 працівників на контрактну форму наймання та оплати праці. Якщо підприємство звернеться до юридичної компанії, то вартість послуг з підготовки необхідної документації для укладання контракту дорівнюватиме 1450 грн на одного працівника. Замовлення юридична компанія може виконати за півтора місяці.

Для підготовки необхідної документації підприємство може залучити юрисконсульта на умовах лізингу. Середньо ринкова місячна заробітна плата фахівця цієї категорії становить 17000 грн. Коефіцієнт підвищення заробітної плати лізингового працівника дорівнює 1,32. Щомісячна винагорода агентства-лізингодавця – 18,7 % місячної заробітної плати лізингового працівника. Усі види робіт з підготовки необхідної документації юрисконсульт може виконати за 2 місяці.

Експертним способом було встановлено, що оцінка якості виконаних юридичною компанією робіт за п'ятибальною шкалою дорівнюватиме 4,5 бали, виконаних лізинговим працівником – 4,3 бали.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11.
ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

Мета заняття: Обчислення витрат на залучення персоналу з використанням аутстафінгової технології та визначення доцільності її використання.

ЗАДАЧА 1

Завдання: розрахувати витрати на заробітну плату; обчислити суму єдиного соціального внеску; розрахувати комісійні за надання послуг з аутстафінгу; визначити витрати на організацію робочого місця; обчислити загальні витрати підприємства на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

Умова:

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію на підприємстві заплановано залучити 27 осіб із використанням аутстафінгової технології. Так, планується залучити: на 7 місяців 5 осіб із заробітною платою 16 000 грн; 6 осіб – із заробітною платою 17 000 грн; 7 осіб – із заробітною платою 18 000 грн; 4 особи – із заробітною платою 19 000 грн; на 5 місяців 3 особи з заробітною платою 19 500 грн; 2 особи – із заробітною платою 20 000 грн.

Комісійні агентства-провайдера диференціюються залежно від заробітної плати працівника. Якщо заробітна плата працівників менша ніж 18 000 грн, то комісійні дорівнюють 7 % заробітної плати, за виведення зі штату працівників із заробітною платою від 18 000 до 19 000 грн комісійні становлять 5 %, працівників із заробітною платою від 19 000 грн – 3 %.

Витрати на організацію робочого місця у середньому дорівнюють 550 грн з розрахунку на одного працівника на місяць.

ЗАДАЧА 2

Завдання: з метою визначення економічної доцільності використання аутстафінгової технології слід розрахувати комісійні за надання послуг з аутстафінгу та місячну економію витрат на заробітну плату й організацію робочих місць працівників відділу кадрів і бухгалтерії.

Умова:

На підприємстві, яке здійснює виробництво і збут систем вентиляції й кондиціонування, працюють 286 осіб. З них троє – працівники бухгалтерії, які нараховують і виплачують заробітну плату, четверо – працівники відділу кадрів, які переважно займаються кадровим адмініструванням. Середньомісячні витрати на оплату праці працівників бухгалтерії та відділу кадрів разом з єдиним соціальним внеском дорівнюють 178 700 грн. Витрати на організацію робочого місяця у середньому становлять 1 200 грн на одного працівника на місяць. Необхідно обґрунтувати доцільність (недоцільність) виведення персоналу зі штату підприємства, якщо послуги з аутстафінгу дорівнюють 500 грн на одного працівника в місяць. Планується залишити одного працівника відділу кадрів, який відповідатиме за розвиток персоналу. Середньомісячна заробітна плата фахівця з розвитку персоналу дорівнює 17 000 грн.

ЗАДАЧА 3

Завдання: з метою встановлення економічної доцільності використання аутстафінгової технології необхідно обчислити витрати на залучення персоналу на умовах аутстафінгу та витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги у разі залучення працівників на умовах постійної зайнятості.

Умова:

Компанія проводить активну проектну діяльність. Більшість проектів у середньому тривають рік-півтора. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проект компанія додатково набирає необхідних фахівців. Після завершення проекту більшість зайнятих у ньому працівників компанія вивільняє, у зв'язку із чим вона має здійснювати додаткові витрати, пов'язані з виплатою вихідної допомоги. Для роботи над двома новими проектами компанія має залучити 35 осіб строком на 12 місяців і 15 осіб строком на 9 місяців.

У разі залучення працівників на умовах аутстафінгу комісійні агентства дорівнюватимуть 350 грн на одного працівника за місяць.

У разі залучення працівників на постійну основу після закінчення роботи над проектами компанії потрібно вивільнити працівників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати у разі вивільнення зайнятих у першому проекті працівників становитимуть 247 000 грн, у другому проекті – 105 800 грн.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12.

ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ УМІЬ ПРАЦІВНИКА

Мета заняття: за допомогою тесту М. Снайдера оволодіти компетенціями та отримати практичні навички здійснення оцінки уміння встановлювати контакт, навчитись розуміти проблеми співрозмовника, оцінювати його, виявляти сильні та слабкі сторони.

Інструкція

Відмітьте ситуації, що викликають у Вас незадоволення, прикрість чи роздратування під час розмови з будь-якою людиною, будь-то Ваш приятель, колега, безпосередній керівник або просто випадковий співрозмовник.

Бланк для заповнення

Варіанти ситуацій	Ситуації, що викликають досаду
1. Співрозмовник не дає мені шансу висловитись; у мене є що сказати, але немає можливості вставити слово	
2. Співрозмовник постійно перериває мене під час розмови	
3. Співрозмовник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене	
4. Розмови з багатьма партнерами часто викликають почуття марної витрати часу	
5. Співрозмовник постійно метушиться, олівець та папір займають його більше, ніж мої слова	
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене це викликає почуття невдоволення та тривоги	
7. Співрозмовник завжди відволікає мене питаннями та коментарями	
8. Що б я не висловив(ла), співрозмовник завжди охолоджує мій запал	
9. Співрозмовник завжди намагається спростувати мене	
10. Співрозмовник перекручує зміст моїх слів і вкладає в них інший зміст	
11. Коли я запитую, співрозмовник змушує мене захищатися	
12. Іноді співрозмовник перепитує мене, вдаючи, що не почув	
13. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене, щоб погодитись	
14. Співрозмовник при розмові зосереджено займається стороннім (грає сигаретою, протирає стекла окулярів тощо), і я твердо впевнений(а), що він при цьому неуважний	

15. Співрозмовник робить висновки за мене	
16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово у мою розповідь	
17. Співрозмовник завжди дивиться на мене дуже уважно, не блимаючи	
18. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує	
19. Коли я пропоную щось нове, співрозмовник каже, що він думає так само	
20. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться розмовою, надто часто киває головою, ойкає і підтакує	
21. Коли я говорю про серйозне, то співрозмовник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти	
22. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови	
23. Коли я входжу до кабінету, він кидає всі справи та всю увагу звертає на мене	
24. Співрозмовник поводиться так, ніби я заважаю йому робити щось важливе	
25. Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви теж так думаете?» або «Ви не згодні?»	

Опрацювання результатів

Підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають досаду та роздратування.

Інтерпретація результатів

0-10 %: Ви – чудовий співрозмовник. Ви вмiєте слухати. Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

11-40 %: Ви – хороший співрозмовник, але іноді відмовляєте партнерові у повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому час розкрити свою думку, пристосуйте свій темп мислення до його мови – і можете бути впевнені, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

41-70 %: – Вам поки що бракує ряду якостей хорошого співрозмовника. Нерідко Ви критично ставитеся до висловлювань інших. Уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, не вдавайте, не шукайте прихованого сенсу сказаного, не монополізуйте розмову.

71-100 %: – Вам потрібно ще багато працювати над собою, щоб навчитися слухати інших. Без цього не можна стати гарним співрозмовником.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13. САМООЦІНКА КОНТРОЛЮ У СПІЛКУВАННІ

Мета заняття: за допомогою тесту М. Снайдера навчитися оцінювати рівень самоконтролю у спілкуванні. Під час самооцінки необхідно зважати на те, що люди з високим комунікативним контролем безперервно стежать за своєю поведінкою, добре володіють своїм емоційним станом. Водночас у них ускладнена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. У той же час, люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, мало схильні до змін у різних ситуаціях.

Інструкція

Уважно прочитайте 10 пропозицій, які описують реакцію на деякі ситуації. Кожну з них Ви повинні оцінити як вірну або невірну стосовно себе, обравши відповідну відповідь.

Реакція на ситуацію	Вірно	Невірно
1. Мені здається важким мистецтво повторювати звички інших людей		
2. Я, мабуть, зміг би «склеїти дурня», щоб привернути увагу або потішити оточуючих		
3. З мене міг би вийти непоганий актор		
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді		
5. У компанії я рідко опиняюся у центрі уваги		
6. У різних ситуаціях та у спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся зовсім по-різному		
7. Я можу відстоювати лише те, у чому я щиро переконаний		
8. Щоб досягти успіху у справах і у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити		
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, які мені неприємні		
10. Я не завжди такий, яким здаюся		

Опрацювання результатів

По одному балу нараховується за відповідь «Невірно» на запитання 1, 5, 7 та за відповіді «Вірно» на всі інші питання.

Інтерпретація результатів

7-10 балів. Ви маєте високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре

відчуваєте і навіть у змозі передбачати враження, яке Ви робите на оточуючих.

4-6 балів. Ви маєте середній комунікативний контроль. Ви щирі, але нестримні у своїх емоційних проявах, проте рахуетесь з думкою оточуючих Вас людей.

0-3 бали. Ви маєте низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне змінюватися у залежності від ситуацій. Ви здатні до щирого саморозкриття у спілкуванні. Деякі вважають Вас незручним у спілкуванні через Вашу прямолінійність.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14.

ОЦІНКА СХИЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДО КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

Мета заняття: використовуючи методику запропоновану К. Томасом навчитися діагностувати схильності особистості до конфліктної поведінки. За допомогою даного тесту можна визначити власний стиль поведінки у ситуації розбіжностей. Усього розрізняють п'ять таких стилів: **співробітництво** – оптимально майже завжди; **компроміс** – цілком прийнятний у ряді випадків; **унікнення (відхід)** – рекомендовано у разі не спровокованих іншою стороною конфліктів; **пристосування** – можливо у тих випадках, коли опонент справді правий; **суперництво** – найменш ефективний, але найчастіше використовуваний стиль поведінки у конфліктах.

Інструкція

Оберіть варіант відповіді, який відповідає Вашій звичайній поведінці у конфліктній ситуації.

1. а) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність у вирішенні складного питання.

б) Замість того, щоб обговорювати те, які у нас розбіжності, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося.

2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів: і іншої людини, і моїх власних.

3. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

б) Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.

5. а) Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку у іншої особи.
б) Я намагаюся робити все, щоб уникнути марної напруженості.
6. а) Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.
б) Я намагаюся досягти свого.
7. а) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.
б) Я вважаю за можливе у чомусь поступитися, щоб досягти успіху в іншому.
8. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
б) Я насамперед намагаюся визначити те, у чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.
9. а) Я думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.
б) Я докладаю значних зусиль, щоб досягти свого.
10. а) Я твердо прагну домогтися свого.
б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. а) Насамперед я прагну чітко визначити те, у чому полягають усі зачеплені інтереси та спірні питання.
б) Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
12. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.
б) Я даю іншому можливість у чомусь залишитися на власній позиції, якщо він також йде назустріч.
13. а) Я пропоную компромісну позицію.
б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по моєму.
14. а) Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.
б) Я намагаюся довести іншому логіку та перевагу моїх поглядів.
15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.
б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.
16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
б) Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
б) Я дам іншому можливість залишитись при своїй думці, якщо він іде мені назустріч.

19. а) Насамперед я намагаюся визначити те, у чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.
б) Я намагаюся відкласти спірні питання, щоб згодом вирішити їх остаточно.
20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод (зисків) та втрат для нас обох.
21. а) У перемовинах намагаюся бути уважним до іншого.
б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. а) Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та позицією іншої людини.
б) Я відстоюю свою позицію.
23. а) Як правило, я намагаюся задовольнити бажання кожного з нас.
б) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. а) Якщо позиція іншого здається йому вельми важливою, я намагаюся йти йому назустріч.
б) Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.
25. а) Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.
б) Коли я веду переговори – намагаюся бути уважним до аргументів іншого.
26. а) Я зазвичай пропоную компромісну позицію.
б) Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а) Найчастіше прагну уникнути суперечок.
б) Якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам їй можливість наполягти на своєму.
28. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
б) Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку в іншого.
29. а) Я пропоную компромісну позицію.
б) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникають.
30. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
б) Я завжди займаю таку позицію у суперечці, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Ключ опитувальника

№ з/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1	2	3	4	5	6
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29				б	
30	б				а

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15.
ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ
АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКА

Мета заняття: використовуючи методику запропоновану К. Роджерсом та Р. Даймондом навчитися діагностувати рівень соціально-психологічної адаптації працівника.

Інструкція

У опитувальнику містяться висловлювання про людину, про її спосіб життя – переживання, думки, звички, стиль поведінки. Їх завжди можна співвіднести з нашим власним способом життя.

