



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

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»)



**Харків
2024**

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

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО

**Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни**

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»)

*ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Науково-методичної ради
факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 5 від 19.01.2024 р.*

**Харків
2024**

УДК 331.1(5.07)

М 41

*Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 5 від 08.01.2024 р.*

М 41 HR-менеджмент та стратегічне лідерство : [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 172 с.

Методичні вказівки для вивчення дисципліни «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» містять опис, програму та структуру викладання навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Наведена деталізована тематика теоретичного та практичного курсів дисципліни. Представлені рекомендації щодо підготовки індивідуального завдання. Методичні вказівки містять також питання до заліку, методи контролю знань, глосарій та список рекомендованої літератури. Окремо викладені засади академічної доброчесності учасників освітнього процесу. Методичні вказівки можуть бути корисними та цікавими для здобувачів, що одержують освіту за іншими спеціальностями, а також для науково-педагогічних працівників, керівників і спеціалістів підприємств та організацій.

РЕЦЕНЗЕНТИ :

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

О. В. Дудник, ректор ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», кандидат економічних наук.

Відповідальна за випуск (зав. каф.): **САГАЧКО Ю.М.**, к.е.н., доцент

© Грідін О. В., 2024

© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	11
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	12
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	13
ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	15
ПРАКТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	31
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	95
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ.....	115
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ.....	125
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	129
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	130
ГЛОСАРІЙ.....	132
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	168

ВСТУП

HR-менеджмент та стратегічне лідерство є тими вирішальними аспектами, що визначають успіх та стійкість організації у динамічному бізнес-середовищі. Ця сфера не обмежується лише виконанням традиційних функцій управління персоналом та визначенням стратегічних напрямків функціонування організації. Вона формує базові принципи, які у безпосередній взаємодії сприяють досягненню місії та забезпеченню конкурентної переваги організації на ринку.

Сутність HR-менеджменту полягає у комплексному управлінні людським капіталом, що передбачає рекрутування, адаптацію, відбір, оцінку, розвиток, комунікацію, управління талантами тощо. Більше того, HR-менеджмент створює сильну організаційну культуру, сприяючи ефективності та стабільності колективної взаємодії. Значення HR-менеджменту виявляється у його здатності створювати команду висококваліфікованих та мотивованих фахівців, здатних швидко пристосовуватися до змін та реалізовувати стратегічні цілі організації. Це важливо, особливо у змінному середовищі, коли конкурентоспроможність організації залежить від її здатності адаптуватися до нових умов та вигідно використовувати свій кадровий потенціал. Стратегічне лідерство, своєю чергою, розглядається як здатність визначати візію та місію організації, адаптувати їх до змін в економічному оточенні та ефективно управляти змінами. Стратегічний лідер розуміє, як впливати на чинники конкурентоспроможності та використовує це розуміння для формування і реалізації стратегії розвитку. Значення стратегічного лідерства полягає у здатності лідера визначати головні напрямки діяльності, підтримувати інновації та стимулювати творчий потенціал команди. Стратегічний лідер не лише визначає курс організації, але й створює умови для залучення та розвитку талановитих працівників.

Загалом, сутність та значення HR-менеджменту та стратегічного лідерства для організації полягає в їхній спільній здатності формувати ефективну команду, спроможну адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей. Комплексне поєднання цих аспектів створює фундамент для сталого розвитку та конкурентоспроможності організації у динамічному бізнес-середовищі.

Відзначимо, що у сучасному світі, де ринкові умови постійно змінюються, а конкуренція стає все більш високою, оволодіння компетенціями у сфері HR-менеджменту та стратегічного лідерства виявляється ключовим елементом успіху. Актуальність оволодіння компетенціями у сфері HR-менеджменту та стратегічного лідерства особливо очевидна у контексті глобалізації та технологічних змін. Зростаюча конкурентна боротьба за таланти вимагає від HR-спеціалістів не лише традиційного рекрутування, але й розвитку стратегій залучення та утримання персоналу. Стратегічні лідери, у свою чергу, мають бути готові адаптуватися до швидких змін та використовувати сучасні технології та програмні рішення для досягнення стратегічних цілей організації.

Дисципліна HR-менеджмент та стратегічне лідерство виступає ключовим елементом в системі навчання та підготовки кадрів.

Мета викладання дисципліни спрямована на формування компетентностей, необхідних для ефективного розв'язання завдань, пов'язаних з управлінням персоналом: від підбору та оцінки кадрів до розробки стратегій мотивації та розвитку працівників. При цьому, основна акція робиться на розвиток емпатії, комунікаційних та міжособистісних навичок, які є важливими для успішного взаємодії з персоналом. Проте, лише оволодіння навичками HR-менеджменту не є достатнім для досягнення стратегічних цілей організації. Відповідно до цього на перший план виходить стратегічне лідерство, яке розглядається як важливий елемент управління, спрямований на формування високоефективних стратегій та їх впровадження. Мета якого полягає у вихованні лідерів, що здатні розуміти та адаптуватися до стратегічних викликів організації, створюючи візію, яка не лише враховує поточні реалії, але й визначає шлях до майбутнього успіху.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності, особливості, принципи, методичні засоби та процедури управління людськими ресурсами, включаючи стратегічне планування, лідерство та етичні аспекти, для забезпечення ефективного взаємодії з персоналом і досягнення стратегічних цілей організації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» є формування у здобувачів системи теоретичних знань і прикладних навичок у сфері:

- HR-менеджменту, пов'язаних із цілеспрямованим використанням сучасних персонал-технологій;

- побудови кадрової політики організації, діагностування організаційної поведінки та формування ефективних команд;

- дослідження людських ресурсів організації, пов'язаних із проведенням аналізу робіт, процесом оцінювання персоналу та моніторингу кадрової ситуації;

- професійного та соціального розвитку персоналу організації, пов'язаних із плануванням кар'єрного зростання та визначенням факторів, що впливають на траєкторію кар'єрного руху працівника; управління процесом адаптації персоналу та розвитку компетенцій працівників; впровадження технології забезпечення високого рівня залучення персоналу;

- стимулювання праці та ділових комунікацій, а також набуття навичок попередження або вирішення конфліктних ситуацій;

- забезпечення стратегічного лідерства в організації;

- визначення кадрової безпеки та оцінки ефективності HR-менеджменту тощо.

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

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

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері сучасних HR-технологій з метою забезпечення ефективності системи HR-менеджменту;

- здатність застосовувати сучасні digital-технології з метою ефективного впливу на людську складову організації та реалізації кращих HR-практик;

- здатність використовувати набуті знання, уміння й практичні навички у процесі формування колективу організації, груп та команд;

- здатність застосовувати сучасні методи відбору, навчання, мотивації персоналу та побудови трудових відносин;

– здатність прогнозувати процес формування команд на основі результатів моніторингу;

– здатність здійснювати зміни та керувати корпоративною культурою організації;

– здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у процесі моніторингу людських ресурсів;

– здатність застосовувати сучасні методи креативного пошуку управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову організації та подолання психологічної інерції персоналу;

– здатність прогнозувати на основі результатів моніторингу соціально-економічні процеси у системі HR – менеджменту;

– здатність використовувати методологічні та організаційні основи планування кар’єри;

– здатність прогнозувати результативність персоналу на основі оцінки рівня залученості працівників;

– здатність використовувати знання, уміння й практичні навички ділового спілкування у процесі управління персоналом;

– здатність управляти напруженістю в колективі, притаманною бізнесу;

– здатність будувати відносини довіри, маючи активну точку зору;

– здатність регулювати та здійснювати інтеграцію персонального лідерства;

– здатність формувати індивідуальний «образ команди»;

– здатність здійснювати раціональну оцінку та самооцінку лідера;

– здатність вести переговори та здійснювати управління конфліктами в організації;

– здатність оцінювати різноманітні альтернативи;

– здатність управляти ризиками;

– здатність здійснювати моніторинг та оцінювати діяльності організації;

– здатність обґрунтовувати стратегії подолання та протидії стресу;

– здатність запобігати стресам та демонструвати навички ефективного управління стресом;

– здатність використовувати знання, уміння й практичні навички для організації та управління кадровою безпекою;

– здатність управляти процесом проведення оцінки ефективності роботи персоналу.

Вивчення навчальної дисципліни дає можливість здобувачу:

розуміти:

- сучасні трансформації в системі HR-менеджменту;
- сучасні вимоги до підходів оцінювання компетенцій персоналу;
- методологію визначення і методи отримання соціально-економічних показників ефективності управлінських рішень;
- причини та наслідки конфліктної взаємодії;
- сучасні вимоги до професійних якостей HR-менеджера;
- природу лідерства, її значення для організації та характерні відмінності між керівником та лідером;
- завдання та цілі персонального лідерства.

знати:

- технологію формування і управління поведінкою персоналу в організації;
- різні підходи до управління людським потенціалом організації;
- процедуру правильного формування робочої групи з урахуванням чинників групової згуртованості і психологічної сумісності;
- технологію розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- технологію управління талантами;
- методи оцінки рівня залученості персоналу;
- систему показників ефективності роботи персоналу.

вміти:

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань побудови ефективної системи HR-менеджменту;
- ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних показників технологічної зрілості організації;
- обґрунтувати економічну доцільність використання відповідних digital-технологій;
- демонструвати базові навички креативного мислення у дослідженнях питань побудови організаційної структури системи управління персоналом;
- застосовувати набуті теоретичні знання для впровадження кадрової політики;
- діагностувати організаційну поведінку та оцінювати рівень організаційного спілкування у колективі;

- виявляти, генерувати та впроваджувати креативні ідеї в професійну діяльність;
- оцінювати наслідки прийнятих організаційно-управлінських рішень в управлінні командами та у процесі тимбілдингу;
- застосовувати набуті теоретичні знання для проведення аналізу робіт та розробки специфікації роботи;
- обґрунтувати економічну доцільність використання відповідних методів розробки та обґрунтування креативних рішень у системі HR-менеджменту;
- демонструвати базові навички креативного мислення у побудові дієвої системи моніторингу персоналу;
- застосовувати набуті теоретичні знання для планування кар'єрного руху персоналу;
- розраховувати та обґрунтовувати економічну доцільність використання відповідних програм професійного розвитку в системі HR-менеджменту;
- використовувати фактори професійного розвитку кар'єри, тренінгового навчання, морального та матеріального стимулювання з метою якісного зростання рівня компетенцій персоналу;
- демонструвати базові навички проведення крос-аналізу залученості персоналу;
- застосовувати соціально-психологічні методи управління персоналом;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати індивідуальні відмінності людей;
- застосовувати набуті теоретичні знання для розробки програми мотивації та стимулювання працівників до успішної трудової діяльності;
- демонструвати базові навички ділової комунікації та креативного мислення у професійному спілкуванні;
- регулювати та здійснювати інтеграцію персонального лідерства;
- використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних конфліктів на робочому місці;
- встановлювати рівень впливу лідера через соціально-психологічні канали авторитету, набуті практичного досвіду раціональної оцінки та самооцінки лідера;

- демонструвати навички ведення переговорів та управління конфліктами в організації;
- оцінювати різноманітні альтернативи, управляти ризиками, здійснювати моніторинг та оцінювання діяльності організації;
- обґрунтовувати стратегії подолання та протидії стресу, запобігати стресам та демонструвати навички ефективного управління стресом;
- критично оцінювати ризики від загроз за кадровим напрямом діяльності;
- визначати ступінь загальної захищеності конкретної організації загроз, що пов'язані з кадровим напрямом діяльності;
- визначати ефективність функціонування окремих підрозділів кадрової служби, посадових осіб та політики управління персоналом у цілому;
- аналізувати ефективність використання людських ресурсів застосовуючи різні інструменти.

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Менеджмент», «Управління персоналом», «Мотиваційний менеджмент», «Тайм-менеджмент», «Комунікативний менеджмент», «Проектний менеджмент та тимбїлдинг».

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Управління організаційними змінами та розвитком», «Менеджмент організацій», «Комунікації в бізнесі», «Діловий протокол та ведення переговорів» тощо.

Основною **формою** вивчення курсу є лекції, практичні, семінарські заняття, реферати, презентації, самостійна робота. Здобувачі послідовно опановують основний зміст кожної теми відповідно до сформованої структури. Шляхом вивчення рекомендованої та іншої 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 на інших рівнях вищої освіти спеціальності «Менеджмент» та за іншими спеціальностями, 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 – 3	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність 073 «Менеджмент» Освітня програма «Менеджмент» Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	Обов'язкова	
Модулів – 2		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 90		Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 4		1-й	1-й
		Лекції:	
		14 год.	6 год.
		Практичні, семінарські:	
		16 год.	6 год.
		Лабораторні:	
		– год.	– год.
		Самостійна робота:	
		30 год.	48 год.
		Індивідуальні завдання:	
30 год.	30 год.		
Вид контролю:			
залік	залік		

Примітка:

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

- для денної форми навчання – **30 / 60**
- для заочної форми навчання – **12 / 78**

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1

«ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

Теоретичний курс (лекційні заняття)

Тема 1. Становлення, розвиток

та новітні технології сучасного HR-менеджменту.

Тема 2. Кадрова політика організації та сучасне командування.

Тема 3. Оцінювання людських ресурсів організації.

Тема 4. Розвиток персоналу організації.

Практичний курс (практичні та семінарські заняття)

Тема 1. Оцінка типу мислення та аналітичних здібностей персоналу.

Тема 2. Планування потреби та відбір персоналу.

Тема 3. Обчислення витрат та обґрунтування економічної доцільності використання сучасних персонал-технологій.

Тема 4. Навчання та розвиток персоналу підприємства.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2

«СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО, КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ»

Теоретичний курс (лекційні заняття)

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.

Тема 6. Стратегічне лідерство в організації.

Тема 7. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту.

Практичний курс (практичні та семінарські заняття)

Тема 5. Профорієнтація та трудова адаптація персоналу.

Тема 6. Управління конфліктами та соціально-психологічні аспекти HR-менеджменту.

Тема 7. Лідерство та управління стресом.

Тема 8. Управління результативністю та плінністю персоналу.