Прочитавши або прослухавши чергове висловлювання опитувальника, віднесіть його до своїх звичок, свого способу життя і оцініть, якою мірою цей вислів може стосуватися Вас. Для того щоб позначити Вашу відповідь у бланку, оберіть відповідний, на Вашу думку, один із семи варіантів оцінок, пронумерованих цифрами від «0» до «6»:

- «0» – це до мене зовсім не відноситься;
- «1» – це мені не властиво у більшості випадків;
- «2» – сумніваюся, що це можна віднести до мене;
- «3» – не наважуюся віднести це до себе;
- «4» – це схоже на мене, але немає впевненості;
- «5» – це на мене схоже;
- «6» – це точно про мене.

Обраний варіант відповіді позначте у бланку для відповідей у комірці, що відповідає порядковому номеру висловлювання.

Опитувальник

1. Зазнає незручність, коли вступає з кимось у розмову.
2. Немає бажання розкриватися перед іншими.
3. У всьому любить змагання, боротьбу.
4. Висуває собі високі вимоги.
5. Часто сварить себе за зроблене.
6. Часто почувається приниженим.
7. Сумнівається, що може подобатися комусь із осіб протилежної статі.
8. Свої обіцянки виконує завжди.

9. Має теплі, гарні стосунки з оточуючими.
10. Людина стримана, замкнена; тримається від усіх трохи осторонь.
11. У своїх невдачах звинувачує себе.
12. Людина відповідальна; на неї можна покластися.
13. Відчуває, що не у змозі хоч щось змінити, всі зусилля марні.
14. На багато з чого дивиться очима однолітків.
15. Приймає загалом ті правила та вимоги, яких слід дотримуватися.
16. Власних переконань та правил не вистачає.
17. Любить мріяти – іноді просто серед білого дня. Насилу повертається від мрії до дійсності.
18. Завжди готовий до захисту і навіть нападу: «застряє» на переживаннях образ, подумки перебираючи способи помсти.
19. Вміє керувати собою та власними вчинками, змушувати себе, дозволяти собі; самоконтроль для нього – не є проблемою.
20. Часто псується настрій: накочуються зневіра, нудьга.
21. Все, що стосується інших, не турбує: зосереджений на собі; зайнятий собою.
22. Люди, як правило, йому подобаються.
23. Не соромиться власних почуттів, відкрито їх висловлює.
24. Серед великого скупчення людей буває трохи самотньо.
25. Зараз дуже не по собі. Хочеться все кинути, кудись сховатися.
26. З оточуючими зазвичай ладнає.
27. Найважче боротися із самим собою.
28. Насторожує незаслужене доброзичливе ставлення оточуючих.
29. У душі – оптиміст, вірить у краще.
30. Людина неподатлива, уперта; таких називають «важкими».
31. До людей критичний і засуджує їх, якщо вважає, що вони на це заслуговують.
32. Зазвичай почувається не ведучим, а керованим: йому не завжди вдається мислити та діяти самостійно.
33. Більшість із тих, хто його знає, добре до нього ставляться, люблять його.
34. Іноді бувають такі думки, якими не хотілося б ні з ким ділитися.
35. Людина з привабливою зовнішністю.
36. Почувається безпорадним, потребує когось, хто був би поруч.
37. Прийнявши рішення, слідує йому.
38. Приймає, начебто, самостійні рішення, але не може звільнитися від впливу інших людей.

39. Зазнає почуття провини, навіть коли звинувачувати себе нібито ні в чому.

40. Відчуває ворожість до того, що його оточує.

41. Усім задоволений.

42. «Вибитий із колії»: не може зібратися, взяти себе в руки, організувати себе.

43. Відчуває м'якість; все, що раніше хвилювало, раптом стало байдужим.

44. Врівноважений, спокійний.

45. Розаютившись, нерідко виходить із себе.

46. Часто відчувається скривдженим.

47. Людина рвучка, нетерпляча, гаряча: не вистачає стриманості.

48. Інколи пліткує.

49. Не дуже довіряє своїм почуттям: вони інколи підводять його.

50. Досить важко бути самим собою.

51. На першому місці розум, а не почуття: перш ніж щось зробити, подумас.

52. Те, що відбувається з ним тлумачить на свій лад, здатний вигадувати зайвого. Словом – не від цього світу.

53. Людина, терпима до людей, і приймає кожного таким, яким він є.

54. Намагається не думати про свої проблеми.

55. Вважає себе цікавою людиною – привабливою як особистість, помітною.

56. Людина сором'язлива, легко ніяковіє.

57. Обов'язково треба нагадувати, підштовхувати, щоб довів справу до кінця.

58. У душі відчуває перевагу над іншими.

59. Немає нічого, у чому виділив би себе, виявив свою індивідуальність, своє «Я».

60. Турбується про те, що саме подумають про нього інші.

61. Честолюбний, небайдужий до успіху, похвали: у тому, що для нього суттєво, намагається бути серед найкращих.

62. Людина, у якої багато чого заслуговує зневаги.

63. Людина підприсмливка, енергійна, сповнена ініціатив.

64. Пасує перед труднощами та ситуаціями, які загрожують ускладненнями.

65. Себе просто замало цінує.

66. За вдачею ватажок і вмiє впливати на iнших.
67. Вiдноситься до себе у цiлому добре.
68. Людина наполеглива, цiлеспрямована; iй завжди важливо наполягти на своєму.
69. Не любить, коли з ким-небудь псуються стосунки, особливо якщо розбiжності загрожують стати явними.
70. Довго не може прийняти рiшення, а потiм сумнiвається у його правильності.
71. Перебуває у розгубленостi; у нього все сплуталося, все змiшалося.
72. Задоволений собою.
73. Невдачливий.
74. Людина приємна, розташовує до себе.
75. Є, можливо, особливо й не дуже красивою, але може подобатися як людина, як особистiсть.
76. Зневажає осiб протилежної статi та не зв'язується з ними.
77. Коли треба щось зробити, охоплює страх; а раптом – не впораюся, а раптом – не вийде.
78. Легко, спокiйно на душi немає нічого, що сильно б турбувало.
79. Вмiє наполегливо працювати.
80. Вiдчуває, що росте, дорослiшає: змiнюється сам i змiнює ставлення до навколишнього свiту.
81. Трапляється, що говорить про те, у чому зовсiм не розумiється.
82. Завжди каже лише правду.
83. Стривожений, стурбований, напружений.
84. Щоб змусити хоч щось зробити, потрiбно як слiд наполягти, i тодi вiн поступиться.
85. Вiдчуває невпевненiсть у собi.
86. Обставини часто змушують захищати себе, виправдовуватися та обґрунтовувати свої вчинки.
87. Людина поступлива, податлива, м'яка у вiдносинах з iншими.
88. Людина розумна, любить розмiрковувати.
89. Инодi любить похизуватися.
90. Приймає рiшення i вiдразу iх змiнює; зневажає себе безвольністю, а зробити з собою нічого не може.
91. Намагається покладатися на свої сили, не розраховує на чинсь допомогу.
92. Нiколи не спiзнюється.
93. Зазнає вiдчуття скутостi, внутрiшньої несвободи.

94. Виділяється серед інших.

95. Не дуже надійний товариш, не в усьому можна покластися.

96. Добре себе розуміє.

97. Товариська, відкрита людина; легко сходяться з людьми.

98. Сили та здібності цілком відповідають тим завданням, які доводиться вирішувати; з усім може впоратися.

99. Себе не цінює: ніхто його всерйоз не сприймає; у кращому разі до нього поблажливі, просто миряться.

100. Турбується, що особи протилежної статі надто його цікавлять.

101. Усі свої звички вважає гарними.

Зона невизначеності в інтерпретації результатів за кожною шкалою для підлітків наводиться у дужках, для дорослих – без дужок. Результати «до» зони невизначеності інтерпретуються як надзвичайно низькі, а «після» найвищого показника у зоні невизначеності – як високі.

Бланк для відповідей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
101									

Інтегральні показники

«Адаптація» $A = \frac{a}{a + b} \cdot 100\%$	«Самоприйняття» $S = \frac{a}{a + b} \cdot 100\%$
«Прийняття інших» $L = \frac{1,2a}{1,2a + b} \cdot 100\%$	«Емоційна комфортність» $E = \frac{a}{a + b} \cdot 100\%$
«Інтернальність» $I = \frac{a}{a + 1,4b} \cdot 100\%$	«Прагнення до домінування» $D = \frac{2a}{2a + b} \cdot 100\%$

Показники та ключі інтерпретації

№	Показники	Номери висловлювань	Норми
1	a Адаптивність	4, 5, 9, 12, 15, 19, 22, 23, 26, 27, 29, 33, 35, 37, 41, 44, 47, 51, 53, 55, 61, 63, 67, 72, 74, 75, 78, 80, 88, 91, 94, 96, 97, 98	(68-170) 68-136
	B Деадаптивність	2, 6, 7, 13, 16, 18, 25, 28, 32, 36, 38, 40, 42, 43, 49, 50, 54, 56, 59, 60, 62, 64, 69, 71, 73, 76, 77, 83, 84, 86, 90, 95, 99, 100	(68-170) 68-136
2	a Брехливість –	34, 45, 48, 81, 89	(18-45) 18-36
	b Брехливість +	8, 82, 92, 101	
3	a Прийняття себе	33, 35, 55, 67, 72, 74, 75, 80, 88, 94, 96	(22-52) 22-42
	b Неприйняття себе	7, 59, 62, 65, 90, 95, 99	(14-35) 14-28
4	a Прийняття інших	9, 14, 22, 26, 53, 97	(12-30) 12-24
	b Неприйняття інших	2, 10, 21, 28, 40, 60, 76	(14-35) 14-28
5	a Емоційний комфорт	23, 29, 30, 41, 44, 47, 78	(14-35) 14-28
	b Емоційний дискомфорт	6, 42, 43, 49, 50, 83, 85	(14-35) 14-28
6	a Внутрішній контроль	4, 5, 11, 12, 19, 27, 37, 51, 63, 68, 79, 91, 98	(26-65) 26-52
	b Зовнішній контроль	25, 36, 52, 57, 70, 71, 73, 77	(18-45) 18-36
7	a Домінування	58, 61, 66	(6-15) 6-12
	b Відомість	16, 32, 38, 69, 84, 87	(12-30) 12-24
8	Ескапізм (уникнення проблем)	17, 18, 54, 64, 86	(10-25) 10-20

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. 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.

2. Основні функції процесу 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.

3. Стиль управління персоналом, що 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.

4. 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.

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

- а) планова;
- б) нормативна;
- в) штатна;
- г) облікова.

6. 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.

7. Трудовий потенціал підприємства – це:

а) кількість регламентованого для потреб виробництва часу або чисельності працівників, виходячи з планових показників розвитку підприємства;

б) сукупна здатність до праці персоналу, залученого на тимчасовій основі до трудових відносин з даним підприємством, із урахуванням його структури та чисельності;

в) ресурсні можливості у сфері праці облікового складу працівників підприємства, виходячи з їх кількісних та якісних характеристик;

г) ресурсні можливості у сфері праці облікового складу працівників окремих структурних підрозділів апарату управління, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

8. Які з представлених категорій працівників відносяться до працівників необлікового складу?

а) зовнішні сумісники;

б) особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;

в) робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства;

г) усі перераховані.

9. Метою кадрової політики є:

а) створення високопродуктивної робочої сили;

б) мінімізація витрат на робочу силу;

в) створення максимальної кількості робочих місць;

г) своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

10. До внутрішніх чинників, що впливають на формування кадрової політики підприємства не відносять:

- а) тип влади;
- б) стан економічної кон'юнктури;
- в) стиль управління;
- г) імідж підприємства.

11. Моніторинг персоналу як один із етапів розробки кадрової політики передбачає:

- а) відстеження стану та діагностику кадрової ситуації на підприємстві;
- б) розробку заходів із покращення кадрової ситуації на підприємстві;
- в) розробку норм праці та вимог до умов праці;
- г) відстеження змін у кадрових та інформаційних ресурсах підприємства.

12. Зростання пропозиції робочої сили на ринку праці стимулює роботодавців:

- а) підвищувати вимоги до робочої сили на стадії її найму та у процесі використання, знижувати загальні витрати на робочу силу;
- б) покращувати умови праці на підприємстві, підвищувати розмір заробітної плати;
- в) створювати соціальну інфраструктуру на підприємстві, надавати працівникам додаткові пільги, доплати, бонуси;
- г) здійснювати заходи зі стримування відтоку персоналу з підприємства та стимулювати розвиток персоналу.

13. Типи кадрової політики за ознакою орієнтації керівництва на власний чи зовнішній персонал при наборі кадрів:

- а) превентивна та реактивна;
- б) активна та пасивна;
- в) закрита та відкрита;
- г) внутрішня та зовнішня.

14. Сутність активної кадрової політики полягає у тому, що:

- а) керівництво організації не має чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків;
- б) кадрова служба не лише володіє засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;

в) організація має не лише прогнози кадрової ситуації, але і засоби впливу на неї, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми;

г) за такої політики керівництво здійснює контроль за симптомами погіршення фінансового стану організації, причинами і напрямками розвитку кризи, здійснює заходи спрямовані на її локалізацію та усунення.

15. Тип кадрової політики, за якого кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми та має засоби впливу на кадрову ситуацію – це:

- а) пасивна;
- б) реактивна;
- в) превентивна;
- г) активна.

16. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики – це:

- а) кадрова тактика;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадровий потенціал;
- г) кадровий резерв.