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>	
<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>	
МОДУЛЬ 1													
Змістовий модуль 1. «Технології сучасного HR-менеджменту, командування, оцінювання та розвиток персоналу»													
<i>Лекції:</i>													
Тема 1. Становлення, розвиток та новітні технології сучасного HR-менеджменту	4	2				2	4	1				3	
Тема 2. Кадрова політика організації та сучасне командування	4	2				2	4	1				3	
Тема 3. Оцінювання людських ресурсів організації	4	2				2	4	1				3	
Тема 4. Розвиток персоналу організації	4	2				2	3					3	
<i>Практичні, семінарські заняття:</i>													
Тема 1. Оцінка типу мислення та аналітичних здібностей персоналу	4		2			2	3					3	
Тема 2. Планування потреби та відбір персоналу	4		2			2	4		1			3	
Тема 3. Обчислення витрат та обґрунтування економічної доцільності використання сучасних персонал-технологій	4		2			2	4		1			3	
Тема 4. Навчання та розвиток персоналу підприємства	4		2			2	4		1			3	
<i>Усього годин за Модуль 1</i>	45	8	8			13	16	45	3	3		15	24

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		
МОДУЛЬ 2														
Змістовий модуль 2. «Стратегічне лідерство, ключові аспекти та ефективність HR-менеджменту»														
<i>Лекції:</i>														
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	4	2				2	5	1					4	
Тема 6. Стратегічне лідерство в організації	4	2				2	5	1					4	
Тема 7. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	4	2				2	5	1					4	
<i>Практичні, семінарські заняття:</i>														
Тема 5. Профорієнтація та трудова адаптація персоналу	4		2			2	4		1				3	
Тема 6. Управління конфліктами та соціально-психологічні аспекти HR-менеджменту	4		2			2	3						3	
Тема 7. Лідерство та управління стресом	4		2			2	4		1				3	
Тема 8. Управління результативністю та плінністю персоналу	4		2			2	4		1				3	
Усього годин за Модуль 2	45	6	8			17	14	45	3	3			15	24
РАЗОМ (з КРЕДИТИ = 90 ГОД.)	90	14	16			30	30	90	6	6			30	48

ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1 «ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

ТЕМА 1. Становлення, розвиток та новітні технології сучасного HR-менеджменту

Питання:

1. Загальні тенденції розвитку сфери HR-менеджменту

- 1.1. Концепції HR-менеджменту.
- 1.2. Функції HR-служби на підприємстві.

2. Формування організаційної структури системи HR-менеджменту

- 2.1. Організаційна структура HR-служби.
- 2.2. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.

3. Технології управління персоналом

- 3.1. Сутність категорії «технологія управління персоналом».
- 3.2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом.
- 3.3. Сучасні вектори змін у сфері HR-технологій.

4. Digital HR-технології та сучасні трансформації сфери управління персоналом

- 4.1. Цифровізація HR-менеджменту.
- 4.2. Використання цифрових технологій в HR.
- 4.3. Тенденції впровадження Digital технологій в HR.

Основна література: [4; 9; 13; 14; 30; 39; 56; 57].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Основні підходи теорії та практики управління персоналом підприємств. Основні принципи концепції використання трудових ресурсів. Еволюція початкових теорій HR-менеджменту. Еволюція та характерні риси інтегрованих підходів до HR-менеджменту. Сутність

кадрової служби підприємства. Традиційні та нові функції кадрової служби. Сутність терміну «комплаєнс». Зміст основних етапів адаптації персоналу. Заходи корпоративного комплаєнсу. Складові елементи мотиваційної підтримки персоналу.

Сутність організаційної структури. Типи організаційних структур управління. Організаційний та функціональний блоки HR-менеджменту як системи. Типова організаційна структура HR-служби організації. Мета побудови ефективної організаційної структури HR-менеджменту. Головне призначення організаційної структури служби управління персоналом. Сутність технології освітнього менторства як однієї із інноваційних технологій формування та розвитку компетентностей HR-менеджера. Компетентності, що розвиваються завдяки технології освітнього менторства. Компетентнісний підхід до професійного рівня HR-менеджерів. Можливості, що надає менторство як освітня технологія формування та удосконалення компетентностей здобувачів.

Сутність поняття «технологія управління персоналом». Нормативно-методичні документи, що регламентують технологію управління персоналом. Сутність поняття «технологічна зрілість». Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства. Основні групи технологій управління персоналом. Критерії порівняння технологій управління. Найбільш розповсюджені види технологій управління. Види та характеристика найбільш розповсюджених HR-технологій. Сучасні тенденції у сфері HR-технологій.

Еволюційні етапи цифровізації управління людськими ресурсами. Ключові можливості та переваги від цифрової трансформації HR. Сутність діджиталізації. Ризики та переваги діджиталізації HR-менеджменту. Напрями змін діджиталізації управління персоналом. Напрями діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом. Особливості напрямків використання цифрових технологій в HR-менеджменті. Тенденції та ключові компоненти впровадження digital технологій в HR. Основні принципи впровадження сучасних технологій digital HR в організацію. Програмне забезпечення впровадження сучасних технологій digital HR в організацію. Можливості, що надає виважене впровадження digital технологій в HR.

ТЕМА 2. Кадрова політика організації та сучасне командування

Питання:

1. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу

- 1.1. Кадрова політика в організації.
- 1.2. Управління організаційною поведінкою персоналу організації.
- 1.3. Опір змінам та управління процесом їх впровадження.

2. Командування у системі HR-менеджменту

- 2.1. Передумови формування команд в організації.
- 2.2. Типологія команд та їх порівняльна характеристика.
- 2.3. Етапи формування ефективної команди.

3. Івент-менеджмент як інструмент командування

- 3.1. Сучасне місце та значення івент-технологій у системі HR.
- 3.2. Категоріально-понятійний апарат івент-менеджменту.
- 3.3. Тимбілдинг як командуванняючий івент.

Основна література: [4; 8; 15; 22; 23; 30; 39; 40; 52-54].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «кадрова політика організації». Елементи кадрової політики. Чинники, що впливають на кадрову політику організації. Типи та підвиди кадрової політики організації. Особливості кадрових процесів при різних типах кадрової політики. Вимоги до формування кадрової політики. Етапи проєктування та реалізації кадрової політики. Наслідки побудови ефективної кадрової політики. Можливості організації ефективної кадрової політики. Сутність поняття «організаційна поведінка». Форми, у яких проявляється організаційна поведінка. Основні підходи розгляду поняття «організаційна поведінка». Модель організаційної поведінки особистості. Чинники, що впливають на формування загальної поведінки. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві. Сутність поняття «нетворкінг». Завдання, що вирішуються шляхом нетворкінгу. Сутність поняття «опір змінам». Класифікація опору змінам. Передумови, що визначають успішність змін та можливу силу опору з боку персоналу.

Позиції персоналу по відношенню до змін. Послідовність дій процесу прогнозування ситуації. Характеристики моделювання поведінки підлеглих. Умови, яких необхідно дотримуватися фахівцям HR, вивчаючи поведінку персоналу та здійснюючи оцінку опору змінам. Передумови успішно налагоджених взаємозв'язків та побудови творчої атмосфери нетворкінгу. Стилі поведінки у роботі з персоналом під час подолання опору змінам.

Сутність терміну «команда». Ключові передумови формування команд. Основні принципи формування та функціонування команд. Випадки перетворення групи в команду. Правила створення команд. Позиції, з яких потрібно виходити розпочинаючи пошук майбутніх учасників команди. Якості, що найбільше сприяють створенню команд і командного духу. Соціально-психологічні риси, що характеризують сформовану команду. Характерні ознаки сформованої команди. Основні типи вмій та якостей у команді. Підходи до формування команди. Види приналежності людини до команди. Недоліки роботи в команді. Переваги роботи в команді. Основні моделі команд і їх ключові характеристики. Типологія команд. Порівняльна характеристика основних типів команд. Особливості формування ефективної команди. Стадії становлення ефективної команди.

Рівні культури організації. Сутність поняття «івент» та «корпоративна подія». Різновиди корпоративних івентів, а також мета їх проведення. Характеристики івентів. Особливості івентів. Етапи життєвого циклу івенту. Місце івент-технологій в системі HR. Сутність поняття «івент-менеджмент». Принципи івент-менеджменту. Завдання івент-менеджменту. Розподіл діяльності відповідно до етапів івент-менеджменту. Фази та етапи корпоративного івент-менеджменту. Івент-менеджер та його найбільш затребувані компетенції. Сутність тимблдингу. Проблеми, що обумовлюють доцільність проведення тимблдингу в організації. Мета та цілі проведення тимблдингу. Функції, які виконує тимблдинг. Основні блоки командоутворюючого івенту. Варіації проведення тимблдингу. Методики тимблдингу. Світові тенденції, що впливають на характер тимблдингу. Переваги та недоліки використання тимблдингу. Поради забезпечення найвищого рівня ефективності івент-заходу.

ТЕМА 3. Оцінювання людських ресурсів організації

Питання:

1. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту

1.1. Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт.

1.2. Методи аналізу робіт.

1.3. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних кадрових документах.

2. Система оцінки персоналу в організації

2.1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу.

2.2. Методи оцінки персоналу.

2.3. Процес атестації працівників.

3. Моніторинг людських ресурсів в організації

3.1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів.

3.2. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень.

3.3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.

Основна література: [4; 8; 14; 17; 25; 30; 39; 52-54].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «аналіз роботи». Цілі проведення аналізу робіт. Головна мета проведення аналізу робіт. Етапи методики проведення аналізу робіт. Механізм проведення аналізу роботи. Методи аналізу робіт. Правила успішного проведення анкетування. Мета спостереження у процесі аналізу робіт. Різновиди спостереження. Різновиди інтерв'ювання. Варіанти процедури експертної оцінки. Вимоги, які мають виконуватися для отримання вірогідних даних в ході експерименту. Особливості тестової методики. Сутність та критерії соціометричного опитування. Способи обробки даних соціоматриці. Сутність та методи аналізу документів. Порівняльна характеристика методів одержання інформації у процесі проведення аналізу робіт. Колективний договір та його зміст. Правила внутрішнього трудового

розпорядку (або положення про персонал). Штатний розклад. Посадові інструкції. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Положення про відділ (службу) підприємства та його розділи.

Складові елементи системи оцінки персоналу. Основні цілі оцінки компетенцій персоналу. Критерії оцінювання компетенцій персоналу. Основні елементи процесу оцінки персоналу. Сфери діяльності персоналу, що потребують оцінки. Описові (якісні) методи оцінки персоналу. Кількісні методи оцінки персоналу. Комбіновані методи оцінки персоналу. Сутність атестації та її особливості. Явні та приховані функції атестації. Умови досягнення ефективності атестації. Орієнтуюча та стимулююча функції атестації. Передумови досягнення ефективності атестації. Різновиди атестації. Складові елементи системи атестації працівника.

Концепція аналізу людських ресурсів. Сутність поняття «людський капітал». Поведінкова економіка та її основні напрямки. Психологічні риси, що систематично впливають на економічні рішення. Етапи процесу моніторингу людських ресурсів. Форми виявлення креативності. Методи креативного пошуку. Групи методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи активізації креативності у процесі пошуку ефективних рішень. Групування методів креативного пошуку управлінських рішень. Методи індивідуального творчого пошуку. Методи колективного творчого пошуку. Методи активізації творчого пошуку. Групування методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень залежно від характеру інформації. Конкретні інструменти реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, які широко використовуються на практиці. Мета прогнозування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування управлінських рішень. Основні умови застосування методу платіжної матриці. Сутність та зміст системи HR-хакатону. Сутність та форми психологічної інерції. Методи подолання психологічної інерції. Основні закони розвитку творчої уяви. Методи розвитку креативного уявлення.

ТЕМА 4. Розвиток персоналу організації

Питання:

1. Управління кар'єрним зростанням працівників організації

- 1.1. Типи кар'єри та етапи її побудови.
- 1.2. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри.
- 1.3. Складові елементи технології управління талантами.

2. Професійний розвиток працівників. Управління залученістю персоналу

2.1. Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу.

2.2. Види залученості персоналу в організації.

2.3. Крос-аналіз залученості персоналу.

3. Профорієнтація та трудова адаптація персоналу

3.1. Сутність та значення профорієнтації і профвідбору в організації.

3.2. Методи професійної діагностики працівників. Професіограма як інструмент оцінки професійної діяльності.

3.3. Адаптація персоналу: цілі, компоненти та етапи.

3.4. Стрес, його основні стадії та адаптаційні можливості людини.

Основна література: [4; 8; 15; 17; 19; 26; 30; 37; 39; 52-54].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «кар'єра». Сутність та характеристика професійної кар'єри. Сутність внутрішньоорганізаційної кар'єри та її основні напрями. Фази розвитку професіонала. Принципи процесу планування кар'єри. Модель партнерства як одна з найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри персоналу. Етапи розвитку кар'єри. Кар'єрограма та її розділи. Джерела інформації, що використовуються для відбору кандидатів у кадровий резерв. Основні завдання формування кадрового резерву. Основні форми підготовки кадрового резерву. Сутність технології прелімінарингу. Методи прелімінарингу. Сутність та основні цілі технології «управління талантами». Складові технології управління талантами. Елементи технології управління талантами. Блоки компетентностей. Компетентності та показники оцінки співробітників, що використовуються у технології управління талантами. Категорії ключових співробітників. Узагальнена матриця диференціації

персоналу. Параметри оцінки визначення відносного ризику звільнення ключових співробітників. Параметри прийняття рішення працювати або звільнитися. Меню розвитку і закріплення ключових співробітників. Комплексна програма утримання ключових співробітників.

Сутність поняття «професійний розвиток» Сутність понять «компетенція» та «компетентність» та їх основні відмінності. Сутність поняття «кваліфікація». Основні чинники впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. Види освіти. Види навчальних програм. Сутність поняття «тренінг». Основні тренінгові методи. Портфоліо як ефективна форма тренінгового навчання персоналу. Коучинг (наставництво, менторство) як метод професійного розвитку. Основні обов'язки менторів. Можливості, що надає менторство. Технологія управління професійним розвитком персоналу. Форми професійного розвитку персоналу. Причини, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Сутність залученості персоналу. Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу. Заходи технології залученості персоналу. Мета проведення опитування. Показники визначення рівня залученості персоналу. Фактори задоволеності персоналу організації. Крос-аналіз залученості персоналу.

Сутність професійної орієнтації. Мета професійної орієнтації. Завдання професійної орієнтації. Система професійної орієнтації в організації. Сутність професійної інформації. Джерела професійної інформації. Форми подання професійної інформації. Сутність професійної консультації. Головна функція професійної консультації. Форми професійного консультування. Сутність професійного відбору. Мета професійного відбору. Психологічний, біологічний та фізіологічний компоненти професійної придатності. Сутність та зміст професійної діагностики. Основні методи професійної діагностики. Професіограма як інструмент оцінки професійної діяльності. Складові професіограми. Характеристики та властивості особистості, що вносяться до психограми. Сутність адаптації персоналу. Визначні цілі процесу адаптації персоналу. Рівні адаптації персоналу. Класифікація видів адаптації персоналу. Компоненти системи адаптації персоналу. Етапи процесу адаптації працівників. Інформаційне забезпечення процесу адаптації. Сутність поняття «стрес». Ріні стресу. Стадії психічного стресу. Адаптаційні можливості людини та її складові.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2 «СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО, КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ»

ТЕМА 5. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Питання:

1. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату

- 1.1. Сутність стимулювання праці персоналу.
- 1.2. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій.
- 1.3. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.

2. Комунікації в системі управління персоналом

- 2.1. Поняття ділового спілкування та елементи ділової комунікації.
- 2.2. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій.
- 2.3. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.

3. Управління конфліктами в системі HR

- 3.1. Конфлікти: сутність, структура, природа та причини виникнення.
- 3.2. Конфлікт-менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами.
- 3.3. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.

Основна література: [4; 8; 15; 17; 27; 30; 41; 56].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність стимулювання праці. Спрямованість процесу стимулювання праці. Сутність поняття «стимул». Різновиди стимулів. Типова структура прямих матеріальних стимулів. Система оплати за кваліфікацію. Система Скенлона. Система Ракера. Система «Прошсар». Непрямі матеріальні стимули праці. Нематеріальні стимули праці. Види негрошової винагороди. Підходи до розуміння функцій соціального пакету. Типова структура соціального пакету. Сутність понять «компенсація» та «компенсаційний пакет». Аналіз робіт як основа для

розробки компенсаційних пакетів. Соціально-орієнтована компенсаційна політика організації. Чинники, що впливають на розробку компенсаційних планів. Принципи компенсаційної політики. Сутність терміну «командна компенсація». Командні системи винагороди. Основні цілі соціального пакету. Сутність мотивації праці. Основні задачі мотивації праці. Сутність поняття «мотиваційний клімат». Первинні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Сприятливий і несприятливий типи мотиваційного клімату в організації. Етапи управління мотивацією персоналу. Методи мотивації.

Сутність ділового спілкування. Процеси, що втілюють багатогранність спілкування. Сутність психології ділового спілкування. Мета ділового спілкування. Особистісні цілі, що реалізуються учасниками в ході спілкування. Етико-психологічні принципи ділового спілкування. Базові елементи комунікаційного процесу. Основні завдання ділового спілкування з орієнтацією на зовнішнє середовище організації. Сутність поняття «ділові комунікації». Основні типи комунікацій. Переваги та недоліки письмової комунікації. Форми письмової комунікації. Правила використання письмової комунікації. Переваги та недоліки усної комунікації. Особливості техніки мовлення. Аспекти вербального спілкування. Форми усної комунікації. Невербальна комунікація. Засоби візуального сприйняття співрозмовника. Норми дистанції у спілкуванні. Типи зворотного зв'язку у процесі комунікації. Форми HR-комунікацій. Поширені приклади HR-комунікацій. Рекомендовані HR-комунікації.

Конфліктологія та її напрями дослідження. Сутність поняття «конфлікт». Структурні елементи конфлікту. Сутність поняття «конфліктоген». Причини виникнення конфліктів. Сутність поняття «уонфлікт-тригер». Класифікація конфліктогенів. Категорії конфлікт-тригерів. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту. Сутність понять «динаміка конфлікту» та «фаза конфлікту». Основні фази конфлікту. Сутність конфлікт-менеджменту. Головна мета управління конфліктами. Підходи щодо управління конфліктами. Стилі управління конфліктами. Стратегії вирішення конфліктів. Наслідки нездатності врегулювати конфлікт на робочому місці. Основні причини, які обмежують можливості ефективного управління

конфліктами. Сутність та основні підходи до профілактики конфліктів. Методи підтримки і розвитку співпраці. Заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів в рамках HR-менеджменту. Форми розв'язання трудового конфлікту зі сторони працівника та роботодавця. Сутність поняття «переговори». Інструментарій переговорного процесу. Тактика поведінки в переговорних процесах. Медіація як форма врегулювання конфліктів та її основні техніки.

ТЕМА 6. Стратегічне лідерство в організації

Питання:

1. Лідерство: сутність та значення

- 1.1. Природа лідерства.
- 1.2. Базові теорії лідерства.
- 1.3. Новітні концепції лідерства.
- 1.4. Стили лідерства.
- 1.5. Характерні відмінності керівника (менеджера) і лідера.
- 1.6. Типові невдачі та помилки лідерів.

2. Персональне лідерство

- 2.1. Завдання та цілі персонального лідерства.
- 2.2. Основні складові розвитку персонального лідерства.
- 2.3. Регулювання та інтеграція персонального лідерства.
- 2.4. Модель компетенцій лідерства.

3. Лідерство в команді

- 3.1. Роль команди в управлінській діяльності.
- 3.2. Характеристика ролей у команді.
- 3.3. Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.
- 3.4. Позитивні й негативні сторони формування індивідуального «образу команди».
- 3.5. Ефективна трансформація команди в організацію.

4. Імідж лідера і його сприйняття

- 4.1. Сутність та зміст іміджу лідера.
- 4.2. Харизматичні аспекти прояви лідерства.
- 4.3. Вплив лідера через соціально-психологічні канали авторитету.
- 4.4. Раціональні оцінки і самооцінка лідера.

5. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства

6. Лідер та мистецтво ведення переговорів

- 6.1. Переговори та переговорні моделі.
- 6.2. Система переговорів за інтересами.

7. Управління конфліктами

- 7.1. Керівники та управління конфліктами.
- 7.2. Стратегії врегулювання конфліктів.

8. Управління з орієнтацією на досягнення результатів

- 8.1. Розробка політики – основа для стратегічної діяльності органів влади.
- 8.2. Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності.
- 8.3. Цілі та результати діяльності, показники результативності.
- 8.4. Оцінювання альтернатив та впливу.
- 8.5. Управління ризиками.
- 8.6. Моніторинг та оцінювання діяльності.

9. Лідерство та ефективна комунікація

- 9.1. Ефективна комунікація як компетенція керівника.
- 9.2. Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи.
- 9.3. Зворотній зв'язок та активне слухання.
- 9.4. Цільова аудиторія та зацікавлені сторони.
- 9.5. Планування комунікації.

10. Управління стресом

- 10.1. Переживання стресу.
- 10.2. Управління стресом.
- 10.3. Особисті стратегії подолання та протидії стресу.
- 10.4. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера.

Основна література: [10; 12; 22-23; 26; 28; 30-33; 38; 40].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Аспекти визначення дефініції «лідер». Основні передумови, що сприяють появі лідера. Диференціація лідерів відповідно до особливостей їх діяльності. Формальне і неформальне лідерство. Функції, що властиві для лідера. Сутність поняття «лідерство». Аспекти лідерства. Базові теорії лідерства. Новітні теорії лідерства. Стилі лідерства. Конструктивне, деструктивне і нейтральне лідерство.

Класифікація лідерства. Відмінності між керівником і лідером. Ситуації, що впливають на групову діяльність. Рівні ієрархії навичок. Причини основних типових невдач лідерів. Типові помилки керівників, лідерів.

Позитивні аспекти розвитку персонального лідерства. Основні цілі розвитку персонального лідерства. Процес розвитку персонального лідерства. Взаємозв'язок персонального лідерства та розвитку організації. Мотиваційно-ціннісний компонент. Інтелектуально-когнітивний компонент. Емоційний компонент. Комунікативно-поведінковий компонент. Основні типи компетенцій. «Кола» моделі компетенцій. Основні компетенції в реалізації лідерської позиції. Базові компетенції, якими має володіти лідер-керівник (процесуальний лідер). Ключові компетенції лідера на державній службі.

Сутність поняття «команда». Ролі членів команд. Етапи розвитку команди. Стратегії діяльності лідера-керівника на різних стадіях життєвого циклу команди. Фактори для вибору стратегії впливу. Ознаки «огруплення мислення». Дії, що заважають зародженню командного духу. Базові ознаки реальної команди. Відмінності між ефективно діючою командою та звичайною робочою групою. Основні відмінності команд від робочих груп.

Сутність та зміст іміджу лідера. Концепція харизматичного лідерства. Раціональна, традиційна та харизматична види влади. Основні аспекти, що розкривають зміст поняття «харизма». Основні виміри харизми. Теорія Роберта Хауса. Теорія Я-концепції. Теорія Конгера і Канунгу. Теорія атрибуції харизматичного лідерства. Сутність та зміст поняття «авторитет». Групи якостей харизматичної людини. Сутність самооцінки лідера. Оптимальна та неоптимальна самооцінка.

Сутність поняття «емоційний інтелект». Основні складові емоційного інтелекту. Вплив через самообізнаність та самоконтроль. Стереотиби та помилкові уявлення щодо емоційного інтелекту.

Сутність поняття «переговори». Різновиди переговорних моделей. Фактори впливу на переговорний процес. Модель переговорів на основі інтересів. Обмін інформацією про інтереси. Основні навички, що визначають спроможність до ефективних переговорів. Характеристики «гарного» та «поганого» перемовника. Поради щодо ведення переговорів.

Сутність поняття «конфлікт». Основні стадії розвитку конфліктів. Потенційні позитивні та негативні можливості, пов'язані із конфліктами. Ключові стратегії врегулювання конфліктів. Ситуації, в яких доцільно застосовувати стратегію «конкуренція». Переваги та недоліки стратегії «конкуренція». Ситуації, в яких доцільно застосовувати стратегію «співпраця». Переваги та недоліки стратегії «співпраця». Ситуації, в яких доцільно застосовувати стратегію «компромісу». Переваги та недоліки стратегії «компромісу». Ситуації, в яких доцільно застосовувати стратегію «унікнення». Переваги та недоліки стратегії «унікнення». Ситуації, в яких доцільно застосовувати стратегію «пристосування або згладжування». Переваги та недоліки стратегії «пристосування або згладжування».

Відмінності стратегічного та оперативного планування діяльності. Етапи процесу планування діяльності організації. Політика як *politics* та *policy*. Завдання та ролі політичних діячів та чиновників у сфері політики. Аналітична діяльність у процесі розробки та реалізації політики. Порівняння аналізу та оцінювання політики. Традиційні дослідження та аналіз політики. Спільні характеристики реформ публічного сектору в різних країнах ОЕСР. Сутність управління з орієнтацією на результат. Рамкові основи управління з орієнтацією на результати. Увага до процесів та результатів. Каскад планів. Піраміда стратегічної системи управління. Ключові елементи управління з орієнтацією на результати. Основні складові управління з орієнтацією на результати. Цикл політики. Фактори успішного управління діяльністю з орієнтацією на результати. Основа логічної матриці: планування і оцінювання діяльності та її результатів. Взаємозв'язок: проблема, цілі та результати. Методика побудови «дерева проблем». «Дерево проблем»: зв'язки між причинами та наслідками. SWOT-аналіз, його сильні та слабкі сторони. Показники результативності на рівні результатів-продуктів. Критерії вибору показників результативності. Збалансована система показників. Фактори впливу на успіх впровадження збалансованої системи показників. Умови пошуку альтернативи. Оцінювання альтернатив. Критерії для оцінювання шляхів розв'язання проблем (альтернатив). Сутність категорії ризиків. Сутність управління ризиками. Етапи процесу управління ризиками. Фактори зниження та зростання ризиків. Можливості моніторингу та оцінювання діяльності. Типові запитання під час оцінювання.

Сутність поняття «комунікація». Ефективна комунікація в рамках Програми розвитку лідерства. Сутність ефективної комунікації. Профіль компетенцій лідерства в Україні. Відданість керівника принципам ефективної комунікації. Навички ефективної комунікації керівників. Складові комунікації. Модель комунікативного процесу. Можливості втрати інформації. Загальні чинники невдалої, неефективної комунікації. Комунікативні бар'єри (шуми). Універсальні принципи ефективної комунікації. Методи активного слухання. Конструктивний зворотний зв'язок. «Заборони» у комунікації. Зацікавлені особи та сторони. Групи інтересів. Бенефіціари. Цільові групи. Групи зацікавлених осіб. Аналіз зацікавлених сторін та визначення стратегій впливу. Карта стратегій взаємодії із зацікавленими особами, залежно від оцінки впливу та рівня підтримки. Основні рівні налагодження взаємодії влади з громадськістю.

Сутність поняття «стрес». Теорія адаптаційного синдрому. Ознаки та наслідки стресу. Сутність вигорання на роботі. Кумулятивний ефект стресу та вигорання. Джерела стресів на роботі. Фактори управління стресом залежно від типу стресора. Джерела стресу. Стратегії протидії стресам. Джерела психологічної стійкості. Уникнення стресів. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера.

ТЕМА 7. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту

Питання:

1. Диференціація управлінського персоналу та використання ABC-технології в системі HR-менеджменту

- 1.1. Сутність та значення диференціації управлінського персоналу.
- 1.2. Диференціація персоналу на основі ABC-технології.

2. Управління кадровою безпекою в організації

- 2.1. Сутність та підходи до кадрової безпеки.
- 2.2. Структура кадрової безпеки організації та її складові елементи.
- 2.3. Принципи та напрями забезпечення кадрової безпеки організації.

3. Ефективність системи HR-менеджменту

- 3.1. Сутність ефективності системи HR-менеджменту.
- 3.2. Технологія аналізу та оцінка ефективності HR-менеджменту.
- 3.3. Визначення ефективності HR-менеджменту в організації.

Основна література: [4; 6; 8; 15; 21; 25; 30; 33-34; 39; 53; 56].