17. Загальна потреба в персоналі визначається як:

- а) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої продуктивності праці;
- б) відношення запланованого обсягу товарообігу до запланованої трудомісткості;
- в) добуток запланованого обсягу товарообігу та запланованої продуктивності праці;
- г) відношення запланованого обсягу валового прибутку до запланованої трудомісткості.

18. Який метод прогнозування потреби в персоналі ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі?

- а) лінійного програмування;
- б) нормативний;
- в) експертних оцінок;
- г) екстраполяції.

19. На якому етапі персонал-маркетингу визначається потреба в персоналі та обираються шляхи її покриття, визначається комплекс процедур щодо розвитку персоналу?

- а) вибору і аналізу джерел інформації з маркетингової діяльності;
- б) маркетингових досліджень;
- в) розробки заходів щодо напрямків персонал-маркетингу;
- г) формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

20. На якому етапі персонал-маркетингу обирається стратегія управління персоналом та реалізується стратегічний план?

- а) вибору і аналізу джерел інформації з маркетингової діяльності;
- б) маркетингових досліджень;
- в) розробки заходів щодо напрямків персонал-маркетингу;
- г) формування і реалізації плану персонал-маркетингу.

21. 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 «приспосованості до змін»;
- г) принцип залучення підготовлених працівників.

22. 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.

23. Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями та межами компетентності – це:

- а) професія;
- б) повноваження;
- в) спеціальність;
- г) кваліфікація.

24. Трудовий стаж – це:

- а) тривалість роботи та іншої діяльності, яка на підставі закону прирівнюється до роботи;
- б) загальна тривалість трудової діяльності людини;

- в) тривалість роботи особи в одній організації чи на одній посаді;
- г) етапи ділової кар'єри працівника в межах організації або впродовж трудового життя.

25. Чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості як статистичний показник використовується для:

- а) відображення потенційно можливої кількості робочих годин, які можуть бути відпрацьовані залученим персоналом за умови повної зайнятості;
- б) кількісної характеристики трудового потенціалу персоналу підприємства з урахуванням кількості робочих днів на протязі аналізованого періоду;
- в) кількісної характеристики трудового потенціалу персоналу підприємства з врахуванням його завантаженості впродовж звітного періоду;
- г) якісної характеристики трудового потенціалу персоналу за звітній період.

26. 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.

27. До зовнішніх джерел набору персоналу не відносять:

- а) засоби масової інформації;
- б) колишніх працівників підприємства;
- в) освітні організації;
- г) професійні клуби та асоціації.

28. 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.

29. 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.

30. До переліку основних функцій кадрових служб не належить:

- а) визначення потреби у матеріальних ресурсах для забезпечення виконання виробничої програми;
- б) аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві;
- в) здійснення скорочення штатів у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва;
- г) прийняття рішення про виділення коштів для удосконалення робочих місць.

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

- а) групове;
- б) панельне;
- в) структуроване;
- г) неструктуроване.

32. 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.

33. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли інтерв'юєр 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.

34. Ярмарки вакансій – це:

- а) інформаційний банк даних, що містить перелік вакансій на різних підприємствах та вимоги до них;
- б) інформаційний банк даних, що містить дані про кандидатів, що бажають знайти роботу;
- в) перелік професій та кваліфікацій, яким повинні відповідати кандидати на вакантні посади;
- г) фірми, які займаються підбором кандидатів на вакантні посади на замовлення підприємств.

35. Приватні кадрові рекрутингові агентства надають послуги з:

- а) пошуку та відбору кандидатів на вакантні посади на замовлення підприємств;
- б) проведення ділової оцінки персоналу щодо його відповідності займаним посадам на замовлення підприємств;
- в) професійного навчання потенційних працівників необхідним знанням та навичкам згідно вимог, сформульованих підприємствами-замовниками;
- г) пошуку вакансій та працевлаштування бажаючих працювати за певну винагороду.

36. До засобів зовнішнього набору персоналу відносять:

- а) звернення до служб зайнятості та навчальних закладів, повідомлення співробітників організації про наявні вакансії та критерії до них;
- б) самовиявлені кандидати, публікація оголошень у засобах масової інформації, звернення до служб зайнятості та навчальних закладів, використання послуг кадрових агентств;
- в) заповнення вакантних посад за рахунок кадрового резерву;
- г) ротацію та професійну мобільність кадрів.

37. Лізинг персоналу передбачає:

- а) використання зовнішніх джерел залучення та вивільнення персоналу при зміні потреби в ньому в рамках планового періоду;
- б) використання внутрішніх джерел для покриття додаткової потреби в персоналі на певний або невизначений період часу;
- в) використання персоналу інших підприємств для покриття потреби в працівниках на договірній основі;
- г) переманювання персоналу інших підприємств для покриття потреби в працівниках на тимчасовій основі.

38. Рекрутингові агентства займаються:

- а) пошуком працівників на замовлення підприємств;
- б) пошуком місця роботи для потенційної робочої сили;
- в) виключно переманюванням кваліфікованих спеціалістів з однієї організації в іншу;
- г) набором груп та організацією інтенсивного навчання за певною спеціальністю.

39. 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.

40. 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.

41. Виділяють такі напрямки адаптації:

- а) основна та додаткова;
- б) первинна та вторинна;
- в) соціальна та професійна;
- г) зовнішня та внутрішня.

42. Первинна адаптація персоналу виникає при:

- а) зміні працівником місця роботи;
- б) зміні форми власності на підприємстві;
- в) реконструкції чи реорганізації підприємства;
- г) освоєнні молодим працівником нової професії на робочому місці.

43. Функціональна адаптація персоналу до потреб виробництва передбачає:

- а) покриття додаткової потреби у персоналі за рахунок оформлення лізингових відносин з іншими підприємствами по тимчасовому забезпеченню кадрів певної кваліфікації;
- б) систему заходів із забезпечення оперативного пристосування нових працівників до виконуваних обов'язків;

в) покриття потреби у персоналі за рахунок зовнішніх джерел шляхом найму та звільнення;

г) покриття потреби в персоналі за рахунок внутрішніх джерел із застосуванням внутрішньо-фірмового руху кадрів та нестандартних режимів робочого часу.

44. Чисельна адаптація персоналу до потреб виробництва передбачає:

а) покриття додаткової потреби у персоналі за рахунок оформлення лізингових відносин з іншими підприємствами по тимчасовому забезпеченню кадрів певної кваліфікації;

б) систему заходів із забезпечення оперативного пристосування нових працівників до виконуваних обов'язків;

в) покриття потреби у персоналі за рахунок зовнішніх джерел шляхом найму та звільнення;

г) покриття потреби в персоналі за рахунок внутрішніх джерел із застосуванням внутрішньо-фірмового руху кадрів та нестандартних режимів робочого часу.

45. Аспект трудової адаптації, який передбачає поступове удосконалення трудових здібностей носить назву:

а) психофізіологічний;

б) соціально-психологічний;

в) професійний;

г) організаційний.

46. Аспект трудової адаптації, який передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством:

а) психофізіологічний;

б) соціально-психологічний;

в) професійний;

г) організаційний.

47. Управління адаптацією – це:

а) перевірка професійних знань та навичок працівників;

б) допомога працівникам у виборі професії з урахуванням бажань людини і потреб підприємства;

в) визначення кола професій, які найбільшою мірою підходять для кожного працівника;

г) активний вплив на чинники, що визначають хід та строки пристосування працівників до підприємства та зниження несприятливих наслідків.

48. Документ, який регламентує діяльність посадових осіб і містить дані про їх завдання та обов'язки, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

49. Документ, який укладається між власником або уповноваженим ним органом та профспілковим органом для регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, узгодження інтересів працівників і власників – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

50. Контракт – це вид трудового договору, який укладається на:

- а) час виконання певної роботи або визначений термін;
- б) невизначений термін;
- в) виконання лінійних функцій управління при просуванні по службовій ієрархії;
- г) період проходження адаптації працівника до нового робочого місця.

51. Атестаційний лист – це документ:

- а) який заповнюється співробітником особисто у формі відповідей на поставлені запитання (тести), за результатами якого проводиться ділова оцінка працівника;
- б) який містить формальні характеристики щодо атестованого співробітника, а також результати проходження ділової оцінки;
- в) який заповнюється працівниками кадрової служби і відображає результати оцінки працівника у період його найму на роботу;
- г) у якому фіксуються усі позитивні та негативні результати роботи працівника за аналізований період, а також містить відгук безпосереднього керівника на даного працівника.

52. Шкала, яка визначає співвідношення у розмірах винагороди, отримуваної працівниками залежно від кваліфікації та складності виконуваних робіт – це:

- а) тарифна система;
- б) тарифна сітка;
- в) тарифна ставка;
- г) тарифний розряд.

53. Основними суб'єктами укладення колективного договору є:

- а) працівник та директор як представник адміністрації;
- б) група працівників і представник кадрової служби;
- в) трудовий колектив та адміністрація;
- г) керівники підприємств, що належать до окремого виду діяльності.

54. Комплекс спеціальних знань і навичок, набутих людиною у результаті спеціальної підготовки і досвіду у певній сфері, – це:

- а) професія;
- б) спеціальність;
- в) кваліфікація;
- г) посада.

55. Ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій – це:

- а) спеціальність;
- б) професія;
- в) кваліфікація;
- г) посада.

56. Функція кадрової служби, яка передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу – це:

- а) аудит;
- б) консалтинг;
- в) маркетинг;
- г) моніторинг.

57. Функція кадрової служби, яка передбачає визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи – це:

- а) аудит;
- б) консалтинг;

- в) маркетинг;
- г) моніторинг.

58. До якої групи документів належать: трудова книжка, паспорт, військовий квиток, диплом про освіту?

- а) особові;
- б) особисті;
- в) первинні;
- г) облікові.

59. Документи, що закріплюють трудові правовідносини: накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів; заохочення та дисциплінарні стягнення; проходження атестації – це:

- а) розпорядчі;
- б) організаційні;
- в) інформаційні;
- г) фінансові.

60. До інформаційних документів, що застосовуються у роботі кадрових служб належать:

- а) автобіографія;
- б) наказ про прийняття кадрів;
- в) інструкція з діловодства;
- г) службовий лист.

61. Основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектування персоналу підприємства – це:

- а) алфавітна книга;
- б) посадова книга;
- в) Положення про кадрову службу;
- г) Класифікатор професій.

62. Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою відносинами власності – це:

- а) комітет;
- б) робоча група;
- в) соціальна група;
- г) трудовий колектив.

63. Стадіями розвитку *трудового колективу* є:

- а) зародження, зрілість, активність, старіння;
- б) становлення, зрілість, занепад, старіння;
- в) формування, стабільність, зрілість, занепад;
- г) формування, становлення, зрілість, старіння.

64. До *формальних груп* не відносяться:

- а) команди;
- б) цільові групи;
- в) дружні групи;
- г) комітети.

65. Для *неформальних груп* не властиве:

- а) величина групи не перевищує 7-8 осіб;
- б) відносини в межах групи побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у групі і поза нею;
- в) індивіди в групі спілкуються один з одним безпосередньо;
- г) однорідність складу.

66. Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у *життєдіяльності підприємства* – це:

- а) організаційна культура;
- б) групові норми;
- в) корпоративна культура;
- г) згуртованість групи.

67. Сила *тяжіння до колективу* його членів, можливість їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї – це:

- а) мобільність колективу;
- б) згуртованість колективу;
- в) компетентність колективу;
- г) стабільність колективу.

68. 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.

69. *Постійне ділове оцінювання працівника проводить:*

- а) менеджер з кадрів;
- б) начальник відділу кадрів;
- в) спеціально створена комісія;
- г) безпосередній керівник.

70. *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.

71. *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.

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

- а) регулярна;
- б) орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи;
- в) розгорнута;
- г) основна.

73. *Метод атестації шляхом встановлення цілей передбачає:*

- а) оцінку результатів роботи працівника атестаційною комісією шляхом заповнення стандартного атестаційного листа;
- б) визначення ключових завдань, що мають бути вирішені впродовж певного періоду з їх фіксацією у індивідуальному плані, з подальшою оцінкою рівня виконання завдань після завершення планового періоду;
- в) ранжування працівників від найкращого до найгіршого за індивідуальними результатами їхньої роботи;
- г) визначення міри участі конкретного працівника у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства.

74. Ділова оцінка персоналу – це процес, у результаті якого встановлюється:

- а) відповідність мотиваційної системи підприємства потребам персоналу;
- б) співвідношення між окремими категоріями персоналу у розрізі посад;
- в) відповідність якісних характеристик персоналу вимогам посади і робочого місця;
- г) відповідність між фактичною чисельністю персоналу за окремими посадами та штатним розписом підприємства.

75. Графік проведення атестації доводиться до працівника не менш ніж за:

- а) 10 робочих днів до атестації;
- б) 2 тижні до атестації;
- в) 1 місяць до атестації;
- г) 40 днів до атестації.

76. Індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальної дробини робочих місць, посад – це:

- а) трудова кар'єра;
- б) ділова кар'єра;
- в) професійна кар'єра;
- г) професійно-кваліфікаційне просування.