Контрольні питання в ході вивчення теми:

Сутність поняття «диференціація». Риси персоналу організації, що роблять його фактором диференціації. Класифікація працівників за Л. Бердніковою. Матриця Т. Стюарта. Диференціація персоналу на підставі АВС-технології. Правило Дуайта Ейзенхауера. Розподіл управлінського персоналу відповідно до матриці пріоритетів Ейзенхауера. Сутність інструментарію різних підходів диференціації персоналу. Матриця диференціації персоналу, як орієнтир для визначення стратегічних працівників.

Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства: цільовий; процесний; системний; ресурсний; компаративний; функціональний; управлінський. Підходи до трактування поняття «кадрова безпека». Структура кадрової безпеки організації. Складові кадрової безпеки. Основні цілі кадрової безпеки підприємства. Принципи системи кадрової безпеки. Напрями забезпечення кадрової безпеки в розрізі функцій управління персоналом. Передумови ефективної роботи із забезпечення кадрової безпеки. Ключовий елемент у формуванні безпеки підприємства.

Методичні підходи оцінки ефективності управління персоналом. Показники ефективності управління персоналом. Схема взаємодії складників менеджменту персоналу. Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом. Чинники управління персоналом.

Інструменти аналізу ефективності системи управління персоналом. Показники опису кадрової політики. Напрями оцінки ефективності проєктів удосконалення системи управління персоналом. Різновиди ефектів від діяльності з управління персоналом. Показники оцінювання ефективності управління персоналом. Напрями визначення і аналізу ефективності системи HR-менеджменту. Показники ефективності системи HR-менеджменту. Головне завдання системи HR-менеджменту.

ПРАКТИЧНИЙ КУРС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1 «ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ, ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. ОЦІНКА ТИПУ МИСЛЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

Завдання 1.

Тест «Визначення типу мислення та рівня креативності»

Діагностика за методом Дж. Брунера

У кожної людини переважає певний тип мислення. Цей тест допомагає визначити тип власного мислення. Якщо респондент згоден з певним висловлюванням, то він проставляє «+», якщо не погоджується, то «-».

Твердження:

1. Мені легше що-небудь зробити, ніж пояснити, чому я так зробив.
2. Я люблю налаштовувати програми для комп'ютера.
3. Я люблю читати художню літературу.
4. Я люблю живопис (скульптуру).
5. Я не вважав(ла) за краще б роботу, в якій все чітко визначено.
6. Мені простіше засвоїти щось, якщо я маю можливість оперувати предметами.
7. Я люблю шахи та шашки.
8. Я легко висловляю свої думки як в усній, так і в письмовій формі.
9. Я хотів(ла) би займатися колекціонуванням.
10. Я люблю і розумію абстрактний живопис.
11. Я швидше хотів(ла) би бути слюсарем, ніж інженером.
12. Для мене алгебра цікавіше, ніж геометрія.
13. У художній літературі для мене важливіше не що сказано, а як сказано.
14. Я люблю відвідувати видовищні заходи.
15. Мені не подобається регламентована робота.
16. Мені подобається що-небудь робити своїми руками.
17. У дитинстві я любив(ла) створювати свою систему слів/знаків/шифрів для листування з друзями.

18. Я надаю великого значення формі вираження думок.
19. Мені важко передати зміст оповідання без його образного уявлення.
 20. Не люблю відвідувати музеї, так як всі вони однакові.
 21. Будь-яку інформацію я сприймаю як керівництво до дії.
 22. Мене більше приваблює товарний знак фірми, ніж її назва.
 23. Мене приваблює робота коментатора радіо, телебачення.
 24. Знайомі мелодії викликають у мене в голові певні картини.
 25. Люблю фантазувати.
 26. Коли я слухаю музику, мені хочеться танцювати.
 27. Мені цікаво розбиратися в кресленнях і схемах.
 28. Мені подобається художня література.
 29. Знайомий запах викликає всю картину подій, що відбулися багато років тому.
 30. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше.
 31. Істинно тільки те, до чого можна доторкнутися.
 32. Я віддаю перевагу точним наукам.
 33. Я за словом в кишеню не лізу.
 34. Люблю малювати.
 35. Один і той же спектакль/фільм можна дивитися багато разів, головне – гра акторів, нова інтерпретація.
 36. Мені подобалося в дитинстві збирати механізми з деталей конструктора.
 37. Мені здається, що я зміг(ла) би вивчити стенографію.
 38. Мені подобається читати вірші вголос.
 39. Я згоден(а) з твердженням, що краса врятує світ.
 40. Я вважав(ла) би за краще бути закрійником, а не кравцем.
 41. Краще зробити стілець руками, ніж займатися його проєктуванням.
 42. Мені здається, що я зміг(ла) би опанувати професію програміста.
 43. Люблю поезію.
 44. Перш ніж виготовити якусь деталь, спочатку я роблю креслення.
 45. Мені більше подобається процес діяльності, ніж її кінцевий результат.
 46. Для мене краще попрацювати в майстерні, ніж вивчати креслення.
 47. Мені цікаво було б розшифрувати старовинні тайнописи.
 48. Якщо мені потрібно виступити, то я завжди готую свою промову, хоча впевнений(а), що знайду необхідні слова.
 49. Більше люблю вирішувати завдання з геометрії, ніж з алгебри.

50. Навіть у налагодженому механізмі поточних справ намагаюся творчо змінити щось.

51. Я люблю вдома займатися рукоділлям, майструвати.

52. Я зміг(ла) би опанувати мови програмування.

53. Мені неважко написати твір на задану тему.

54. Мені легко уявити образ неіснуючого предмета або явища.

55. Я іноді сумніваюся навіть у тому, що для інших очевидно.

56. Я вважав(ла) за краще б сам(а) відремонтувати праску, ніж нести її в майстерню.

57. Я легко засвоюю граматичні конструкції мови.

58. Люблю писати листи.

59. Сюжет фільму можу уявити як ряд образів.

60. Абстрактні картини дають велику поживу для роздумів.

61. У школі мені найбільше подобалися уроки праці, домоводства.

62. У мене не викликає труднощів вивчення іноземної мови.

63. Я охоче щось розповідаю, якщо мене просять друзі.

64. Я легко можу уявити в образах зміст почутого.

65. Я не хотів би підкоряти своє життя певній системі.

66. Я частіше спочатку зроблю, а потім думаю про правильність рішення.

67. Думаю, що зміг(ла) би вивчити китайські ієрогліфи.

68. Не можу не поділитися тільки що почутої новиною.

69. Мені здається, що робота сценариста/письменника цікава.

70. Мені подобається робота дизайнера.

71. Вирішуючи якусь проблему, мені легше йти методом спроб і помилок.

72. Вивчення дорожніх знаків не складно / не є для мене важким.

73. Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.

74. Мене приваблює робота художника-дизайнера.

75. Не люблю ходити одним і тим же шляхом.

Методичні рекомендації до виконання тесту Оброблення та аналіз даних проводиться шляхом підрахунку суми плюсів за кожним стовпцем (табл. 1).

Інтерпретація результатів

Рівень креативності та базового типу мислення розбивається на три інтервали:

– низький рівень (від 0 до 5 балів);

– середній рівень (від 6 до 9 балів);

– високий рівень (від 10 до 15 балів).

Ключ до тесту

Предметне мислення		Мислення символами		Мислення знаками		Образне мислення		Креативне мислення	
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	
$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$	

Предметне мислення. Людям з практичним складом розуму притаманне предметне мислення, для якого характерні нерозривний зв'язок з предметом у просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою предметних дій, послідовне виконання операцій. Існують фізичні обмеження на перетворення. Результатом такого типу мислення стає думка, втілена в новій конструкції.

Мислення символами. Люди з математичним складом розуму віддають перевагу символічному мисленню, коли відбувається перетворення інформації за допомогою правил виведення (зокрема, алгебраїчних правил або арифметичних знаків і операцій). Результатом є думка, виражена у вигляді структур і формул, які фіксують істотні відносини між символами.

Знакове мислення. У людей з гуманітарним складом розуму переважає знакове мислення. Воно характеризується перетворенням інформації за допомогою власних висновків. Знаки об'єднуються в більш великі одиниці за правилами єдиної граматики. Результатом є думка у формі поняття або висловлювання, що фіксує істотні відносини між предметами, які позначаються.

Образне мислення. Людям з художнім складом розуму притаманний подібний тип мислення. Це відділення від предмета в просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою дій з образами. Немає фізичних обмежень на перетворення. Операції можуть здійснюватися як послідовно, так і одночасно. Результатом служить думка, втілена в новому образі.

Креативність – це творчі здатності людини, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей. Креативність включає підвищену чутливість до проблем, до дефіциту або суперечливості знань, дії за визначенням цих проблем, пошуку їх рішень на основі висунення гіпотез, по перевірці та зміні гіпотез, по формулюванню результату рішення. Для розвитку творчого мислення використовуються навчальні ситуації, які характеризуються незавершеністю або відкритістю для включення нових елементів, заохочуються до формулювання безлічі питань.

Завдання 2.

Тест на виявлення аналітичних здібностей.

Хто розводить рибок? (або «Загадка Ейнштейна»)

На одній вулиці розташовано 5 будинків різного кольору (синього, білого, жовтого, зеленого і червоного). В цих будинках живе 5 людей різних національностей (швед, данець, англієць, німець і норвежець), які п'ють 5 різних видів напоїв (пиво, кава, чай, вода, молоко), курять 5 різних марок цигарок (Dunhill, Marlboro, Rothmans, Pall Mall та Phillip Morris) та розводять 5 різних тваринок (коні, птахи, рибки, коти та собаки). Спробуйте розв'язати це завдання та виявити того, хто розводить рибок.

1. Норвежець живе в 1 будинку.
2. Англієць живе в червоному будинку.
3. Зелений будинок знаходиться зліва від білого.
4. Данець п'є чай.
5. Той, хто курить Rothmans, живе біля того, хто розводить котів.
6. Той, хто живе в жовтому будинку, курить Dunhill.
7. Німець курить Marlboro.
8. Той, хто живе в центральному будинку, п'є молоко.
9. Сусід того, хто курить Rothmans, п'є воду.

10. Той, хто курить Pall Mall, розводить пташок.
11. Швед розводить собак.
12. Норвежець живе біля синього будинку.
13. Той, хто розводить коней, живе в синьому будинку.
14. Той, хто курить Phillip Morris, п'є пиво.
15. У зеленому будинку п'ють каву.

Методичні рекомендації до завдання

Деякі приписують Ейнштейну міркування, в якому той стверджує, що лише 2% населення земної кулі здатні оперувати в розумі закономірностями, пов'язаними відразу з п'ятьма ознаками. Як наслідок цього, наведена головоломка може бути вирішена без використання паперу лише тими, хто належить до цих 2%. Однак не існує ніяких документальних свідчень того, що Ейнштейн колись стверджував подібне. Головним завданням є визначення того, хто тримає рибок. Для того, щоб оптимізувати вирішення завдання, заповнюємо таблицю 2.

Таблиця 2

Вирішення завдання

Номер будинку	1	2	3	4	5
Національність					
Колір будинку					
Марка цигарок					
Тваринки					
Напій					

Результат завдання потрібно зафіксувати у таблиці, намагаючись при цьому не користуватися мережею INTERNET для вирішення цього завдання.

Завдання для самоконтролю:

1. Наведіть методики оцінки рівня аналітичних здібностей учасників команди.
2. Які конкретні методи на Вашу думку доцільніше використовувати для визначення типу мислення працівників в організації?
3. Яким чином здійснюється оцінка здатності персоналу розв'язувати складні завдання та проблеми?

4. Чи доцільно проводити тренінги для розвитку аналітичних навичок серед співробітників?

5. Які ключові показники використовуються для вимірювання ефективності аналітичних здібностей у команді?

6. Оцініть доцільність врахування різноманітності типів мислення при формуванні команд та делегуванні завдань.

7. Механізми стимулювання розвитку критичного мислення серед персоналу.

8. наведіть сценарії або завдання, які доцільно використовувати для вимірювання рівня аналітичних здібностей працівників.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.

ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: набуття практичних навичок формулювання запитань щодо оцінки кандидатів на заміщення вакансії; оволодіти методикою аналізу показників плінності кадрів; оволодіти методикою обчислення структури та визначення руху персоналу.

Завдання 1.

Складіть перелік запитань оцінювання кандидатів під час прийому на роботу (вільний вибір вакансії). Врахуйте сучасні тенденції рекрутингу та зазначте, які методи відбору персоналу були вами використані. Запитання до кандидата мають бути адаптовані до його майбутньої професії. Намагайтеся уникати загальних питань.

Завдання 2.

Ви – менеджер з персоналу великого торговельного центру NIKOLSKY в м. Харкові, загальна чисельність працівників якого становить 4300 осіб. Частка робітників у торговельному центрі становить 75 %. Впродовж 2021 року з підприємства вибуло 15 % персоналу, серед яких дві третини – робітники. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (70 %), 20 % працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни і 10 % – за прогули. Разом з цим, на роботу було прийнято 215 осіб, зокрема 80 % продавців-консультантів і касирів.

Проведіть аналіз стану та плінності кадрів в організації з різних причин, різних категорій посад персоналу та розрахуйте показники плінності кадрів. Зведіть їх у таблицю 1.

Таблиця 1

Аналіз показників плінності кадрів

Назва показника	Значення
Загальна чисельність працівників, осіб	
у тому числі: робітників, осіб	
Вибуло працівників, осіб	
у тому числі: робітників, осіб	
Звільнено працівників, осіб	
за власним бажанням	
за порушення трудової дисципліни	
за прогули	
Прийнято працівників, осіб	
у тому числі: продавців та касирів, осіб	
Коефіцієнт оновлення персоналу	
Коефіцієнт плінності персоналу	
Коефіцієнт вивільнення робітників	
Коефіцієнт стабільності персоналу	

Методичні рекомендації до завдання

Для аналізу стану та плінності кадрів слід розрахувати такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт оновлення персоналу (K_{OH}):

$$K_{OH} = \frac{Ч_{\text{прийн}}}{Ч_{\text{заг}}} \cdot 100\%$$

де $Ч_{\text{прийн}}$ – чисельність прийнятих осіб;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність, осіб, усього.

Коефіцієнт 3-5 % є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Коефіцієнт, який значно перевищує 5 %, може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії).

2. Коефіцієнт плінності персоналу ($K_{Пл}$):

$$K_{Пл} = \frac{Ч_{\text{виб}}}{Ч_{\text{заг}}} \cdot 100\%$$

де $Ч_{\text{виб}}$ – чисельність працівників, що вибуло, осіб, усього;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність, осіб.

Цей коефіцієнт відношення чисельності працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

На виробничих підприємствах у категорії топ-менеджменту нормою вважається рівень плинності кадрів 3-5 %, для інженерно-технічного персоналу норматив становить 5-7 %, для робочих спеціальностей – 10-15 %. Найвища плинність на виробництві серед тих, хто зайнятий некваліфікованою працею – до 20 %.

Для торгових мереж, що продають товар у роздріб, а також торгових домів норма плинності кадрів 20-30 %, при тому, що для ритейлу вона може становити до 80 %.

Для керівництва складської логістики нормою плинності є середнє значення 15 %, при цьому для складських робітників-відрядників цей показник становить 20-25 %, а якщо при цьому існує ще й фактор сезонності, нормальна плинність може доходити до 30-40 %.

У транспортній галузі плинність багато в чому залежить від того, хто є власником транспортних засобів: якщо це роботодавець, плинність нижче і дорівнює 10-15 %, якщо власниками транспортних засобів є водії, норма плинності збільшується до 35 %.

3. Коефіцієнт вивільнення робітників ($K_{\text{вив}}$):

$$K_{\text{вив}} = \frac{V_{\text{роб}}}{\mathcal{U}_{\text{роб}}} \cdot 100\%$$

де $V_{\text{роб}}$ – чисельність робітників, що вибуло, осіб;

$\mathcal{U}_{\text{роб}}$ – чисельність робітників, осіб.

Співвідношення чисельності вивільнених робітників за певний період до середньооблікової чисельності робітників за відповідний період.

4. Коефіцієнт стабільності персоналу ($K_{\text{стаб}}$):

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\mathcal{U}_{\text{заг}} - \mathcal{U}_{\text{вив}}}{\mathcal{U}_{\text{заг}}} \cdot 100\%$$

Цей показник відображає відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період.

Завдання 3.

ПрАТ «Акустика» було засновано 1 квітня 2002 року. Метою його діяльності є отримання прибутку за рахунок наукової, виробничої та підприємницької діяльності. Структуру персоналу цього підприємства наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура та рух персоналу ПрАТ «Акустика»

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолютне (+,-)	відносне, %
Загальна чисельність працівників, осіб	207	189		
у т. ч.: управлінського персоналу	50	47		
робітників	57	52		
фахівців	100	90		
Частка в загальній чисельності, %				
у т. ч.: управлінського персоналу				
робітників				
фахівців				
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	1301,8	1726,0		
Чисельність працівників, для яких робота в організації є основною, осіб	157	142		
Чисельність осіб, які мають спеціальну освіту, осіб	200	187		
Прийнято за рік, осіб	5	2		
Вибуло впродовж року, осіб	13	18		
у т. ч.: за власним бажанням	4	3		
Плнність, осіб				
Коефіцієнт оновлення персоналу				
Коефіцієнт плнності персоналу				
Коефіцієнт стабільності персоналу				
Продуктивність праці всього персоналу підприємства, тис. грн				
Продуктивність праці робітників, тис. грн				

Задачі:

1. Проаналізуйте стан і плінність персоналу загалом та за різними категоріями посад, розрахувавши показники плінності (таблиця 1).
2. Розробіть план заходів зі зниження плінності кадрів на заданому підприємстві.
3. Укажіть фактори, причини та мотиви плінності кадрів.
4. Обґрунтуйте ефективність пропонованого плану заходів за умови підвищення обсягу реалізації продукції та зменшення чисельності персоналу на підприємстві.

Методичні рекомендації до завдання

Для аналізу стану та плінності кадрів та заповнення таблиці 1 слід розрахувати такі показники:

1. Абсолютне відхилення – це різниця між звітним і базовим періодом і для його розрахунку необхідно з більшого відняти менше. В даному випадку, абсолютним відхиленням буде різниця між 2019 і 2020 роками.

2. Відносне відхилення обчислюється як відношення абсолютного відхилення до дійсного значення. Виражається величина в частках, частинах або відсотках. Для його знаходження розділіть значення показника кінця періоду на значення його початку та помножьте результат на 100.

3. Продуктивність праці всього персоналу, тис. грн (Π_{Π}):

$$\Pi_{\Pi} = \frac{O_{\Pi\Pi}}{Ч_{\text{заг}}},$$

де $O_{\Pi\Pi}$ – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність, осіб.

4. Продуктивність праці робітників, тис. грн ($\Pi_{\text{р}}$):

$$\Pi_{\text{р}} = \frac{O_{\Pi\Pi}}{Ч_{\text{роб}}},$$

де $O_{\Pi\Pi}$ – обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$Ч_{\text{роб}}$ – загальна чисельність робітників, осіб.

Запитання для самоконтролю:

1. Особливості визначення кількості і складу співробітників, необхідних для досягнення бізнес-цілей організації.
2. Критерії визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для успішної роботи в організації.
3. Методи прогнозування майбутніх потреб у персоналі в організації.
4. Основні канали залучення для привертання талановитого персоналу.
5. Особливості формування і підтримування робочих груп для розробки стратегій потреб у персоналі.
6. Базові інструменти для ефективного аналізу і виявлення слабких місць у відборі персоналу.
7. Процедури забезпечення диверсифікації та інклюзивності в найманні персоналу.
8. Критерії оцінки ефективності відбору та адаптації нового персоналу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.

ОБЧИСЛЕННЯ ВИТРАТ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ

Мета заняття: обґрунтування доцільності введення на підприємстві посади рекрутера на підставі розрахунку її економічної ефективності; обґрунтування доцільності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу та з кадрового адміністрування; розрахунок витрат та обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу; обчислення витрат на залучення персоналу з використанням аутстафінгової технології та визначення доцільності її використання.

Тематичний розділ 1.

Оцінка ефективності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу

Задача 1.

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:

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.

Тематичний розділ 2.

Оцінка ефективності передавання рекрутинговому агентству на аутсорсинг функцій з добору персоналу

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 проєкту 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.

Тематичний розділ 3.

Визначення 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 відпустці 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 оплати 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.

Тематичний розділ 4.

Визначення витрат та обґрунтування економічної доцільності використання аутстафінгової технології

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 місця 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 проєктну діяльність. Більшість проєктів у середньому тривають рік-півтора. Власний штат компанії невеликий, на кожен окремий проєкт компанія додатково набирає необхідних фахівців. Після завершення проєкту 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 проєктами 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 проєктами компанії потрібно вивільнити працівників і виплатити їм вихідну допомогу. Компенсаційні виплати у разі вивільнення зайнятих у першому проєкті працівників становитимуть 247 000 грн, у другому проєкті – 105 800 грн.

Завдання для самоконтролю:

1. Які основні чинники впливають на прийняття рішення щодо введення посади рекрутера на підприємстві?

2. Чи існують вакантні посади, які важко заповнити або для яких наймання виявляється тривалим процесом?

3. Які переваги може принести введення посади рекрутера у плануванні та організації процесу найму?

4. Які питання або проблеми виникають у зв'язку з наймом, які можна було б вирішити за допомогою спеціалізованого рекрутера?

5. Які існують ризики пов'язані з введенням посади рекрутера та як їх можна уникнути або зменшити?

6. Яким чином введення рекрутера може покращити робочі відносини та задоволеність працівників на підприємстві?

7. Які інші аспекти бізнесу можуть бути покращені за допомогою рекрутера, такі як бренд роботодавця та корпоративна культура?

8. Які конкретні економічні вигоди можуть бути отримані в результаті використання сучасних персонал-технологій на підприємстві?

9. Які витрати пов'язані із впровадженням та обслуговуванням сучасних персонал-технологій і наскільки вони виправдовуються очікуваними економічними вигодами?

10. Які основні показники ефективності можна розрахувати для вимірювання успішності впроваджених персонал-технологій з економічної точки зору?

11. Які конкретні завдання або процеси в організації можуть бути автоматизовані за допомогою персонал-технологій, що призведе до зниження витрат?

12. Які ризики або невдачі можуть виникнути при впровадженні сучасних персонал-технологій і як можна зменшити їх вплив на економічну ефективність?

13. Яким чином впровадження персонал-технологій може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку?

14. Як впровадження сучасних персонал-технологій може вплинути на зниження часу, необхідного для виконання рутинних завдань?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: оволодіння методикою визначення параметрів роботи організації, що впливають на результати навчання працівників; опанування методики визначення середньорічного контингенту учнів навчально-курсового комбінату підприємства; набуття практичних навичок розрахунку оптимального варіанту для підприємства оплати за навчання працівників у навчальному закладі.

Задача 1.

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу у кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста в області маркетингу – 2 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці складала, за попередніми розрахунками, 5 років. Вартісна оцінка розбіжностей у продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу становила 3 тис. грн. Визначте, на які параметри роботи фірми будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації до завдання

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці (E) розраховується за такою формулою:

$$E = T \cdot H \cdot B \cdot K - H \cdot Z,$$

де T – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші фактори результативності, років;

H – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб;

B – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу, тис. грн;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках). У заданому випадку становить $3/4$;

Z – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

Задача 2.

Визначте середньорічний контингент учнів навчально-курсового комбінату підприємства, якщо:

– планом передбачено підготувати за рік нових працівників з терміном навчання 4 місяці – 50 осіб, з терміном навчання 5 місяців –

65 осіб і підвищити кваліфікацію робітників з відривом від виробництва з терміном навчання 1 місяць – 45 осіб і з терміном навчання 1,5 місяця – 20 осіб;

– відповідно до навчального плану з 100 осіб буде випущено 25 осіб 1 квітня і 75 осіб – 1 вересня;

– середньорічний контингент відсівання учнів становить 6 % від контингенту прийнятих і випущених учнів протягом року;

– перехідний контингент учнів на початок року становить 100 осіб.

Методичні рекомендації до завдання

Для визначення середньорічного контингенту учнів навчально-курсового комбінату підприємства необхідно розрахувати такі показники:

1. Контингент з прийому ($K_{\text{пр}}$):

$$K_{\text{пр}} = \frac{U_{\text{уч},1} \cdot T_1 + U_{\text{уч},2} \cdot T_2 + \dots + U_{\text{уч},i} \cdot T_i}{12},$$

де $U_{\text{уч},1}$, $U_{\text{уч},2}$, $U_{\text{уч},3}$ – чисельність учнів (слухачів) відповідно з термінами навчання осіб 1, 2, і;

T_1 , T_2 , T_i – тривалість професійного навчання, місяці.

Під час планування нового набору необхідно враховувати, що прийом проводиться після випуску учнів з деяким інтервалом між ними.

2. Контингент з випуску ($K_{\text{вип}}$):

$$K_{\text{вип}} = \frac{U_{\text{уч},1} \cdot (12 - T_1) + U_{\text{уч},2} \cdot (12 - T_2) + \dots + U_{\text{уч},i} \cdot (12 - T_i)}{12},$$

Під час розрахунку середньорічного контингенту випуску слід виходити із терміну закінчення навчання учнями. При цьому визначається тривалість до того часу в році, протягом якого учні не навчаються.

3. Контингент відсіву ($K_{\text{відс}}$):

$$K_{\text{відс}} = (K_{\text{пр}} + K_{\text{вип}}) \cdot 60\%$$

Середньорічний контингент відсіву здебільшого береться до розрахунку 60 % фізичного відсіву. Його можна також розрахувати на підставі звітних даних за 3-5 років.

4. Середньорічний контингент учнів ($K_{сер}$):

$$K_{сер} = K_{ПЛ} + K_{ПР} - K_{ВИП} - K_{ВІАС}$$

де $K_{ПЛ}$ – запланований контингент учнів згідно з навчальним планом, осіб.

Якщо курсове та індивідуальне навчання учнів і слухачів організується безпосередньо на підприємстві, середньорічний контингент тих, хто навчається, не визначається.

Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують кількість навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску у плановому році.

Задача 3.

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання буде зростати на 1500 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника буде складати 5 000 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, з огляду на встановлений у теперішній час рівень оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті становить 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

Методичні рекомендації до завдання

Для розрахунку найбільш оптимального варіанту оплати для підприємства можна використати два підходи до розрахунку:

- 1) загальна сума за навчання 18 співробітників;
- 2) дисконтована плата за навчання за три роки (6 осіб впродовж року).

За результатами розрахунків потрібно обрати найбільш ефективний варіант оплати.

Задача 4.

Визначте ефективність підвищення кваліфікації 10 співробітників підприємства, на яке було витрачено 25 тис. грн, якщо після їхнього навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 150 тис. грн на місяць. Норма дисконтування становить $(E_n) = 0,15$. Розрахунок проведіть на один рік.

Задача 5.

Розрахуйте середні витрати на новачка та середньогодинну вартість його навчання, якщо відомі загальна вартість навчання – 30 тис. грн, кількість годин навчання в програмі – 56 год, чисельність учнів – 15 осіб.

Задача 6.

Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1400 грн за кожного або поетапно – 6 осіб у перший рік по 1400 грн за кожного, 5 осіб по 1800 грн – другий рік, 15 осіб по 2200 грн – третій рік, по 2600 грн – четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909, для третього року – 0,826, для четвертого року – 0,751.

Завдання для самоконтролю:

1. Які аргументи вказують на необхідність систематичного навчання та розвитку персоналу в сучасному бізнес-середовищі?
2. Які на сьогодні найбільш пріоритетні області для навчання та розвитку персоналу в організації?
3. Наведіть методи індивідуального розвитку для підвищення компетентності працівників.
4. Які існують підходи для визначення ефективності навчальних програм та їх впливу на професійний розвиток персоналу?
5. Які інструменти використовуються для оцінки потреб у навчанні та розвитку на різних рівнях організації?
6. Як забезпечити адаптивність навчальних програм до змін у бізнес-середовищі?
7. Назвіть заходи підтримання самонавчання та особистого розвитку працівників?
8. Які існують підходи у забезпеченні взаємодії між навчанням та робочим процесом для оптимального використання отриманих навичок та знань?