77. Переміщення на інший щабель структурної ієрархії передбачає:

- а) професійне зростання;
- б) професійна кар'єра;
- в) горизонтальний напрямок внутрішньо організаційної кар'єри;
- г) вертикальний напрямок внутрішньо організаційної кар'єри.

78. Який вид кар'єри характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію?

- а) професійна кар'єра;
- б) ситуаційна кар'єра;
- в) системна кар'єра;
- г) внутрішньо організаційна кар'єра.

79. Модель ділової кар'єри «змія» передбачає:

- а) виключно горизонтальне переміщення;
- б) виключно вертикальне переміщення;
- в) горизонтально-вертикальне переміщення;
- г) відцентрове переміщення.

80. Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації – це:

- а) «сходив»;
- б) «змія»;
- в) «роздоріжжя»;
- г) «трамплін».

81. Мотив ділової кар'єри, при якому людина прагне незалежності, бажає мати можливість робити все по своєму носить назву:

- а) потреба в першості;
- б) автономія;
- в) управлінська компетентність;
- г) підприємницька креативність.

82. Суб'єктивним чинником кар'єрного просування є:

- а) вища точка кар'єри;
- б) показник рівня позиції;
- в) внутрішня мотивація;
- г) показник потенційної мобільності.

83. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина переміщується в межах одного і того ж рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів»:

- а) прагматична;
- б) традиційна;
- в) випадкова;
- г) сумісна.

84. Динамічність кар'єри керівника визначають такі параметри:

- а) освіта, кваліфікація, вік;
- б) максимально можлива в організації позиція кар'єри, кваліфікація;
- в) внутрішня мотивація, наполегливість;
- г) потенціал просування, рівень поточної професійної компетенції.

85. *Позиція кар'єри при низькому потенціалі просування та низькому рівні поточної професійної компетенції:*

- а) «сухостій»;
- б) «новачки»;
- в) «зірки»;
- г) «тверді середняки».

86. *Комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства – це:*

- а) управління персоналом;
- б) управління розвитком персоналу;
- в) управління трудовою адаптацією;
- г) управління кар'єрою персоналу.

87. *Навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технологій, організації виробництва і посадовими переміщеннями – це:*

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

88. *До методів професійного навчання, які здійснюються поза робочим місцем відносять:*

- а) дискусії та обговорення;
- б) наставництво;
- в) ротацію;
- г) навчальне заміщення.

89. *Перепідготовка кадрів – це:*

- а) процес безпосередньої передачі нових знань співробітникам організації;
- б) освоєння працівником нової професії у зв'язку з виробничою необхідністю;
- в) послідовне удосконалення наявних професійних знань, умінь і навичок, ріст майстерності;

г) переміщення працівника з одного робочого місця на інше на тимчасовій або постійній основі.

90. Підвищення кваліфікації персоналу – це:

а) процес безпосередньої передачі нових знань співробітникам організації;

б) освоєння працівником нової професії у зв'язку з виробничою необхідністю;

в) послідовне удосконалення наявних професійних знань, умінь і навичок, ріст майстерності;

г) переміщення працівника з одного робочого місця на інше на тимчасовій або постійній основі.

91. Основними видами ділової оцінки персоналу є:

а) оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна ділова оцінка працівників;

б) заключна оцінка при звільненні працівника, системна оцінка якостей працівників;

в) оцінка продуктивності праці персоналу і дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;

г) поточна ділова оцінка працівників, заключна оцінка при звільненні працівника.

82. Результативність роботи керівника оцінюється через:

а) результативність роботи підпорядкованого йому колективу;

б) кількість та якість виконаної ним праці;

в) порівняння фактично виконуваних функцій та робіт, з тими, що передбачені посадовою інструкцією;

г) показники творчої і суспільної активності, показники плінності кадрів у підпорядкованому йому колективі.

93. Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за цей же період – це:

а) коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;

б) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;

в) коефіцієнт стабільності кадрів;

г) коефіцієнт плінності кадрів.

94. *Безробітними вважають:*

а) працездатних громадян працездатного віку, що з незалежних від них причин не мають заробітку або інших передбачених чинним законодавством доходів через відсутність підходящої роботи, зареєстровані у державній службі зайнятості, дійсно шукають роботу та здатні приступити до праці;

б) працездатних осіб працездатного віку, осіб пенсійного віку та підлітків, які з незалежних від них причин не мають заробітку через відсутність підходящої роботи, зареєстровані у державній службі зайнятості, дійсно шукають роботу та здатні приступити до праці;

в) працездатних громадян працездатного віку, які не зайняті економічною діяльністю на підприємствах державної форми власності, займаються пошуком роботи і мають бажання працювати;

г) частину економічно-активного населення, яка формує попит на робочу силу на ринку товарів і послуг, зайнята індивідуальною трудовою діяльністю або пошуком роботи по спеціальності.

95. *Частина населення, яка забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг, – це:*

а) трудові ресурси;

б) економічно-активне населення;

в) зайняті працівники;

г) персонал підприємства.

96. *Непрацююча особа, що сподівається знайти роботу і зайнята її пошуком:*

а) відноситься до категорії зайнятих;

б) вважається безробітною;

в) не враховується до складу економічно-активного населення;

г) розглядається як частково зайнята.

97. *Особа, яка звільнилася добровільно і поки ще не знайшла роботу, потрапляє до категорії безробітних, охоплених:*

а) фрикційною формою безробіття;

б) структурною формою безробіття;

в) циклічною формою безробіття;

г) інституційною формою безробіття.

98. Якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах як розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості – це:

- а) переміщення;
- б) перестановка;
- в) перенавчання;
- г) збагачення праці.

99. Покращення якісних характеристик трудового потенціалу працівників підприємства може бути забезпечене за рахунок:

- а) залучення додаткової кількості працівників;
- б) стимулювання плинності кадрів за власним бажанням для оновлення кадрового складу;
- в) навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- г) використання методів чисельної адаптації персоналу.

100. 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.

101. 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.

102. Внутрішньо-фірмовий рух кадрів відноситься до:

- а) методів стимулювання персоналу до високопродуктивної праці;
- б) методів оцінки здатності персоналу освоювати нові професії та спеціальності;
- в) методів чисельної адаптації персоналу до потреб виробництва;
- г) методів функціональної адаптації персоналу до потреб виробництва.

103. Визначте причини застосування внутрішньо-фірмового руху кадрів:

- а) нестабільність обсягів виробництва і трудомісткості виготовлення продукції;

- б) підготовка фахівців полівалентної кваліфікації та забезпечення гуманізації праці;
- в) альтернатива звільнення працівника з роботи за невиконання службових обов'язків;
- г) забезпечення більшої завантаженості працівників, залучених на тимчасовій основі.

104. Вивільнення працівників з підприємства у зв'язку з виходом на пенсію є:

- а) вивільненням персоналу з об'єктивних причин;
- б) вивільненням персоналу з суб'єктивних причин;
- в) відноситься до функціональної адаптації персоналу до потреб виробництва;
- г) відноситься до чисельної адаптації персоналу до потреб виробництва.

105. Ротація кадрів – це:

- а) звільнення працівника через невиконання службових обов'язків або невідповідність займаній посаді;
- б) переміщення працівника з одного робочого місця на інше на тимчасовій основі;
- в) переміщення працівника з одного робочого місця на інше на постійній основі;
- г) направлення працівника на підвищення кваліфікації.

106. Планування вивільнення персоналу з об'єктивних причин містить:

- а) вивільнення персоналу за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни;
- б) вивільнення персоналу за скороченням штатів та у зв'язку з виходом на пенсію;
- в) вивільнення персоналу за власним бажанням та у зв'язку з невиконанням службових обов'язків;
- г) вивільнення персоналу через прогули та невідповідність займаній посаді.

107. Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- а) економічної ефективності;
- б) соціальної ефективності;
- в) організаційної ефективності;
- г) комплексно економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ

Реферат є однією із форм самостійної роботи здобувачів. Виконання цього виду робіт сприяє більш глибокому самостійному вивченню дисципліни, водночас є однією із форм перевірки знань. Тему реферату студент обирає за допомогою викладача, який також надає рекомендації в опрацюванні плану, підборі літературних джерел та контролює перебіг написання реферату.

Виконання реферату має відразу декілька цілей:

1. Закріплення та поглиблення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення курсу «Технології управління персоналом та рекрутингу».

2. Прищеплення студентам навичок самостійної роботи зі спеціальною літературою, довідниками, джерелами первинної статистичної інформації тощо.

3. Вироблення вміння узагальнювати теоретичні матеріали, самостійно формулювати висновки, розроблювати пропозиції, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору з проблем, що досліджуються.

Підготовка реферату має сприяти більш глибокому засвоєнню студентами програмних питань курсу, що вимагає від них самостійного ґрунтовного вивчення не лише навчальної, а й спеціальної літератури (монографій, статей, що друкуються у періодичних виданнях, наукових збірниках тощо).

Реферат має містити елементи наукового пошуку, спрямованого на більш ефективне, ніж те, що існує на практиці, розв'язання досліджуваних питань. Дія цього потрібно зібрати та провести порівняльний аналіз інформації, що міститься в різних літературних джерелах, відшукати й опрацювати відповідні статистичні матеріали, узагальнити отримані вихідні дані та сформулювати власні висновки і пропозиції.

Порядок виконання реферату

Виконання реферату має кілька етапів.

1-й етап: вибір теми реферату. Тему студенти обирають самостійно, керуючись переліком, наведеним у рекомендованій тематичі.

2-й етап: складання плану реферату. План реферату складається студентом самостійно на основі ознайомлення з літературними джерелами щодо обраної теми. Планом передбачається: вступ; 3-4 ключові, взаємопов'язані, розміщені в логічній послідовності параграфи, у яких має бути висвітлена сутність обраної теми; висновки.

3-й етап: підбір, вивчення і опрацювання літератури. На стадії добору літератури студент складає бібліографію, з урахуванням рекомендацій наукового керівника; корисні поради у процесі підбору літератури можна також отримати від співробітників наукової бібліотеки. Значно прискорює процес підбору літератури використання алфавітних та систематичних каталогів літератури, реферативних журналів, бібліографічних довідників та інших джерел інформації, наявних у науковій бібліотеці.

Поглиблене вивчення підбраної літератури доцільно розпочинати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлено останні досягнення та тенденції у сфері теорії та практики управління.

Решту літературних джерел вивчають у порядку, зворотному до хронологічного.

Безпосереднє ознайомлення з конкретним літературним джерелом розпочинають з перегляду змісту. Глави та параграфи, що викликали особливу зацікавленість, потребують ретельного опрацювання.

Робота має бути спрямованою на пошук ідей та пропозицій щодо вирішення проблемних питань обраної теми. Особливу увагу при цьому слід зосередити на виявленні дискусійних питань, аналізі протилежних чи суперечливих позицій.

У процесі вивчення літератури доцільно робити конспективні нотатки, виписки окремих даних, цитат тощо. Слід обов'язково вказувати автора книги (брошури, статті тощо), а також назву публікації, видавництво, місто та рік видання, номер сторінки.

4-й етап: написання та оформлення роботи. Зібраний на попередньому етапі матеріал класифікується, систематизується й опрацьовується відповідно до послідовності пунктів плану реферату; за потреби підбирається додаткова інформація. До реферату слід включати лише ретельно підбрані та цілеспрямовано опрацьовані матеріали. На цьому ж етапі проводять розрахунки, обґрунтовують пропозиції, формулюють висновки, добирають ілюстрації (схеми, графіки, таблиці), здійснюють редагування. У процесі редагування поліпшується стиль викладання матеріалу, переробляються окремі

частини тексту, вдосконалюється формулювання фраз, перевіряються орфографія та пунктуація, усуваються архаїзми та мовні штампи. У тексті реферату слід уникати частого повторення однакових слів, замінюючи їх синонімами.

Четвертий етап завершується оформленням реферату згідно з вимогами, переліченими у цих методичних вказівках.

5-й етап: захист реферату. Виконаний реферат студент у встановлений термін здає викладачеві.

У процесі захисту реферату оцінюють глибину знань студента в досліджуваній сфері, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати її обстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

Зміст реферату

Реферат повинен мати чітку та логічну структуру. Складовими реферату мають бути вступ, основна частина (3-4 взаємопов'язані параграфи), висновки.

У **вступі** до реферату (1-2 сторінки) стисло характеризується сучасний стан досліджуваної проблеми та питань, що вимагають вирішення. Зокрема, у вступі обґрунтовується актуальність теми, чітко визначається мета роботи та її завдання, визначається об'єкт і предмет дослідження, характеризується рівень опрацювання теми у вітчизняній і зарубіжній літературі, виокремлюються дискусійні питання та нерозв'язані проблеми.

Основна частина (загальним обсягом 15-30 сторінок) – це основа усього реферату, в ній глибоко та усебічно розкривається сутність обраної теми, її найважливіші питання та проблеми. У першому параграфі основної частини, як правило, викладають теоретико-методологічні аспекти дослідження. Решта параграфів можуть мати теоретичний, аналітичний, діагностичний, рекомендаційний характер, що, втім, залежить від характеру обраної теми й орієнтації роботи. Параграфи основної частини мають бути логічно взаємопов'язаними між собою. Теоретичні положення мають становити основу для аналізу первинних матеріалів або статистичної інформації, а висновки та пропозиції мають базуватися на викладених теоретичних положеннях та проведеному аналізі.

В основній частині необхідно показати, як досліджувана проблема з позицій сучасності висвітлена в літературі, викласти сутність наявних підходів до її розв'язання, здійснити її критичний аналіз, провести порівняння, сформулювати та викласти власну точку зору.

Викладення теоретичних положень має супроводжуватися (за можливості) аналізом статистичної інформації, прикладами з практики управлінської діяльності. У цій частині реферату студент має продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, вміння узагальнювати матеріали, послідовно викладати їх, формулювати висновки, обґрунтовувати пропозиції та рекомендації.

У **ВИСНОВКАХ** (2-3 сторінки) потрібно стисло викласти основні результати проведених досліджень і визначити, якою мірою виконано завдання й досягнуто мету реферату, що були сформульовані у вступі.

Оформлення реферату

Реферат має бути стилістично, граматично й технічно відповідним чином оформлений. Він комплектується у наступній послідовності:

- 1) титульний аркуш;
- 2) зміст;
- 3) вступ;
- 4) основна частина;
- 5) висновки;
- 6) список літератури;
- 7) додатки (у разі необхідності).

Реферат розпочинається з титульного аркуша, на якому вказано: назву міністерства, назву закладу вищої освіти (ЗВО), назву факультету, назву кафедри, тему, інформацію про автора та інші відомості, що ідентифікують роботу. Після титульного аркуша розміщується сторінка змісту, в якому наводиться перелік заголовків частин реферату та вказуються номери сторінок, з яких вони починаються.

Текст основної частини реферату поділяють, відповідно до затвердженого науковим керівником плану, на параграфи, а у разі потреби – ще й на пункти. Кожен новий параграф розпочинається з нової сторінки.

Реферат виконується на аркушах білого паперу формату А 4 (297x210 мм) із дотриманням наступних розмірів полів: лівого – не менше 30 мм, правого – не менше 10 мм, верхнього та нижнього – не менше 20 мм.

До оформлення реферату висуваються наступні вимоги: шриффт Times New Roman, розмір шрифту – 14 пт. (для таблиць дозволяється 12 пт.), рівень абзацу 1,25 см, інтервал між рядками 1,5 (у таблицях інтервал допускається 1,0).

Вступ, основні розділи, висновки, список літератури, додатки необхідно розпочинати з нової сторінки.

Реферат повинен мати наскрізну нумерацію сторінок арабськими цифрами у правому верхньому кутку аркуша на відстані не менше 10 мм від верхнього і правого полів. При цьому титульний аркуш і зміст враховують у загальну нумерацію, але не нумерують.

Оформлення списку літератури та додатків

У рефераті обов'язково має бути список використаної при його написанні навчальної, спеціальної, довідкової, статистичної та періодичної літератури, що має суцільну нумерацію. Кількість літературних джерел має бути в межах 10-30 найменувань.

Посилання на літературні джерела вказують у квадратних дужках. Воно має містити номер джерела у списку використаної літератури, що використовується та відповідні сторінки матеріалу, що цитуються (наприклад, [7, с. 19]).

Найпоширенішим способом групування літературних джерел у списку літератури є розміщення їх за абеткою (за першою літерою прізвища автора чи першого слова назви літературного джерела).

Додатки оформлюють як продовження реферату, розташовуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Кожен додаток має починатись з нової сторінки. Слово «Додаток» та його позначення вказуються у правому верхньому кутку. Додаток має містити назву, що записують з прописної літери окремим рядком симетрично тексту. Додатки позначають літерами української абетки починаючи з «А» за виключенням «Г», «Є», «І», «Й», «О», «Ч», «Ь» (наприклад, «Додаток А»). Додатки, з їх порядковими номерами та відповідними заголовками, мають бути перераховані у змісті.

Порядок оцінювання реферату

Реферат оцінюється від 0 до 15 балів. При нарахуванні балів беруться до уваги:

- відповідність змісту реферату зазначеній темі та плану;
- кількість опрацьованої літератури та якість її опрацювання;
- наявність аналізу літератури, співставлення різних точок зору авторів, узагальнень та обґрунтованих власних висновків;
- кількість та якість зазначених посилань;
- логічний, ясний та правильний виклад матеріалу;
- грамотна, літературна українська мова;
- відповідність оформлення реферату до встановлених вимог тощо.

Приклади оформлення списку використаної літератури

<i>Характеристика джерела</i>	<i>Приклад оформлення</i>
Підручники, навчальні посібники, методичні рекомендації	<p><i>Боковець В.В.</i> Операційний менеджмент: навчальний посібник. Вінниця : [б. в.], 2014. 304 с.</p> <p><i>Калинос Г.І., Бабій І.В.</i> Операційний менеджмент: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.</p> <p><i>Михайловська О.В.</i> Операційний менеджмент: початковий посібник. К. : Кондор, 2008. 550 с.</p> <p>Операційний менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: <i>О. В. Грідін</i> ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 112 с.</p>
Багатотомний документ	<p><i>Ратушняк О.Г.</i> Операційний менеджмент: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. Ч. 1. 98 с.</p> <p><i>Сумець О.М., Черкашина М.В.</i> Операційний менеджмент: монографія. Х. : Міська друкарня, 2013. Ч. 1: Теоретико-методологічний аспект проєктування операційних систем підприємств. 2013. 151 с.</p>
Статті в журналах, газеті	<p><i>Грідін О.В., Дудник О.В., Руденко С.В.</i> Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. <i>Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки</i>. 2018. Вип. 191. С. 188-201.</p> <p><i>Грідін О.В.</i> Управління операційним прибутком організації. <i>Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки</i>. 2008. Вип. 71. С. 75-84.</p> <p><i>Остапенко Т.М.</i> Економічна сутність управління витратами. <i>Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка</i>. 2013. № 2. С. 85-91.</p> <p><i>Проданчук М.А.</i> Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. <i>Облік і фінанси</i>. 2012. № 3. С. 150-156.</p>
Тези доповідей в матеріалах конференції	<p><i>Грідін О.В.</i> Напрями удосконалення системи мотивації персоналу туристичних фірм України. <i>Матеріали Всеукраїнської конференції: «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва»</i>, (25 травня 2022 р.): тези доповіді. Дубляни : Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 330-333.</p> <p><i>Hridin O.V.</i> Prerequisites and features of using the «just in time» operating system at the present stage of economic development. <i>V International Scientific and Practical Conference: «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects»</i>, (October 24-26, 2021). Berlin, Germany, 2021. P. 553-558.</p>

<i>Характеристика джерела</i>	<i>Приклад оформлення</i>
Електронні ресурси	<p><i>Грідін О.В.</i> Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. <i>Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління</i>. 2021. № 6 (33). С. 89-94. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13 URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf</p> <p>Основні аспекти управління витратами на підприємствах України. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvu_2013_20(1)_13.pdf (дата звернення: 28.08.2022).</p> <p><i>Проскурня С.С., Голуб Н.О.</i> Методичні аспекти управління витратами на підприємствах. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(4)_27.pdf</p>
Дисертації та автореферати	<p><i>Грідін О.В.</i> Інноваційний розвиток аграрних підприємств виробників зерна: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Суми, 2019. 21 с.</p> <p><i>Грідін О.В.</i> Інноваційний розвиток аграрних підприємств виробників зерна: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Суми, 2019. 256 с.</p>
Закони та інші нормативні документи	Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 1996. № 30. Ст. 141.

Орієнтовна тематика рефератів

1. Історія розвитку рекрутменту закордоном та в Україні.
2. Кадрова політика управління персоналом у європейських країнах.
3. Кадрова політика управління персоналом у США.
4. Кадрова політика управління персоналом у Японії.
5. Управління діловою кар'єрою в організації.
6. Трудовий потенціал в системі ринкових відносин.
7. Учасники процесу рекрутингу.
8. Використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.
9. Внутрішній рекрутинг.
10. Зовнішній рекрутинг.
11. Конфлікти в організації: види, типові причини, роль керівника у вирішенні конфліктів.

12. Особливості рекрутингу в Азії.
13. Особливості рекрутингу в Європі.
14. Особливості рекрутингу в США.
15. Лізинг персоналу в Україні та закордоном: зміст та особливості здійснення.
16. Аутплейсмент персоналу: зміст та особливості здійснення.
17. Аутсорсинг персоналу: зміст та особливості здійснення.
18. Використання краудфандинга в рекрутинговій діяльності.
19. Взаємозв'язок рекрутингу та менеджменту організацій.
20. Використання маркетингу в рекрутинговій діяльності.
21. Маркетингові заходи у сфері найму персоналу: реклама, презентації, зустріч з кандидатами.
22. Використання сучасних технологій в рекрутингу.
23. Виникнення і сутність коучингу. Коучинг як сучасний підхід до навчання і розвитку персоналу.
24. Види рекрутингових послуг.
25. Значення бренду для рекрутингової діяльності.
26. Headhunting: зміст та особливості здійснення.
27. Класичний рекрутмент: зміст та особливості здійснення.
28. HR-брендінг в рекрутингу.
29. Соціальні мережі в рекрутингу.
30. Ротація і просування кадрів.
31. Стратегічний рекрутинг.
32. Соціальний рекрутинг.
33. Регіональний рекрутинг.
34. Реклама в рекрутинговій діяльності.
35. Кількісні, якісні та комбіновані методи оцінки кандидата на заміщення вакансії.
36. Документальне оформлення рекрутингових послуг.
37. Фізіогноміка як нестандартний метод оцінки кандидатів при прийомі на роботу.
38. Графологія як нестандартний метод оцінки кандидатів при прийомі на роботу.
39. Масовий рекрутинг: зміст та особливості здійснення.
40. Світові лідери агентства-провайдери рекрутингових послуг.
41. Нестандартні методи оцінки кандидатів при прийомі на роботу.

42. Досвід українських і зарубіжних підприємств в організації процедури перевірки кандидатів на посаду.
43. Особисті зв'язки і контакти в процесі пошуку персоналу.
44. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота в Україні: проблеми та перспективи.
45. Професійна та соціальна адаптація нового працівника в колективі: проблеми і завдання внутрішнього консультування.
46. Резюме як метод підбору на вакантні посади. Вимоги до резюме в сучасних українських і зарубіжних компаніях.
47. Ринок праці. Визначення потреби в персоналі організації.
48. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні
49. Особливості атестації управлінських кадрів.
50. Особливості відбору менеджерів середнього і вищого рівнів.
51. Роль кадрових агентств на ринку праці.
52. Служба персоналу в сучасних ринкових організаціях: специфіка організаційних структур, функцій і методів роботи.
53. Формування раціональної професійно-кваліфікаційної структури кадрів підприємства.
54. Особливості діяльності рекрутингових агентств в Україні та світі.
55. Планування кар'єри в організаціях.
56. Порівняльна характеристика наставництва і коучингу.
57. Централізація і децентралізація управління персоналом.
58. Цифрові технології в рекрутингу.
59. Чинники, що впливають на ефективність рекрутингової діяльності.
60. Оцінка ефективності роботи кадрової служби.
61. Переваги та недоліки використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.
62. Формування резерву управлінських кадрів: сучасні підходи і методи.
63. Персонал-маркетинг як ефективний засіб забезпечення підприємств а трудовими ресурсами.
64. Система комплектування підприємства кадрами.
65. Типи співбесід з кандидатами на заміщення вакансії та їх змістовна характеристика.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ

1. Сутність поняття «управління персоналом» та його основні функції.
2. Рівні та аспекти управління персоналом.
3. Трудовий потенціал працівника та його елементи.
4. Методи аналізу системи управління персоналом.
5. Методи управління персоналом.
6. Стилi управління персоналом.
7. Структура і чисельність персоналу підприємства.
8. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
9. Компетентність працівника: сутність, види.
10. Сутність поняття «кадрова політика», її мета, цілі та принципи.
11. Типи кадрової політики підприємства та етапи її проєктування.
12. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
13. Стратегії управління персоналом організації.
14. Кадрове планування в організації: сутність, цілі, завдання, принципи та етапи.
15. Види планування роботи з персоналом організації.
16. Визначення потреби організації в персоналі.
17. Персонал-маркетинг як елемент кадрової політики підприємства.
18. Сутність поняття «рекрутинг» та етапи рекрутингу персоналу.
19. Чинники, що обумовлюють вибір суб'єктів рекрутингу персоналу.
20. Функціональні обов'язки у сфері рекрутингу персоналу фахівців з управління персоналом і лінійних керівників.
21. Методи збору інформації, що використовуються для аналізу змісту робіт.
22. Технологія розроблення анкет і опитувальних листків для проведення аналізу змісту робіт.
23. Процедура збору інформації методом репертуарної сітки.
24. Порівняльна характеристика посадової інструкції, паспорта посади та опису роботи.