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

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ТА ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета заняття: набуття прикладних навичок заповнення професіограми; оволодіння методикою діагностики рівня соціально-психологічної адаптації працівника.

Завдання 1.

Професіограма як інструмент оцінки професійної діяльності

Заповнити професіограму, вказавши ступінь необхідної вираженості кожної з наведених властивостей окремим категоріям працівників (службовців тощо). Зробити відповідну позначку наявності певної властивості особистості необхідної: у яскраво вираженій формі (++)); потрібної (+), не є необхідною (0). Зробити відповідні висновки.

Таблиця

Професіограма

Властивості особистості	керівник організації	індивідуальний підприємець	державний службовець	головний бухгалтер	спеціаліст зі збуту та продажу	спеціаліст з реклами	консультант з управління	науковець	викладач
1. Терпимість									
2. Щирість									
3. Самоконтроль									
4. Педантизм									
5. Воля									

6. Допитливість									
7. Інтуїція									
8. Аналітичний склад розуму									
9. Здатність до виконання рутинної роботи									
10. Економічне чуття									
11. Здатність до лідерства									
12. Комунікабельність									
13. Самовладання									
14. Уважність									
15. Пам'ять									
16. Багата уява									

Завдання 2.

Методика діагностики 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. Приймавши 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 млявість; все, що раніше хвилювало, раптом стало байдужим.

44. Врівноважений, спокійний.

45. Розлютившись, нерідко виходить із себе.

46. Часто почувається 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 свого 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 заслугує зневаги.

63. Людина підприємлива, енергійна, сповнена ініціатив.

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

65. Себе просто замало цінує.

66. За вдачею ватажок і вміє впливати на інших.

67. Відноситься до себе у цілому добре.

68. Людина наполеглива, цілеспрямована; їй завжди важливо наполягти на своєму.

69. Не любить, коли з ким-небудь псуються стосунки, особливо якщо розбіжності загрожують стати явними.

70. Довго не може прийняти рішення, а потім сумнівається у його правильності.

71. Перебуває у розгубленості; у нього все сплуталося, все змішалося.

72. Задоволений собою.

73. Невдачливий.

74. Людина приємна, розташовує до себе.

75. Є, можливо, особою й не дуже красивою, але може подобатися як людина, як особистість.

76. Зневажає осіб протилежної статі та не зв'язується з ними.

77. Коли треба щось зробити, охоплює страх; а раптом – не впораюся, а раптом – не вийде.

78. Легко, спокійно на душі немає нічого, що сильно б турбувало.

79. Вміє наполегливо працювати.

80. Відчуває, що росте, дорослішає: змінюється сам і змінює ставлення до навколишнього світу.

81. Трапляється, що говорить про те, у чому зовсім не розуміється.

82. Завжди каже лише правду.

83. Стривожений, стурбований, напружений.

84. Щоб змусити хоч щось зробити, потрібно як слід наполягти, і тоді він поступиться.

85. Відчуває невпевненість у собі.

86. Обставини часто змушують захищати себе, виправдовуватися та обґрунтовувати свої вчинки.

87. Людина поступлива, податлива, м'яка у відносинах з іншими.

88. Людина розумна, любить розмірковувати.

89. Іноді любить похизуватися.

90. Приймає рішення і відразу їх змінює; зневажає себе безвольністю, а зробити з собою нічого не може.

91. Намагається покладатися на свої сили, не розраховує на чийсь допомогу.

92. Ніколи не спізнюється.

93. Зазнає відчуття скутості, внутрішньої 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 поблажливий, 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	Дезадаптивність 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 –	(18-45) 18-36
	b	Брехливість +	8, 82, 92, 101
3	a	Прийняття себе	(22-52) 22-42
	b	Неприйняття себе	(14-35) 14-28
4	a	Прийняття інших	(12-30) 12-24
	b	Неприйняття інших	(14-35) 14-28
5	a	Емоційний комфорт	(14-35) 14-28
	b	Емоційний дискомфорт	(14-35) 14-28
6	a	Внутрішній контроль	(26-65) 26-52
	b	Зовнішній контроль	(18-45) 18-36
7	a	Домінування	(6-15) 6-12
	b	Відомість	(12-30) 12-24
8		Ескапізм (уникнення проблем)	(10-25) 10-20

Завдання 3.

Знайдіть відповідності визначення певному поняттю

Поняття	Визначення
1. Зовнішній рекрутинг	1. Ці методи залучення персоналу використовуються, коли попит на робочу силу перевищує пропозицію та передбачають відвідування навчальних професійних закладів, участь у ярмарках вакансій тощо
2. Масовий рекрутинг	2. Форма тимчасового або термінового залучення персоналу зі сторони
3. Хедхантінг	3. Відповідність професійних якостей працівника вимогам конкретного робочого місця
4. Асесмент-центр	4. Сприяння співробітникам, що звільняються, у підборі нового місця роботи
5. Профпридатність	5. Переманювання спеціаліста (керівника) з однієї компанії в іншу за завданням компанії-замовника
6. Професіограма	6. Виведення співробітників зі штату компанії та переведення їх у статус залучених ззовні
7. Аутсорсинг персоналу	7. Пошук та підбір персоналу ззовні, за межами організації
8. Аутстафінг персоналу	8. Список професійно важливих якостей, якими має володіти працівник для успішного виконання певного виду робіт
9. Аутплейсмент персоналу	9. Метод оцінки претендентів на визначення їх сильних і слабких сторін з метою прийняття рішення про приймання на роботу
10. Імітаційні вправи	10. Підбір великої кількості працівників
11. Структуроване інтерв'ю	11. Наймання співробітників, спеціалізованого компанією з подальшим наданням їх іншим підприємствам-замовникам робочої сили
12. Рекрутинг	12. Вправи, які визначають ситуацію, з якою працівник буде стикатися в роботі
13. Активні методи залучення персоналу	13. Заздалегідь підготовлений перелік питань, які задаються кандидату на вакансію
14. Скринінг	14. Внутрішні характеристики, життєвий досвід, способи мислення людини, на основі яких будується її поведінка
15. Валідність тесту	15. Стійкі уявлення про конкретного кандидата засновані на сприйнятті кандидата як представника певної соціальної групи
16. Метапрограми	16. Процес залучення та оцінки зовнішніх та внутрішніх кандидатів на вакантні посади
17. Стереотип сприйняття при прийманні на роботу	17. Критерій, за яким використання тесту кілька разів, у різних умовах, призводить до результатів, максимально близьких один до одного
18. Надійність тесту	18. Попередня оцінка анкети або резюме претендента на посаду
19. Лізинг персоналу	19. Критерій, який показує, що цей тест вимірює саме той показник, для оцінки якого він розроблений

Завдання для самоконтролю:

1. Як організація визначає та забезпечує профорієнтацію нових працівників?
2. Які методи використовуються для оцінки професійних інтересів та навичок працівників при їхньому вступі до компанії?
3. Які інструменти використовуються для індивідуалізації профорієнтації залежно від потреб конкретних працівників?
4. Як забезпечується взаємодія між професійною підготовкою та реальними вимогами робочого процесу?
5. Зміст програми профорієнтації та трудової адаптації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: 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; оволодіння методикою визначення ціннісно-орієнтовної єдності колективу; вивчення методики оцінки психологічної атмосфери в колективі; набуття практичного досвіду застосування методики діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки.

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, який 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. Товарииськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.

5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
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.

Завдання 3.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера

Методика використовується з метою оцінки психологічної атмосфери у колективі. У основі лежить метод семантичного диференціала. Нижче наведено бланк методики. Відповідь щодо кожного з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак*, тим нижче бал, тим сприятливіша психологічна атмосфера в колективі, який на думку того хто відповідає. Підсумковий показник коливається від 10 (найпозитивніша оцінка) до 80 (найбільш негативна).

Бланк методики

У таблиці наведено протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашому колективі. Чим ближче до правого чи лівого слова у кожній парі Ви поставите знак, тим більше виражена ця ознака у Вашому колективі.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Доброзичливість									Ворожість
2. Злагода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємодітримка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

З індивідуальних профілів створюється середній профіль, що й характеризує психологічну атмосферу у колективі. Методика цікава тим, що припускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Надійність зростає і у поєднанні з іншими методиками.

Завдання 4.

Методика діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки К. Томаса

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; **уникнення (відхід)** – рекомендовано у разі непровокованих 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	Пристосування
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

Завдання для самоконтролю:

1. Як Ви оцінюєте свою схильність до конфліктів у професійних ситуаціях?
2. Які чинники або обставини, на Вашу думку, можуть сприяти виникненню конфліктів в колективі?
3. Як Ви взаємодієте з колегами в ситуаціях, де думки та погляди розходяться?
4. Яким чином Ви реагуєте на критику чи негативні висловлення в адресу своєї роботи чи професійних поглядів?
5. Як Ви підходите до вирішення конфліктів, що виникають у робочому оточенні?
6. Як Ви оцінюєте свою здатність слухати інших у конфліктних ситуаціях та враховувати їхні точки зору?
7. Як Ви реагуєте на стресові ситуації та як вони можуть впливати на Вашу конфліктну поведінку?
8. Як Ви ставитеся до конструктивної критики та які зміни в своїй поведінці Ви готові зробити на її основі?
9. Які стратегії Ви використовуєте для вирішення конфліктів таким чином, щоб вони призводили до співпраці та покращення взаємин на роботі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7.

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

Мета заняття: оволодіння методикою самооцінки лідерських здібностей; вивчення специфіки лідерства в молодіжних колективах; оволодіння вміннями здійснення експертної оцінки якостей особистості керівника та характеристик способів управління; набуття практичного досвіду використання методики діагностики рівня емоційного вигорання.

Завдання 1.

Самооцінка лідерських здібностей

Відповідаючи на запитання опитувальника оцініть вираженість у себе кожної з навичок лідера. Оцініть ступінь згоди з кожним із тверджень за 5-бальною шкалою: 1 – майже ніколи; 2 – вкрай рідко; 3 – час від часу; 4 – вельми часто; 5 – майже завжди.

Твердження	1	2	3	4	5
<i>Моделювання шляху</i>					
Я намагаюсь подавати приклад іншим					
Я виконую свої обіцянки					
Я пояснюю іншим свої принципи та цінності					
Я переконуюсь, що люди, які поруч зі мною, розділяють мої цінності					
Я люблю вислуховувати точку зору інших					
<i>Надихання послідовників</i>					
Мені подобається хвалити інших					
Я люблю підбадьорювати інших					
Я святкую досягнення					
Я завжди визнаю внесок інших у досягнення мети					
Мені цікаво оцінювати спільну роботу					
<i>Сприйняття мети як виклику</i>					
Я свідомо розвиваю свої вміння та здібності					
Я шукаю нові шляхи для саморозвитку					
Починаючи нову справу, я намагаюсь знайти відповідь на запитання «Чому я навчусь?»					
Я допомагаю іншим пізнавати нові ідеї					
Я розбиваю головну мету на нові завдання					
<i>Розвиток послідовників</i>					
Я ставлюсь до інших з повагою					
Я люблю вислуховувати різні точки зору					
Я легко підтримую рішення інших					
Я даю іншим свободу вибору					
Я даю іншим можливість займати лідерську позицію					
<i>Підбадьорення послідовників</i>					
Я показую іншим до яких звершень можуть призвести їх ідеї					
Я дивлюсь на ситуацію як на можливість, а не як на проблему					
Я намагаюсь зберігати позитивний настрій, щоб не трапилося					
Я обговорюю з іншими, як можна змінити майбутнє на краще					
Я намагаюся ставити себе на місце інших					

Підрахуйте суму балів за кожною з навичок та зробіть висновок.

Завдання 2.

Тест «Чи харизматичний ви лідер»

Уявіть собі, що Ви очолюєте основний підрозділ корпорації. Наскільки важливі були б для вас вказані види діяльності? Якщо Ви поділяєте наведені нижче твердження, відповідайте «так», у протилежному разі – «ні».

1. Допомога підлеглим, роз'яснення їм цілей і шляхів їх досягнення.
2. Пояснення співробітникам змісту завдань і загальних цілей.
3. Підтримка у своєчасному виконанні робочих завдань.
4. Розроблення нових товарів або послуг.
5. Використання в ролі керівництва з вирішення проблем політики і процедур організації.
6. Пропаганда нетрадиційних поглядів і цінностей.
7. Грошова винагорода підлеглих за досягнення високих показників у праці.
8. Вимога поваги з боку кожного члена організації.
9. Самостійне виконання важливих завдань.
10. Пропозиція нових нестандартних шляхів вирішення завдань.
11. Висловлення довіри співробітникам, які добре виконують свої завдання.
12. Вимога відданості особисто собі та організації.
13. Встановлення робочих процедур, що забезпечують стійку діяльність організації.
14. Використання як одного із засобів мотивації співробітників наших ідей.
15. Встановлення розумних обмежень на нові підходи.
16. Демонстрація соціальної незгоди.

Під парними номерами – зразки поведінки, характерні для харизматичних лідерів. Керівники цього типу особисто беруть участь у формуванні ідей, цілей і очолюють управління організаційними змінами, у пошуку нових шляхів вирішення проблем вони спираються, скоріше, на інтуїцію.

Поведінкові стереотипи під непарними номерами відповідають традиційному, чи так званому транс акційному керівництву. Такі менеджери реагують на проблеми організації в безособовій манері, приймають раціональні рішення і координують роботу підлеглих.

Якщо Ви більшою мірою згодні з наведеними під парними номерами твердженнями, Ви, очевидно, – харизматичний лідер.

Тематичний розділ *Лідерство в молодіжних колективах*

Завдання 3.

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства неформальної молодіжної групи.

Лідер неформальної молодіжної групи... _____

Подумайте, якими якостями та рисами має володіти сучасний лідер неформальної молодіжної групи (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера неформальної молодіжної групи». Зробіть висновок.

Риси лідера неформальної молодіжної групи	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Завдання 4.

Заповніть таблицю в шаблоні щодо джерел влади лідера у молодіжних колективах та проведіть порівняння їх характеристик. Зробіть висновок. Шаблон щодо джерел влади лідера.