25. Напрями використання результатів аналізу робіт для удосконалення політики оплати праці в організації.
26. Порівняльна характеристика кваліфікаційної карти і карти компетенцій.
27. Структура профілю посади.
28. Порядок розроблення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду (роботу).
29. Технологія розроблення компетенцій.
30. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього джерел пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.
31. Чинники, що впливають на вибір засобу масової інформації для розміщення оголошення про вакансії.
32. Критерії вибору агентства для замовлення рекрутингових послуг.
33. Порівняльний аналіз активного та пасивного способів пошуку кандидатів на заміщення вакансій.
34. Переваги та особливості пошуку кандидатів у соціальних мережах.
35. Переваги та недоліки розміщення оголошень про наявні вакансії на сайті підприємства.
36. Структура та зміст стандартних форм кандидатів.
37. Технологія перевірки документів кандидатів на вакантні посади.
38. Види інтерв'ю та їх характеристика.
39. Порівняльна характеристика основних форм проведення інтерв'ю.
40. Процедура підготовки до проведення інтерв'ю.
41. Структура інтерв'ю та етапи його проведення.
42. Проблеми, що можуть виникнути під час інтерв'ю.
43. Помилки, яких припускаються інтерв'юери під час інтерв'ю.
44. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього типів референції.
45. Технологія проведення поведінкового інтерв'ю.
46. Особливості та переваги проєктивного інтерв'ю.
47. Методичні засади проведення ситуаційного інтерв'ю.
48. Порівняльна характеристика основних видів тестів.
49. Технологія підготовки та процедура проведення тестування.
50. Процедура визначення дієвості тесту.

51. Сутність і призначення графологічної експертизи.
52. Призначення поліграфологічного дослідження кандидатів на вакантні посади.
53. Іноземний та вітчизняний досвід використання поліграфа у відбіркових процедурах.
54. Сутність і призначення фізіогномічного аналізу.
55. Процедура ухвалення рішення про заповнення вакансії.
56. Призначення та процедура введення працівника в посаду.
57. Особливості рекрутування як виду підприємницької діяльності.
58. Основні завдання рекрутингових агентств.
59. Помилки під час виконання кадровим агентством замовлення на добір персоналу.
60. Класифікація рекрутингових послуг.
61. Особливості стандартного та прямого методів пошуку кандидатів на вакантні посади.
62. Порівняльна характеристика послуг, що надаються рекрутинговими агентствами.
63. Специфічні особливості «Executive search».
64. Спільні та відмінні характеристики «Executive search» і «Headhunting».
65. Особливості «Outplacement».
66. Нетрадиційні послуги, що надаються рекрутинговими агентствами.
67. Послуги HR-розвідки.
68. Процедура підготовки плану пошуку і відбору кандидатів на вакантні посади.
69. Показники, що характеризують результативність діяльності рекрутингових агентств.
70. Показники, що характеризують ефективність рекрутингу персоналу.
71. Показники, що характеризують швидкість рекрутингу.
72. Чинники, які впливають на тривалість заповнення вакансії.
73. Структура витрат на заповнення вакантної посади.
74. Показники оцінки якості рекрутингу.
75. Помилки, яких припускаються в ході рекрутингу.
76. Сутність «аутсорсингу», сильні та слабкі сторони, загрози й можливості аутсорсингової технології.

77. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього, часткового й повного аутсорсингу.
78. Переваги використання підприємствами аутсорсингу у сфері управління персоналом.
79. Відмінності аутсорсингових послуг від звичайних сервісних послуг.
80. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.
81. Переваги, проблеми та особливості залучення персоналу на умовах лізингу.
82. Особливості змісту й порядку укладання трудових договорів з лізинговими працівниками.
83. Специфічні особливості вітчизняної практики надання лізингових послуг у галузі управління персоналом.
84. Передумови використання підприємствами аутстафінгу.
85. Порівняльна характеристика технологій аутстафінгу, лізингу персоналу та аутсорсингу.
86. Причини застосування підприємствами аутстафінгової технології.
87. Послуги, що пропонуються аутстафінговими агентствами.
88. Методика визначення економічної ефективності виведення персоналу зі штату.
89. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
90. Залежність змісту оцінювання працівників від специфіки роботи.
91. Залежність змісту оцінювання працівників від його цілей і завдань.
92. Класифікація методів оцінювання працівників.
93. Порівняльна характеристика методів оброблення інформації.
94. Характеристика порівняльних методів оцінювання працівників.
95. Характеристика описових методів оцінювання працівників.
96. Переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.
97. Переваги, недоліки та особливості використання методу критичних ситуацій в оцінюванні працівників.
98. Переваги та особливості використання поведінкових рейтингових шкал в оцінюванні.

99. Сутність і переваги оцінювання за досягненням поставлених цілей.

100. Основні етапи підсумкового комплексного оцінювання працівників.

101. Структура і зміст графіків проведення оцінювання працівників.

102. Специфічні особливості атестації як форми проведення підсумкового комплексного оцінювання працівників.

103. Характеристика методичного підходу до оцінювання працівників «360°».

104. Чинники, що впливають на вибір місця проведення та періодичність оцінювання працівників.

105. Вимоги, що висуваються до інформаційної системи управління персоналом.

106. Порівняльна характеристика експертних і комплексних систем управління персоналом.

107. Порівняльна характеристика online-сервісів і спеціалізованих програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання працівників.

108. Трудова адаптація: цілі, напрями та аспекти.

109. Трудова кар'єра та її види.

110. Етапи формування трудової кар'єри.

111. Мотиви ділової кар'єри.

112. Типологія кар'єр.

113. Чинники просування по службі.

114. Управління кар'єрою персоналу.

115. Сутність професійного навчання персоналу та його методи.

116. Управління мобільністю персоналу.

117. Сутність кадрового резерву та його типи.

118. Етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

119. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.

120. Управління плінністю кадрів на підприємстві.

121. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.

122. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточне тестування, оцінки за виконання практичних завдань, відповіді на теоретичні питання, захист рефератів, екзамен.

Розподіл балів, які отримують студенти за вивчення навчальної дисципліни

<i>Поточне тестування та самостійна робота</i>		<i>Індивідуальне завдання (реферат)</i>	<i>Підсумковий контроль</i>	<i>Сума</i>
<i>Змістовий модуль 1</i>	<i>Змістовий модуль 2</i>			
<i>25</i>	<i>25</i>	<i>10</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

Шкала оцінювання: національна та ECTS

<i>Сума балів за всі види навчальної діяльності</i>	<i>Оцінка ECTS</i>	<i>Оцінка за національною шкалою</i>	
		<i>для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики</i>	<i>для заліку</i>
90–100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Викладання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом та рекрутинг» базується на неодмінному дотриманні усіма учасниками освітнього процесу засад академічної доброчесності.

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законодавством правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання і провадження наукової та творчої діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання, попередження порушень освітнього процесу.

Учасники освітнього процесу мають неухильно дотримуватися моральних норм і правил етичної поведінки та принципів академічної доброчесності.

Дотримання академічної доброчесності **науково-педагогічними працівниками** передбачає, зокрема: посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну науково-педагогічну діяльність; здійснення контролю за дотриманням академічної доброчесності здобувачами вищої освіти; об'єктивне оцінювання результатів навчання тощо.

Дотримання академічної доброчесності **здобувачами вищої освіти** передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується із урахуванням їх індивідуальних потреб та можливостей); посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

Основними формами порушення академічної доброчесності є:

– **академічний плагіат** – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;

– **самоплагіат** – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;

– **фабрикація** – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;

– **фальсифікація** – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;

– **списування** – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;

– **обман** – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу. Формами обману є, зокрема: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;

– **необ'єктивне оцінювання** – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти тощо.

За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до наступної академічної відповідальності: повторне проходження оцінювання; повторне проходження (вивчення) відповідного освітнього компонента освітньої програми.

ГЛОСАРІЙ

Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом – складний комплекс технічних, програмних та інформаційно-методичних засобів, що забезпечують автоматизацію функцій користувача в предметній галузі «управління персоналом», сприяють оперативному задоволенню його інформаційних та обчислювальних запитів і потреб.

Адаптація новоприйнятого працівника – взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами і регламентами.

Активна трудова поведінка – дії працівника, який свідомо, сумлінно і творчо виконує трудові обов'язки, не потребує управлінського контролю над собою.

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 роботи – сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання. Аналіз роботи дає змогу з'ясувати її зміст, процедури, операції та методи виконання; функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо), особливості його поведінки, потрібні для ефективного виконання завдань.

Атестація – форма підсумкового комплексного оцінювання працівників, специфічність якого полягає у наступному: – до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації залучаються члени трудового колективу: проводиться опитування (в усній чи письмовій формі) працівників, заповнюються оцінювальні форми; – до складу атестаційної комісії залучаються провідні професіонали, фахівці й представники громадських організацій; – процес підготовки до проведення атестації, зміст матеріалів, які подаються до атестаційної комісії, та її результати висвітлюються й обговорюються у колективі.

Атестація працівників – періодичне комплексне оцінювання керівників, спеціалістів та фахівців для визначення їхньої відповідності займанім посадам.

Атрибуція – проблема, яка виявляється у тому, що суб'єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості чи здібності, які ним були помічені в іншій людині, яка чимось схожа на цю.

Аудит персоналу – обов'язкова складова аудиту управління персоналом; процес аудиторського оцінювання людських ресурсів підприємства: чисельності і структури, внутрішнього руху, використання робочого часу, а також пов'язаних із персоналом трудових показників, умов праці, стану охорони праці та техніки безпеки.

Аудит управління персоналом – один із напрямів управлінського аудиту; процес комплексного формалізованого оцінювання ефективності використання людських ресурсів підприємства на замовлення за відповідну плату. Замовником аудиторської перевірки може бути потенційний покупець підприємства, виставленого на продаж, або власник бізнесу, заінтересований в отриманні максимально повної і точної інформації про стан управління персоналом на його виробничому об'єкті.

Аутплейсмент – вид послуг, що передбачає працевлаштування рекрутинговою агенцією співробітників, яких звільняє підприємство-замовник.

Аутсорсинг – цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації.

Аутстафінг – послуги із виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера.

Баланс робочого часу – спеціальна таблиця для розрахунку корисного планового фонду робочого часу одного середньооблікового працівника на плановий період.

Балове оцінювання – метод оброблення інформації, відповідно до якого кожному рівню досягнення (виконання) того чи іншого показника (роботи) присвоюються відповідні бали.

Бізнес-інтерв'ю – інтерв'ю, що проводиться з метою виявлення характеристик, компетенцій та обставин, завдяки яким кандидат досяг успіху у 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.

Бренд роботодавця – характеристики, які визначають привабливість і конкурентоспроможність організації на ринку праці: корпоративна культура, ставлення до персоналу, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, привабливість компенсаційного пакета, дотримання норм трудового законодавства, прозорість політики оплати праці, сприятливі умови праці, гарантії зайнятості тощо.

Бюджет навчання – частина бюджету організації, що відображає відповідність надходжень і витрат на професійне навчання персоналу. На розмір бюджету навчання суттєво впливають: потреби організації в професійному навчанні персоналу, її фінансові можливості, ставлення держави до розвитку трудового потенціалу суспільства.

Валідність критеріїв підбору – відповідність критеріїв змісту роботи та вимогам посади.

Вартість підбору персоналу – показник, який містить: витрати на рекламні оголошення; 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.

Вивчення документів – метод добору кандидатів на вакантні посади, який використовується для ідентифікації особистості кандидата і зіставлення даних, що містяться в документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії. Перелік документів, які вивчає посадова особа, що займається професійним підбором, містить: документи про освіту; документи про професійну підготовку і підвищення кваліфікації (довідки, сертифікати, свідоцтва, дипломи тощо); ліцензії і сертифікати, які дають право займатися конкретними видами професійної діяльності; рекомендації; військовий квиток; паспорт тощо.

Вид навчання – класифікаційна одиниця професійного навчання, виокремлена за цільовою ознакою. Види відрізняються один від одного залежно від мети навчання.

Визначення потреб у навчанні працівників – встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навиками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей, та наявними знаннями, уміннями й навиками.

Виробничий досвід – сукупність знань, умінь і навичок, набутих під час практичної діяльності. Має велике значення для становлення висококваліфікованого, компетентного фахівця. Наявність і характер виробничого досвіду оцінюється під час професійного добору на посади керівників, професіоналів і робітників складних професій.

Відкриті запитання – запитання, які передбачають розгорнуті відповіді кандидата під час інтерв'ю.

Внутрішній аутсорсинг – технологія, що передбачає перерозподіл функцій усередині організації з метою збереження контролю за якістю їх виконання.

Внутрішній рух персоналу – переміщення робочої сили всередині підприємства; може бути міжцеховим, міжпрофесійним чи кваліфікаційним. Внутрішній рух сприяє поліпшенню структури персоналу, перегрупуванню працівників відповідно до вимог виробництва, задоволенню професійних інтересів працівників, пристосуванню персоналу до економічних змін в організації.

Гнучкий робочий день – форма організації робочого часу, за якої в певних межах працівник може самостійно визначати години роботи.

Графологія – наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини. Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо.

Групове інтерв'ю – інтерв'ю, яке проводиться з групою претендентів на заміщення вакантної посади.

Ділова кар'єра – різновид трудової кар'єри, поширений у бізнесі, підприємстві, комерції, тобто в діяльності, яка приносить дохід, прибуток або інші вигоди.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, включених до Класифікатора професій.

Документ – носій управлінської інформації й засіб управління. В організаціях через документи передаються величезні масиви інформації, на підставі якої ухвалюються рішення, виконуються різноманітні процеси, процедури та операції. Документи є зручним засобом тривалого зберігання та багатократного використання управлінської інформації, можуть мати як паперову, так і електронну форми.