Джерела влади лідера	Характеристика джерел влади лідера
<i>Влада еталона</i>	
<i>Влада примусу або покарання</i>	
<i>Влада знавця</i>	
<i>Інформаційна влада</i>	
<i>Нормативна влада</i>	

Завдання 5.

Користуючись рекомендованою літературою, дайте характеристику найбільш поширеним типам лідерів-неформалів та проведіть їх порівняння. Зробіть висновок.

Класифікація лідерів-неформалів за стилями керівництва	Характеристика та діяльність
<i>Лідер-натхненник</i>	
<i>Лідер-організатор</i>	
<i>Лідер змішаного типу</i>	
<i>Авторитарний лідер</i>	
<i>Демократичний лідер</i>	
<i>Лідер змішаного типу</i>	
<i>Ситуативний лідер</i>	
<i>Універсальний лідер</i>	

Завдання 6.

Тест «Чи спроможні ви стати керівником проекту»

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проекту, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у даному разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:

- а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим, і направитеся відпочити на концерт;
- б) чи почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;
- г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилось.

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець.

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. Керівник має бути відповідальний:

- а) за підтримку гарного настрою в колективі;
- б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проекту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

- а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;
- б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які співпали з Вашим поглядом;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;
- г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

- а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;
- б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;
- в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

- а) так;
- б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими, як Ви будете поводитись:

- а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;
- б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;
- в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;
- г) промовчите, але погляду свого не зміните, і будете чинити, як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

- а) заохочення;
- б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

- а) щоб інші вбачали у Вас друга;
- б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання вашими рисами і досягненнями.

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

- а) так;
- б) ні.

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

- а) намагаєтесь зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтесь знову і знову до цієї справи;
- б) робите це швидко, але потім довго мучаетесь сумнівами;
- в) намагаєтесь не робити ніяких кроків якомога довше.

Якщо Ви набрали більше 40 балів:

У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарі і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Якщо Ви набрали більше від 10 до 40 балів:

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але не рідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви уміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, не зважаючи на необхідність, всілякі поради.

Якщо Ви набрали менше 10 балів: Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

Ключ для підрахунку балів до психотесту

	а	б	в	г
1	0	2	4	–
2	2	0	6	0
3	0	3	2	–
4	6	2	0	–
5	3	5	–	–
6	3	0	1	6
7	2	6	4	–
8	6	0	–	–
9	2	6	4	0
10	3	0	–	–
11	3	5	0	–
12	3	0	–	–
13	6	3	0	–

Завдання 7.

Експертна оцінка якості особистості керівника і характерних способів управління (Ю.П. Платонов)

У наведеному нижче бланку для експертної оцінки виділено дев'ять базових характеристик керівника:

Визначеність – розкриває структуру інтересів до різних аспектів діяльності.

Усвідомленість – усвідомлення цілей організаторської діяльності.

Цілеспрямованість – пріоритет мотивів організаторської діяльності.

Вибірковість – здатність глибоко та у повному обсязі відобразити психологічні особливості колективу.

Тактовність – здатність, дотримуватися почуття міри та знаходити найкращу форму взаємовідносин.

Дійсність – вміння вести за собою людей, мобілізувати їх.

Вибагливість – готовність виявляти цю якість у різних формах залежно від особливостей ситуації.

Критичність – здатність виявити та висловити значні відхилення від встановлених норм.

Відповідальність – здатність брати на себе відповідальність за результати своєї роботи та діяльність колективу.

Кожна характеристика визначається за проявом семи ознак у діяльності керівника. Оцінка ознаки робиться за п'ятибальною шкалою, де нижчий бал – 1, а вищий – 5.

До складу групи експертів необхідно включити 7-10 членів трудового колективу одного рангу. Залежно від конкретних умов дослідження може проводитись або у груповій формі (але без взаємодії експертів), або індивідуально. Кількість бланків має відповідати числу експертів.

Бланк експерта

№ з/п	Зміст ознаки	Оцінка (бали)
1.1	Виявляє інтерес до діяльності керівника	
1.2	Самостійно включається до організаторської роботи	
1.3	Виявляє інтерес до планування діяльності колективу	
1.4	Виявляє інтерес до організаційної сторони діяльності керівника	
1.5	Виявляє інтерес до регулювання взаємовідносин у колективі	
1.6	Виявляє інтерес до стимулювання діяльності членів колективу	
1.7	Виявляє інтерес до контролю за діяльністю членів колективу	
	Середній бал	
2.1	Вважає, що головне – це результат та якість праці	
2.2	Вважає, що керівник відповідає за результати діяльності колективу (групи)	
2.3	Вважає за необхідне підтримання дисципліни	
2.4	Вважає, що у роботі однаково важливі як організаційні, так і виховні аспекти	
2.5	Вважає, що керівник зобов'язаний сприяти ініціативі та самостійній роботі членів колективу (групи)	
2.6	Вважає, що відносини не повинні носити формальний характер	
2.7	Вважає, що праця керівника важлива для колективу (групи)	
	Середній бал	
3.1	Прагне принести максимальну користь спільній справі	
3.2	Прагне отримати соціальне визнання	
3.3	Прагне найбільш повно розкрити свої організаторські здібності	
3.4	Прагне працювати так, щоб уникнути претензій з боку колективу	
3.5	Прагне ініціативно та відповідально виконувати свої обов'язки	
3.6	Прагне отримати задоволення від своєї організаторської роботи	
3.7	Прагне до позитивних взаємин з колективом	
4.1	Здатний давати людям точні характеристики	

№ з/п	Зміст ознаки	Оцінка (бали)
4.2	Здатний швидко оцінювати особливості та стани інших	
4.3	Здатний уявити себе у ситуації, що переживається іншим	
4.4	Здатний аналізувати особливості поведінки інших людей	
4.5	Здатний до співпереживання та співчуття	
4.6	Здатний виявляти інтерес та увагу до своїх товаришів	
4.7	Здатний орієнтуватися у взаєминах	
	Середній бал	
5.1	Здатний знаходити правильний тон у взаєминах	
5.2	Здатний знаходити індивідуальний підхід до людей	
5.3	Здатний виявляти співчутливість, приходити на допомогу	
5.4	Здатний знаходити спільну мову з різними людьми та у різних ситуаціях	
5.5	Здатний виявляти виваженість в оцінках	
5.6	Здатний спілкуватися з людьми без награності та навмисності	
5.7	Здатний спілкуватися з людьми без грубості та чванства	
	Середній бал	
6.1	Здатний впливати на переконаність доказів	
6.2	Здатний до вольового впливу	
6.3	Здатний до емоційного впливу	
6.4	Здатний впливати особистим прикладом (дією)	
6.5	Здатний викликати впевненість у успіху справи	
6.6	Здатний словом спонукати колектив (групу) до дії	
6.7	Здатний правильно обрати момент для дії	
	Середній бал	
7.1	Здатний сміливо пред'являти вимоги	
7.2	Здатний виявляти самостійність у пред'явленні вимог	
7.3	Здатний виявляти гнучкість у вимогах	
7.4	Здатний виявляти наполегливість у вимогах	
7.5	Здатний виявляти сталість у вимогах	
7.6	Здатний висловлювати вимогу у різній формі (від жарту до наказу)	
7.7	Здатний знаходити належну міру вимоги	
	Середній бал	
8.1	Здатний виявляти самостійність в оцінках інших людей	
8.2	Здатний виявляти прямоту і сміливість критики, але без прискіпливості	
8.3	Здатний до доброзичливої критики	
8.4	Здатний логічно та аргументовано робити критичні зауваження	
8.5	Здатний виявляти глибину та суттєвість у критичних зауваженнях	
8.6	Здатний точно диференціювати поведінку та дії людей	
8.7	Здатний до самокритичності в оцінках своєї поведінки	
	Середній бал	
9.1	Здатний об'єктивно оцінювати свої успіхи та невдачі	
9.2	Здатний працювати з повною віддачею сил	
9.3	Здатний довести до кінця розпочату справу	
9.4	Здатний інтереси справи ставити вище за особисті інтереси	
9.5	Здатний бачити в помилках колективу насамперед свої особисті помилки як керівника	
9.6	Здатний визнавати помилковість своїх рішень	
9.7	Здатний відповідально виконувати будь-яку роботу	
	Середній бал	
	РАЗОМ:	

При обробці результатів дослідник підраховує суму балів, виставлених за кожною з 9 показників. Підсумки переносяться до узагальнюючої таблиці. Потім обчислюються:

- 1) Сума балів, виставлених загалом кожним експертом;
- 2) Середній бал кожного експерта;
- 3) Сума балів, виставлених усією групою експертів з кожної окремої характеристики;
- 4) Середні бали групи з окремих характеристик;
- 5) Загальна сума балів усіх експертів;
- 6) Загальний середній бал групи експертів.

Загальний середній бал дозволяє виявити рівень якостей особистості керівника та характеристик способів керування. Так, значення менше 21 інтерпретуються як практична непридатність до виконання функцій керівника; показники в інтервалі 21-27 – низький рівень, показники від 28 до 35 – середній рівень, більше 36 – високий рівень.

У тому випадку, якщо при обробці результатів з'ясується, що максимальна та мінімальна експертні оцінки різко відрізняються від інших, доцільно виключити їх із загального розгляду. Значна варіативність в оцінках експертів може свідчити про неоднорідність групи, різний рівень компетентності експертів.

Узагальнена таблиця

Експерт	Сума балів за характеристиками									Усього	Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
...											
Сума групи											
Середній бал групи											

Завдання 8.

Методика діагностики рівня емоційного вигорання (В.В. Бойко)

Опитувальник особистісний, призначений для діагностики такого психологічного феномену як «синдром емоційного вигорання», що виникає у людини в процесі виконання різних видів діяльності, пов'язаних із тривалим впливом низки несприятливих стрес-факторів. Опитувальник розроблено В.В. Бойком.

На думку автора, емоційне вигорання – це вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на обрані психотравмуючі дії. «Вигорання» функціональний стереотип, оскільки дозволяє людині дозувати і економно витратити енергетичні ресурси. Водночас, можуть виникати його дисфункціональні наслідки, коли «вигорання» негативно позначається на виконанні професійної діяльності та взаєминах з партнерами.

Стимульний матеріал тесту складається з 84 тверджень, до яких випробовуваний повинен висловити своє ставлення у вигляді однозначних відповідей «так» чи «ні». Методика дозволяє виділити такі 3 фази розвитку стресу: «напруга», «резистенція», «виснаження».

Для кожної із зазначених фаз визначено провідні симптоми «вигорання», розроблено методику кількісного визначення ступеня їхньої вираженості. Нижче наводиться перелік симптомів, що виявляються, на різних стадіях розвитку «емоційного вигорання».

«Напруга»

- Переживання психотравмуючих обставин;
- Незадоволеність собою;
- «Загнаність у клітку»;
- Тривога та депресія.

«Резистенція»

- Неадекватне емоційне вибіркоче реагування;
- Емоційно-моральна дезорієнтація;
- Розширення сфери економії емоцій;
- Редукція професійних обов'язків.

«Виснаження»

- Емоційний дефіцит;
- Емоційна відстороненість;
- Особистісна відстороненість (деперсоналізація);
- Психосоматичні та психовегетативні порушення.

Інструкція

Перевірте себе. Якщо Ви професіонал у будь-якій сфері взаємодії з людьми, Вам буде цікаво побачити, якою мірою у Вас сформувався психологічний захист у формі емоційного вигорання. Читайте судження та відповідайте «так» чи «ні». Зверніть увагу, що якщо у формулюваннях опитувальника йдеться про партнерів, то маються на увазі суб'єкти Вашої професійної діяльності: пацієнти, клієнти, глядачі, замовники, учні та інші люди, з якими ви щодня працюєте.

Стимульний матеріал

1. Організаційні недоліки на роботі постійно змушують мене нервувати, переживати, напружуватись.

2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше ніж на початку кар'єри.

3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).

4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).

5. Теплоота взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою – гарного чи поганого.

6. Від мене, як професіонала, мало залежить благополуччя партнерів.

7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути наодинці, щоб зі мною ніхто не спілкувався.

8. Коли я відчуваю втому або напругу, я намагаюся якнайшвидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).

9. Мені здається, що емоційно я не можу дати партнерам того, що потребує професійного обов'язку.

10. Моя робота притуплює емоції.

11. Я відверто втомився від людських проблем, із якими доводиться мати справу на роботі.

12. Буває, я погано засинаю (сплю) через переживання, пов'язані з роботою.

13. Взаємодія з партнерами вимагає від мене великої напруги.

14. Робота з людьми приносить дедалі менше задоволення.

15. Я б змінив місце роботи, якби з'явилася можливість.

16. Мене часто засмучує те, що я не можу належним чином надати партнеру професійну підтримку, послугу, допомогу.

17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.

18. Мене дуже засмучує, якщо щось не ладнається у відносинах із діловим партнером.

19. Я настільки втомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якнайменше.

20. Через брак часу, втому чи напругу часто приділяю увагу партнеру менше, ніж належить.

21. Іноді звичайнісінькі ситуації спілкування на роботі викликають роздратування.

22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.

23. Спілкування з партнерами спонукало мене цуратися людей.

24. При згадці про деяких колег по роботі або партнерів у мене псується настрій.

25. Конфлікти чи розбіжності з колегами забирають багато сил та емоцій.

26. Мені дедалі важче встановлювати чи підтримувати контакти з діловими партнерами.

27. Обстановка на роботі мені здається дуже складною.

28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має статися, як би не допустити помилки, чи зможу зробити все, як треба, чи не скоротять тощо.

29. Якщо партнер мені неприємний, я намагаюся обмежити час спілкування з ним чи менше приділяти йому уваги.

30. У спілкуванні на роботі я дотримуюсь принципу «не роби людям добра, не отримаєш зла».

31. Я охоче розповідаю домашнім про свою роботу.

32. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано позначається на результатах роботи (менше роблю, знижується якість, трапляються конфлікти).

33. Деколи я відчуваю, що треба проявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.

34. Я дуже хвилююся за свою роботу.

35. Партнерам по роботі віддаєш уваги та турботи більше, ніж отримуєш від них вдячності.