Executive search – вид послуг 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.

Ефект контрасту – проблема, пов'язана із завищенням оцінок працівникові, якого оцінюють після посередніх працівників, чи заниженні оцінок працівникові, якого оцінюють після хороших працівників.

Ефект ореолу – проблема, яка полягає в оцінюванні на підставі загального (позитивного чи негативного) враження про людину, що проявляється у непропорційному узагальненні окремих рис характеру працівника.

Ефективність управління персоналом – характеристика якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві; здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Завдання – 1) разове конкретне доручення виконати визначений обсяг якоїсь роботи в обмежений час; 2) наперед визначений перелік якихось робіт, управлінських процедур, операцій, дій, що підлягають обов'язковому виконанню впродовж тривалого часу.

Закриті запитання – запитання, які передбачають відповіді «так» або «ні» чи повідомлення кандидатом конкретних даних під час інтерв'ю.

Збалансована система показників – модель механізму, що забезпечує досягнення організацією її стратегічних цілей. Формується з чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку персоналу.

Здатність – спроможність працівника ефективно виконувати певні трудові обов'язки. На відміну від здібності, що має природне походження, здатність – властивість наживна, формується і розвивається в процесі навчання та практичної діяльності.

Здібність – природний нахил, інтерес, потяг людини до якоїсь сфери діяльності; обдарування.

Знання – сукупність відомостей у певній галузі, набутих у процесі навчання, дослідження, практичної діяльності.

Зовнішній аутсорсинг – технологія, що передбачає передавання виконання окремих чи взаємозалежних функцій організації-аутсорсеру.

Зовнішній рух – переміщення працівників за межі підприємства: звільнення персоналу, зовнішня ротация, аутстафінг, сезонний рух працівників.

Імідж – емоційно забарвлений образ певного об'єкта чи суб'єкта, який склався у свідомості певної групи, організації чи громадськості.

Імітаційні тести – тести, які передбачають виконання кандидатами завдань, що входять до кола професійних обов'язків посади, на яку вони претендують.

Ініціативна трудова поведінка – дії працівника, який може, хоче і головне – робить для підприємства більше, ніж від нього вимагається відповідно до посадового статусу.

Інтерв'ю – метод оцінювання, під час якого кандидатів ставлять запитання та завдання, за результатами чого визначають рівень розвитку відповідних компетенцій.

Інтерес – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певний предмет (благо).

Інформатизація – процес широкомасштабного застосування інформаційних і комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного, політичного і культурного життя суспільства.

Інформаційна система управління персоналом – сукупність засобів, прийомів і методів пошуку, зберігання, оброблення, передавання та використання інформації у галузі управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – сукупність даних, які використовують лінійні керівники, співробітники служби управління персоналом та інших структурних підрозділів для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом.

Кадрова безпека – захист компанії від проникнення суб'єктів, що мають зв'язки з кримінальними структурами, схильних до крадіжок; осіб, які зловживають алкогольними напоями і наркотичними засобами; захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової, кадрової політики компанії, інноваційних розробок, клієнтської бази даних тощо.

Кадрове забезпечення – один із ключових напрямів створення умов для ефектively діяльності організації; охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного розвитку, навчання безпечним методам праці.

Кар'єра – успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єрограма – своєрідний договір про перспективи просування працівника в організації, який укладається між ним та адміністрацією, містить зобов'язання адміністрації щодо горизонтального та вертикального просування працівника та зобов'язання працівника проходити професійне навчання для підвищення рівня компетентності, оволодіння навичками, необхідними для ефективної роботи на визначених посадах.

Карта компетенцій – документ, який містить інформацію про знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліметричний підхід – підхід, який передбачає, що будь-яке складне явище можна розкласти на основні складові чинники, кожен із яких має свою вагомість, що виражається у частках від цілого; сума часток завжди дорівнює одиниці.

Кваліфікаційна карта – документ, який містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій.

Кваліфікація – рівень спеціальних знань і вмінь, потрібних працівникові для успішного виконання робіт певного ступеня складності; ступінь підготовленості особи до певного виду праці.

Класифікатор професій – документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

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.

Колективний договір – внутрішній нормативно-правовий документ організації, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини власника і найманого персоналу, сприяє узгодженню інтересів працівників, власника та уповноважених ними органів.

Компенсаційна політика – зафіксовані в документах (колективному договорі, положеннях про оплату праці, тарифних сітках, схемах посадових окладів і т. ін.) принципові засади регулювання розмірів трудових доходів залежно від результатів індивідуальної та колективної праці, рівня кваліфікації, складності та умов роботи, виробничого стажу, міри впливу на загальні показники ефективності виробництва тощо.

Компенсаційний пакет – сукупність матеріальних і нематеріальних виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору.

Компетентність – інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності. Компетентність є збірним поняттям, яке охоплює всі наявні у працівника компетенції.

Компетенція – здатність особи ефективно виконувати функціональні завдання професійної діяльності.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність – система економічних, соціальних, екологічних заходів і процесів, що реалізуються на основі взаємодії з заінтересованими сторонами та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку.

Корпоративний кодекс – зведення загально корпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

Культура взаємин із зовнішнім середовищем – засади стосунків організації зі споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями.

Культура праці – поєднання культури робочого місця і культури трудової поведінки працівника.

Культура робочого місця – характеризується чистотою, порядком, естетичним оформленням.

Культура соціально-трудових відносин – засади взаємодії між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участі в управлінні, соціального захисту.

Культура трудової поведінки – поєднання дисципліни, відповідальності, якості роботи, етики, культури спілкування.

Культура управління – багатоаспектне поняття, що охоплює освітньо-культурний рівень та морально-етичні якості керівників; культуру ведення ділових зустрічей, нарад, зборів; стилі керівництва людьми; культуру усної та письмової комунікації; інформаційну культуру.

Лізинг персоналу – технологія, що передбачає надання організацією-провайдером на певний термін та на певних умовах необхідних організації-замовнику співробітників, які перебувають з нею у трудових відносинах.

Маркетинг в управлінні персоналом – діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, необхідної для ухвалення рішень з управління персоналом.

Метапрограми – внутрішні характеристики, способи мислення людини, що покладено в основу її поведінки; є неусвідомленими свосередними фільтрами сприйняття, що відповідають за те, яку інформацію із зовнішнього середовища буде допущено у свідомість.

Метод навчання – сукупність способів і прийомів формування у людини знань, умінь і навиків.

Метод управління персоналом – сукупність способів, прийомів і засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності.

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 тощо.

Мінімальні вимоги до кандидатів – вимоги, які визначають формальні обмеження щодо заповнення участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади.

Місія організації – документ, в якому чітко сформульовано мету її існування, особливу роль у суспільстві, переконання та цінності, наміри щодо задоволення потреб споживачів і власного персоналу.

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

Мотивація – характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; сфера фахової,

практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Мотивування – процес комплексного зовнішнього впливу на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці.

Надійність критеріїв підбору – забезпечення встановленими критеріями точності та стійкості результатів оцінювання кандидатів на вакантні посади, які не мають бути випадковими.

Науково-методичний супровід управління персоналом – діяльність науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій, спрямована на розв'язання складних проблем у галузі управління персоналом.

Ненормований робочий день – особливий режим роботи, згідно з яким працівник на виконання посадових обов'язків витрачає, як правило, більше часу, ніж нормальна тривалість робочого дня.

Неструктуроване інтерв'ю – інтерв'ю, яке проводиться у довільній формі, заздалегідь готується лише перелік тем.

Норма тривалості робочого часу – законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Нормативна трудова поведінка – дії працівника, які відповідають встановленим правилам, передбачувані, легко керовані, як правило, гарантують досягнення запланованих результатів діяльності.

Об'єкт в управлінні персоналом – усі працівники організації як цілісного утворення, кожного структурного підрозділу, кожен окремий працівник.

Облікова (спискова) чисельність персоналу – загальна кількість працівників, що перебувають на обліку в списках у службі персоналу організації. Облікова чисельність є фактичною (на конкретну дату) і плановою (на плановий період).

Online-сервіси – Інтернет-системи, призначені для автоматизації оцінювання працівників за певною схемою доступу до послуг з відповідною оплатою за кожного працівника.

Опис роботи – документ, у якому міститься інформація про роботу, що виконується, відповідальність виконавця та умови праці.

Описові характеристики – методи оброблення інформації, відповідно до яких інформація подається у довільній текстовій формі.

Організаційна адаптація – засвоєння новим працівником інформації щодо організаційної структури, механізму управління, трудового розпорядку, місця підрозділу в загальній структурі організації, взаємовідносин структурного підрозділу з іншими структурними ланками тощо.

Організаційна ефективність управління персоналом – виявляється в конкретних організаційних змінах на підприємстві. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, організації праці плануються і здійснюються з конкретною метою і в розрахунок на те, що результати змін будуть позитивними і тривалими, матимуть економічний і соціальний ефекти.

Організаційна структура служби персоналу – сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів, об'єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників.

Організація – 1) дія, процес, функція управління, метою яких є влаштування, впорядкування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів; 2) будова, устрій, структура якоїсь системи, стан упорядкованості, досконалості системи; 3) соціальний інститут, об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів; 4) узагальнена назва юридичної особи як основного, базового об'єкта менеджменту.

Організація робочого місця – сукупність заходів щодо його раціонального просторового розташування та оснащення необхідними засобами і предметами праці. Під час організації робочих місць слід урахувати вимоги ергономіки, охорони праці, виробничої естетики, рекомендації фізіології, психології, гігієни праці.

Освіта – поняття багатозначне, стосовно працівника освіта є процесом і результатом засвоєння систематизованих знань, умінь і навиків для оволодіння певною професією чи спеціальністю. Освітою також називають галузь національної економіки, що надає освітні послуги. Це і певний рівень здобутих у процесі навчання знань, умінь, та навиків: загальна середня освіта, базова освіта, вища освіта, післядипломна освіта, бізнес-освіта.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до визначених норм праці та посадових обов'язків, встановлюється у

формі тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

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, стурбованість, схильність до лідерства, конфліктність тощо.

Особова справа – сукупність документів, зібраних в одну теку, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання працівників.

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 тощо) людини і результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами.

Панельне інтерв'ю – інтерв'ю, яке проводиться спеціально сформованою комісією.

Пасивно-приспосовницька поведінка – властива працівникам інертним, без кар'єрних амбіцій. Шкоди організації така поведінка не завдає, але такі працівники потребують постійного контролю з боку керівників.

Первинна професійна підготовка – набуття людиною першої професії, здійснюється в професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах та у вищих навчальних закладах.

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, які обіймають керівні посади), клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат.

Персонал – особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.

Підвищення кваліфікації – навчання з метою розширення і поглиблення раніше здобутих працівниками знань, умінь та навиків на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг.

Підприємницька поведінка – відзначається спрямованістю працівників на пошуки можливостей використання ресурсів для збільшення ефективності виробництва, задоволення потреб споживачів, примноження прибутку тощо.

Планова чисельність персоналу – визначається в організаціях, що функціонують, на етапі складання річних планів виробництва. За потреби планову чисельність працівників різних категорій можна встановити на будь-якій іншій період часу.

Планування діяльності – складний комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

Планування трудомісткості – процес визначення сукупних витрат праці на виконання виробничої програми в плановому періоді з урахуванням змін в обсягах і структурі продукції та умовах виробництва.

Планування чисельності персоналу – процес визначення на плановий період кількості працівників різних категорій, потрібних для виконання виробничої програми і досягнення стратегічних цілей організації.

Плинність нових працівників – кількість звільнень серед нових співробітників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Плинність персоналу – рух робочої сили, обумовлений невдоволенням працівника роботою або невдоволенням організації конкретним працівником. Плинність суттєво знижує ефективність організації.

Поведінкове інтерв'ю – інтерв'ю, яке дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому; характерним є використання запитань щодо попередніх місць роботи кандидата.

Повний аутсорсинг – технологія, що передбачає передавання організації-аутсорсеру усіх повноважень виконувати окремі функції; аутсорсер є цілком відповідальним за ефективність їх виконання.

Повнота критеріїв підбору – охоплення критеріями усіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків на даній посаді чи робочому місці.

Поліграф – прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення та ін.) під час відповідей претендента на вакантну посаду.

Політика зайнятості – закріплені в документах засади залучення, добору, адаптації працівників, поповнення, збільшення чи стабілізації кількості персоналу, оптимізації його структури; гарантій постійної зайнятості; режимів робочого часу тощо.

Політика розвитку персоналу – сукупність засад і рішень щодо поліпшення планування та організації виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, післядипломної освіти, кар'єрного зростання, атестації та сертифікації працівників, удосконалення процесів управління знаннями.

Політика управління персоналом – система обґрунтованих засадничих рішень, на яких базується поточна діяльність із управління персоналом.

Положення про оплату праці – внутрішній нормативний документ, що містить основні засади диференціації заробітної плати працівників організації залежно від складності та умов праці, відповідальності працівників, їхньої компетентності, ініціативи, творчого ставлення до виконуваних посадових обов'язків.

Положення про структурний підрозділ – організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі організації. Форма і структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління організаціями можуть використовуватися положення, що структурою суттєво відрізняються одне від одного.

Порогове значення стимулу – такий рівень винагороди, який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, результати праці тощо.

Посада – службове становище працівника, пов'язане з виконанням певних обов'язків в організації; первинна облікова одиниця штатного розпису.

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.

Поточне оцінювання працівників – одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов'язків працівниками в реальному часі, тобто щодня.

Потреба – відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – нормативно-правовий документ, що регулює трудову поведінку працівників організації.

Правила і норми поведінки – задокументовані і традиційні важелі впливу на ставлення працівників до своєї організації, її цінностей, трудових обов'язків та один до одного.

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.

Предмет аудиту управління персоналом – ефективність використання людського капіталу та її вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Премія – додаткова форма винагороди, яка виплачується працівникові за умови досягнення підприємством чи підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника в колективні досягнення.

Претендент – кандидат на працевлаштування, який має знання, певний рівень кваліфікації, професійні та ділові якості, відповідає основним вимогам підприємства.

Принципи управління персоналом – сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Проблема зі стандартами оцінювання – проблема, пов'язана з неоднаковим сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення ступеня прояву тієї чи іншої компетенції у працівника.

Проблема центральної тенденції – проблема, для якої характерним є виставлення суб'єктами оцінювання переважно середніх оцінок.

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.

Проектна чисельність персоналу – визначається під час проектування нового підприємства чи значної його реорганізації. Для цього треба знати номенклатуру продукції, обсяги її випуску, а головне – трудомісткість виробничої програми згідно з проектними розрахунками.

Професійна (виробнича) адаптація – засвоєння працівником нових професійних обов'язків, пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, взаємодії між працівниками у процесі праці.

Професійне навчання – цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому.

Професійний добір – процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників – сукупність форм, методів і засобів планомірного навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням їхніх інтересів і потреб виробництва.

Професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальностей.

Професія – рід трудової діяльності, занять, що вимагає певної підготовки, спеціальних знань, практичних навиків і досвіду роботи.

Профіль посади – опис кваліфікаційних вимог і компетенцій, якими має володіти посадова особа.

Прямий метод пошуку кандидатів – метод, який використовується рекрутинговими агенціями для пошуку фахівців, які мають роботу, нову 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.

Психофізіологічна адаптація – пристосування нового працівника до психічного та фізичного навантаження, монотонності праці, санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища, режимів праці та відпочинку.

Регулювання трудової діяльності персоналу – системно організований процес забезпечення і підтримання вискоєфективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації.

Регулярне планове оцінювання працівників – необхідна складова управління персоналом, відбувається після завершення планового місяця, кварталу, року. Використовується головним чином для обґрунтованого нарахування додаткової заробітної плати відповідно до підсумкових результатів праці.

Режим праці й відпочинку – регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року.

Резерв керівників – група працівників, яких відібрано для висунування в перспективі на керівні посади за результатами оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей.

Рекрутмент – вид послуг з підбору, що ґрунтується на стандартному методі пошуку і передбачає оцінювання кандидатів за формальними вимогами підприємства-замовника з урахуванням їхніх особистісних і ділових якостей; використовується для підбору керівників середньої та нижчої ланок управління, представників інших категорій персоналу, інколи керівників вищої ланки управління.

Рекрутування – вид послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками, які надають спеціалізовані агенції.

Річний план навчання працівників – інформація про види, форми, методи, строки, зміст навчання, контингенти працівників, що будуть навчатися у плановому періоді. Невід'ємною складовою такого плану має бути обґрунтований обсяг коштів на розвиток персоналу протягом року.

Робоча інструкція – документ, що регламентує порядок, методи роботи, правила безпеки в разі виконання робітником потенційно небезпечних робіт із вибуховими, отруйними, радіоактивними речовинами і предметами.

Робоче місце – обмежений простір, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником (групою) визначених трудових обов'язків; організаційний засіб включення працівника до соціально-економічної системи організації.

Робочий час – тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків.

Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання і виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Ротація кадрів – планомірна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацією широкого профілю.

Рух персоналу – переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

Ситуаційне інтерв'ю – технологія проведення інтерв'ю, за якої кандидату пропонується обрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, що склалася.

Середньооблікова чисельність персоналу – середня кількість людей, що перебували в списках організації з урахуванням вибуття і прибуття працівників; визначається розрахунково після завершення планового періоду, як правило, року; використовується в розрахунках продуктивності праці, середніх розмірів нарахованої заробітної плати тощо.

Слабоструктуроване інтерв'ю – інтерв'ю, для якого характерним є підготовка головних запитань; можуть міститися незаплановані питання, змінюватися хід розмови; інтерв'юєр має бути добре підготовлений, аби бачити реакцію претендента, обрати запитання, що заслуговують на особливу увагу.

Служба персоналу – умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. В

малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина – менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів.

Соціальна адаптація – включення нового працівника в систему взаємовідносин у колективі, пристосування до цінностей, традицій, правил і норм поведінки, стилів керівництва.

Соціальна відповідальність працівника – виявляється в активній життєвій позиції, максимальному розвитку та використанні його творчого потенціалу, досягненні найкращих результатів у роботі, дотриманні норм соціальної етики в стосунках з іншими людьми, з природою, у свідомій передачі громадянином частини доходів на суспільні потреби, у добродійній діяльності тощо.

Соціальна ефективність управління персоналом – характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в організації, задоволеності чи незадоволеності результатами праці та колективом. Однією з провідних цілей управління персоналом є поступове і безперервне підвищення якості трудового життя працівників.

Соціальна політика – система планів і практичних заходів, спрямованих на зміцнення соціального партнерства, розвиток соціально-трудових відносин, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, соціальний захист працівників; розвиток корпоративної культури, поліпшення житлово-комунальних і культурно-побутових умов, медичне страхування персоналу.

Соціальний розвиток – складний соціальний процес, унаслідок якого відбувається перехід соціальної системи з одного якісно визначеного стану в інший, що відзначається більшим розмаїттям властивостей і можливостей.

Специфікація роботи – документ, у якому міститься інформація про необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти

Спеціальність – вид занять у рамках однієї професії. Так само, як і професія, кожна спеціальність пов'язана з набуттям конкретних знань, умінь і навичок, а також виробничого досвіду. Наприклад, для професії економіст властиві спеціальності: економіст з праці, економіст-статистик, економіст з податків і зборів тощо.

Спрямовуючі запитання – запитання, що підказують, якої відповіді очікують від кандидата під час інтерв'ю.

Стимул – зовнішній стосовно людини чинник, що має цільову спрямованість і спонукає працівника до дії.

Стимулювання – цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

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 тощо.

Стратегічний план розвитку персоналу – планові орієнтири на перспективу від 5 до 10 років щодо ймовірнісних змін у чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційній структурі, обсягах інвестицій у людський капітал тощо.

Стратегія організації – довгостроковий план досягнення корпоративних цілей як засіб виживання й розвитку в конкурентному середовищі.

Стратегія управління персоналом – стратегічний, розрахований на довгострокову перспективу план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації.

Стрес-інтерв'ю – інтерв'ю, що проводиться з метою перевірки кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованих стресових ситуацій.

Структура персоналу – кількісне співвідношення різних груп працівників, об'єднаних за різними важливими ознаками (стать, вік, виконувані функції, професія, кваліфікація, освіта, стаж роботи тощо).

Структурний підрозділ організації – спеціально створений орган управління, виробництва чи обслуговування з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

Структуроване інтерв'ю – інтерв'ю, що проводиться за фіксованим набором запитань.

Суб'єкт управління персоналом – поняття збірне, охоплює керівників усіх рівнів управління, всіх підрозділів організації, а також працівників служби персоналу.

Телефонне інтерв'ю – метод попереднього оцінювання кандидатів, що проводиться з метою отримання попереднього загального враження про людину, манеру її спілкування та уточнення інформації, що міститься у резюме чи інших стандартних формах.

Тест – стандартизований, обмежений в часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості з допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

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.

Технічні засоби управління персоналом – сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації: прості пристрої та знаряддя праці, організаційна техніка, персональні комп'ютери (ноутбуки), сканери.

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.

Трудова кар'єра – індивідуальна послідовність змін у праці особи зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова книжка – основний документ, що містить вичерпну інформацію про трудову діяльність працівника.

Трудова мобільність – активний елемент механізму функціонування ринку праці. Стосовно окремої особи трудова мобільність – це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміють процеси руху робочої сили у галузевотериторіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

Трудова поведінка – сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка відображає внутрішнє ставлення працівника до умов і результатів його діяльності.

Трудовий договір – угода між найманим працівником і власником організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні умови праці, встановлені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

Уміння – здатність належно виконувати певні операції (процедури, процеси), здобута навчанням і вправами.

Умови праці – сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я, працездатність людини, її ставлення до праці, економічні й соціальні результати виробництва.

Упередженість – проблема оцінювання, що може виявлятися в необ'єктивному завищенні чи заниженні оцінок для різних за віком, статтю та іншими ознаками працівників.

Управління охороною праці – процес підготовки, ухвалення та реалізації рішень щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Управління персоналом – провідна функція управління організацією; системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Управління трудовою кар'єрою – система соціально-економічних і організаційних заходів та інструментів, що забезпечують планування, організацію, мотивацію й контроль професійно-кваліфікаційного просування працівника з урахуванням його потреб, інтересів, схильностей, здібностей і професійної підготовки, а також цілей та потреб підприємства.

Уточнюючі запитання – запитання, що дозволяють правильно зрозуміти співрозмовника та уникнути непорозумінь під час інтерв'ю.

Фактична (наявна) чисельність персоналу – встановлюється на конкретну дату, включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

Фізіогноміка – вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини. Відповідно до цієї науки на обличчі людини віддзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми тощо.

Фінансове забезпечення управління персоналом – сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності суб'єктів управління персоналом; включає витрати на утримання суб'єктів управління персоналом: лінійних керівників, працівників служби персоналу та на виконання функцій управління персоналом.

Форма професійного навчання – порядок, спосіб організації навчального процесу працівників.

Формальна трудова поведінка – дії працівника регламентовані різними нормативними документами, стандартами, правилами тощо.

Формальне інтерв'ю – інтерв'ю, що обмежується перевіркою даних, які містяться у резюме чи анкеті.

Хедхантинг – послуги з переманювання персоналу для підприємств-замовників із зазначенням прізвища, ім'я, посади та компанії, де працює необхідний фахівець.

Центр оцінювання – структура (організація), яка надає послуги із 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.

Цінності організації – складові корпоративної культури: звичаї, традиції, герої, церемоніал, ритуал, міф, легенда, історія, девіз тощо.

Частковий аутсорсинг – технологія, що передбачає передавання окремих функцій або частин бізнес-процесів організації; при цьому частина функцій виконується організацією самостійно і вона залишає за собою повний контроль за процесом виконання даних функцій і бізнес-процесів.

Швидкість підбору – тривалість (час) заповнення вакансії.

Явочна чисельність персоналу – загальна кількість працівників, які присутні на роботі. У такому розумінні явочна чисельність збігається з наявною на конкретну дату. На плановий період визначають планову явочну чисельність робітників.

Якість підбору персоналу – показник, що містить 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 тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Аудит и контролинг персонала организации: учебное пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Вузовский учебник, 2010. 262 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 512 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Беляцкий Н.П., Веселько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. Мн. : Интерпрессервис: Экоперспектива, 2003. 352 с.
8. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб. : Питер, 2003. 445 с.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2005. 192 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 2001. 496 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. М. : Велби: Проспект, 2007. 688 с.
12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Л.-Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. [6-е изд., перераб. и доп.]. Н. Новгород: НИМБ, 2007. 1100 с.

16. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2006. 606 с.

17. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для вузов. [2-е изд., перераб. и доп.]. М.: Издательство «Экзамен», 2005. 416 с.

19. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.

20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене й доповнене]. К.: «Кондор», 2005. 308 с.

21. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Ю.П. Анискина. [4-е изд., испр.]. М.: Омега-Л, 2008. 263 с.

22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. 312 с.

23. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / [В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

24. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

25. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 264 с.

26. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
27. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
28. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : КОНДОР, 2013. 310 с.
29. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2005. 336 с.
30. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
31. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Пер. с англ. М. : ООО «Издательство» «Добрая книга», 2006. 536 с.
32. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.
33. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : ИНФРА-М, 2008. 365 с.
34. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. [4-е изд., доп. и перераб.]. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.
35. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. [2-е изд., доп. и перераб.]. М. : Изд-во РАГС, 2008. 608 с.
36. Управление персоналом: учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. М. : «Издательство ПРИОР», 1999. 352 с.
37. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н., Б.І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.
38. Управління персоналом: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

39. Управління персоналом: навчальний посібник / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

40. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

41. Управління персоналом: підручник / [О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулч, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа]; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

42. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. М. : Экзамен, 2004. 368 с.

43. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

44. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 2001. 112 с.

45. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб. : Питер, 2000. 192 с.

46. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

47. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

48. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 446 с.

49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. [5-е изд., перераб. и доп.]. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

50. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 1998. 256 с.

51. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 84 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕКРУТИНГ

Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни

Укладач:

ГРІДІН Олександр Володимирович

Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 6,4. Умовн. друк. арк. – 9,1.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44