36. При думці про роботу мені зазвичай стає не по собі: починає колоти в серці, підвищується тиск, з'являється головний біль.

37. У мене хороші (цілком задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.

38. Я часто радію, бачачи, що моя робота приносить користь людям.

39. Останнім часом (або як завжди) мене переслідують невдачі у роботі.

40. Деякі сторони (факти) моєї роботи викликають глибоке розчарування, спантеличують.

41. Бувають дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.

42. Я сприймаю ділових партнерів (суб'єктів діяльності) гірше, ніж зазвичай.

43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити спілкування з друзями та знайомими.

44. Я зазвичай виявляю інтерес до особи партнера, не тільки до справи.

45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочившим, зі свіжими силами, у гарному настрої.

46. Я іноді ловлю себе на тому, що працюю без душі із партнерами.

47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.

48. Після спілкування з неприємними партнерами у мене погіршення фізичного чи психічного самопочуття.

49. На роботі я відчуваю постійні фізичні чи психологічні навантаження.

50. Успіхи в роботі надихають мене.

51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається мені безвихідною (майже безвихідною).

52. Я втратив спокій через роботу.

53. Протягом останнього року була скарга (були скарги) на мою адресу з боку партнера(ів).

54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не приймаю близько до серця.

55. Я часто приношу до роботи негативні емоції.

56. Я часто працюю через силу.

57. Насамперед я був більш чуйним і уважним до партнерів, ніж тепер.

58. У роботі з людьми керуюся принципом: не витрачати нерви, берегти здоров'я.

59. Іноді йду працювати з тяжким почуттям: як усе набридло, нікого не бачити і чути.

60. Після напруженого робочого дня я відчуваю нездужання.

61. Контингент партнерів, з яким я працюю, дуже важкий.

62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті зусиль, які я витрачаю.

63. Якби мені пощастило з роботою, я був би щасливішим.

64. Я у розпачі через те, що на роботі маю серйозні проблеми.
65. Іноді я роблю зі своїми партнерами так, як не хотів би, щоб чинили зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на особливу поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня я не маю сил займатися домашніми справами.
68. Зазвичай я кваплю час: скоріше б робочий день скінчився.
69. Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро турбують.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно та легко.
74. Мої вимоги до роботи вище, ніж те, чого я досягаю через обставини.
75. Моя кар'єра склалася успішно.
76. Я дуже нервуюсь через все, що пов'язане з роботою.
77. Деяких зі своїх постійних партнерів я не хотів би бачити та чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя втома на роботі зазвичай мало позначається (не позначається) у спілкуванні з домашніми та друзями.
80. Якщо видається нагода, я приділяю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви у спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив інтерес, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як на професіонала: розлютила, зробила нервовим, притупила емоції.
84. Робота з людьми явно підриває моє здоров'я.

Розробником тесту застосовано ускладнену схему підрахунків результатів тестування. Кожен варіант відповіді попередньо оцінили експерти тим чи іншим числом балів, які вказується в «ключі». Це зроблено тому, що ознаки, включені до симптому, мають різне значення у визначенні його тяжкості. Максимальну оцінку – 10 балів – отримала від експертів ознака, найбільш показова для даного симптому.

Існує тріступінчаста система отримання показників: кількісний розрахунок вираженості окремого симптому, підсумовування показників симптомів за кожною із фаз «вигоряння», визначення підсумкового показника синдрому «емоційного вигоряння» як сума показників усіх 12 симптомів. Інтерпретація ґрунтується на якісно-кількісному аналізі, який проводиться шляхом порівняння результатів усередині кожної фази. При цьому важливо визначити, до якої фази формування стресу відносяться домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільше число.

Таким чином, оперуючи змістовим змістом та кількісними показниками, підрахованими для різних фаз формування синдрому «вигоряння», можна дати досить об'ємну характеристику особистості і, що, на думку автора, не менш важливо намітити індивідуальні заходи профілактики та психокорекції.

Обробка даних

Відповідно до «ключа» здійснюються наступні підрахунки:

1. Визначається сума балів окремо кожного з 12 симптомів «вигоряння», з урахуванням коефіцієнта, зазначеного у дужках. Так, наприклад, за першим симптомом позитивна відповідь на питання № 13 оцінюється в 3 бали, а негативна відповідь на питання № 73 оцінюється в 5 балів, і т. д. Кількість балів підсумовується і визначається кількісний показник виразності симптому.

2. Підраховується сума показників симптомів кожної з 3-х фаз формування «вигоряння».

3. Обчислюється підсумковий показник синдрому емоційного вигоряння – сума показників усіх 12 симптомів.

Ключ

«Напруга»

Переживання психотравмуючих обставин:

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5).

Незадоволеність собою:

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3).

«Загнаність в клітку»:

+3 (10), +15 (5), +27 (2), +39 (2), +51 (5), +63 (1), -75 (5).

Тривога та депресія:

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

«Резистенція»

Неадекватне емоційне виборче реагування:

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5).

Емоційно-моральна дезорієнтація:

+6 (10), -18 (3), +30 (3), +42 (5), +54 (2), +66 (2), -78 (5).

Розширення сфери економії емоцій:

+7 (2), +19 (10), -31 (2), +43 (5), +55 (3), +67 (3), -79 (5).

Редукція професійних обов'язків:

+8 (5), +20 (5), +32 (2), -44 (2), +56 (3), +68 (3), +80 (10).

«Виснаження»

Емоційний дефіцит:

+9 (3), +21 (2), +33 (5), -45 (5), +57 (3), -69 (10), +81 (2).

Емоційна відстороненість:

+10 (2), +22 (3), -34 (2), +46 (3), +58 (5), +70 (5), +82 (10).

Особистісна відстороненість (деперсоналізація):

+11(5), +23(3), +35(3), +47(2), +59(5), +72(2), +83(10).

Психосоматичні та психовегетативні порушення:

+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

Інтерпретація результатів

Запропонована методика надає докладну картину синдрому «емоційного вигорання». Насамперед, треба звернути увагу на окремі симптоми. Показник виразності кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів:

9 і менше балів – не сформований симптом,

10-15 балів – симптом, що складається,

16-20 балів – симптом, що склався.

20 і більше балів – симптоми з такими показниками відносяться до домінуючих у фазі або у всьому синдромі емоційного вигорання.

Завдання для самоконтролю:

1. Як Ви розумієте поняття «лідерство» в контексті організації та яка його роль в досягненні її стратегічних цілей?

2. Які ключові якості та навички є на Вашу думку важливими для успішного лідера в організаційному середовищі?

3. Як лідерство в організації взаємодіє з корпоративною культурою та впливає на залученість працівників?

4. Які аспекти впливають на розвиток лідерського потенціалу організації?

5. Як лідерство в організації сприяє інноваціям та вирішенню проблем в робочому процесі?

6. Які стратегії управління стресом використовуються в організації для підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників?

7. Як управління стресом в організації впливає на загальний рівень задоволення праці та продуктивність?

8. Наведіть заходи, спрямовані на виявлення та управління витокami стресу в робочому середовищі.

9. Що необхідно для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників для зменшення стресу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ПЛІННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

Мета: набуття навичок застосування методики SMART та основних принципів Performance Management; отримання навичок використання методики KPI; набуття практичних навичок розрахунку показників плінності персоналу.

Тематичний розділ 1.

Управління результативністю персоналу

Завдання 1

Уявіть себе в ролі молодого реформатора. Ваше завдання розробити план розвитку України до 2030 року. Використовуючи методiku SMART і основні принципи Performance Management, сформулюйте основні цілі майбутнього плану розвитку.

Методичні рекомендації до завдання

Управління результативністю (Performance Management) – система ефективного управління окремими співробітниками та командами, покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності організації. Включає загальне розуміння цілей, підходів до організації роботи і навчання співробітників, покликаних забезпечити їхнє досягнення. Основне завдання управління результативністю – забезпечити перевагу організації в людському капіталі. Основним принципом Performance Management є система

цілей SMART: конкретний (specific); вимірний (measurable); досяжний (attainable); значимий (relevant); співвідноситься з конкретним терміном (time-bounded).

Завдання 2

Розрахуйте KPI (key performance indicators) для менеджера з підбору персоналу.

Методичні рекомендації до завдання

Крок 1. Обираємо три ключових показника ефективності для менеджера з підбору персоналу (оптимальна кількість три-чотири показника). Приклад для маркетолога: кількість користувачів, яких вдалося залучити на сайт; кількість повторних замовлень від діючих споживачів; кількість рекомендацій і позитивних відгуків, що з'явилися після придбання товару чи замовлення послуги на сайті та в соцмережах торгової організації.

Крок 2. Визначення ваги кожного показника. Вага в загальній сумі дорівнює 1. При цьому найбільша частка належить пріоритетному індикатору. Розглянемо на прикладі. Приклад для маркетолога: кількість нових клієнтів – 0,5; кількість повторних замовлень – 0,25; відгуки – 0,25.

Крок 3. Аналіз статистичних даних за минулі шість місяців по кожному KPI (key performance indicators) і розробка плану. Приклад наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Приклад розрахунку KPI для маркетолога

KPI	Початкове значення (середні показники за місяць)	Планове значення
1. Приріст нових клієнтів	160 нових покушців	Збільшення на 20 % або 192 нових клієнтів
2. Частка клієнтів, які повторно купили новий продукт	30 клієнтів здійснюють повторну покупку	Збільшення на 20 % або 36 нових покупок
3. Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук на сайті магазину	35 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення на 20 % або 42 позитивних відгуків

Крок 4. Розрахунок КРІ. Приклад для маркетолога наведено в таблиці 2:

Таблиця 2

Приклад для маркетолога

Ключові показники	Вага КРІ	Мета	Факт	Індекс КРІ
КРІ ₁	0,50	20	22	0,550
КРІ ₂	0,25	20	17	0,212
КРІ ₃	0,25	20	30	0,375
РАЗОМ КРІ	1,00	Коефіцієнт результативності		1,137

Формула розрахунку КРІ:

$$\text{Індекс КРІ} = \frac{\text{Вага КРІ} \cdot \text{Факт}}{\text{Мета}}$$

При цьому метою є запланований показник маркетолога. Факт – це реальний результат. Стає ясно, що фахівець досяг поставлених цілей не до кінця. Однак на підставі загального показника 113,7 % можна з упевненістю сказати, що реальний результат досить гарний.

Крок 5. Розрахунок заробітної плати.

Приклад. В цілому маркетологу належить \$800, \$560 з яких – фіксована частина, а \$240 – змінна. Повний оклад фахівця виплачують за індекс, рівний 1 (або 100 %). Отже, показник 113,7 % свідчить про перевиконання плану, а значить, маркетологу видають заробітну плату з додатковим бонусом. Результат: \$560 + \$240 + \$32,88 = \$832,88. Якщо індекс КРІ менше 99 %, суму преміальних знижують.

Тематичний розділ 2.

Вивільнення та утримання працівників

Завдання 1

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 2500 осіб. За трудовим договором у цьому році на підприємство зараховано 340 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з прийому.

Методичні рекомендації до завдання

Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{\text{пр}}$) розраховується як відношення кількості працівників, прийнятих на роботу за заданий період, до середньооблікової чисельності працівників за той самий період:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч},$$

де $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників на роботу, осіб;
 $Ч$ – загальна чисельність, осіб.

Завдання 2

Середня кількість працівників підприємства за рік становила 600 осіб. Протягом року: звільнені за власним бажанням 37 осіб; звільнені за порушення трудової дисципліни 5 осіб; вийшли на пенсію 11 осіб; поступили в навчальні заклади та призвані в армію 13 осіб; переведені на інші посади та в інші підрозділи підприємства 30 осіб.

Визначте:

- 1) коефіцієнт вибуття (%);
 - 2) коефіцієнт плінності кадрів (%).
- Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації до завдання

1. Розраховуємо чисельність вибулих працівників шляхом сумування осіб, які залишили організацію з будь-яких причин (перестали бути членами трудового колективу організації).

2. Коефіцієнт обігу з вибуття ($K_{\text{об}}$):

$$K_{\text{об}} = \frac{Ч_{\text{виб}}}{Ч_{\text{со}}},$$

де $Ч_{\text{виб}}$ – чисельність вибулих працівників, осіб;

$Ч_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Коефіцієнт плінності кадрів ($K_{\text{пл}}$):

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{со}}},$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів – це показник, який говорить про відсоткове співвідношення чисельності звільнених співробітників до середньооблікової чисельності осіб у компанії під час розрахунку за певний період. Сам показник плинності та його відхилення від норми для галузі або компанії слугує тільки сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе фірма через це явище.

Завдання 3

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, прийнято на роботу до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт обороту з вибуття.

Завдання 4

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у звітному році становила 2300 осіб. Протягом року було звільнено за власним бажанням 295 осіб, за порушення трудової дисципліни – 50 осіб. Визначте втрати підприємства від плинності кадрів і зменшення обсягу робіт за цією причиною, якщо середньодобова виробітку одного працівника становила 520 грн, фактична кількість робочих днів у звітному році – 230, а середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення – 116,2. Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації до завдання

1. Розраховуємо коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

2. Знаючи денний виробіток одного працівника, кількість робочих днів і середньооблікову чисельність працівників, розраховуємо потенційний обсяг робіт, який можна виконати, маючи в своєму розпорядженні обумовленим вище кількістю ресурсів (працівники, час):

$$V_{max} = B \cdot D \cdot Ч,$$

де B – денний виробіток одного працівника, грн;

D – кількість робочих днів;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Далі розраховуємо, який обсяг робіт був фактично зроблений (V_{fact}):

$$V_{fact} = B \cdot \Delta_{сер} \cdot \mathcal{C},$$

де $\Delta_{сер}$ – середня кількість робочих днів одного працівника до звільнення.

4. З огляду на це, зменшення обсягу робіт через плинність становить (ΔV):

$$\Delta V = V_{max} - V_{fact}$$

5. Унаслідок плинності звільнилося 345 осіб, отже, можна розрахувати втрати підприємства, тобто невиконаний обсяг робіт саме цими працівниками:

$$Втрати = B \cdot \mathcal{C}_{зв} \cdot \Delta_{сер}$$

де $\mathcal{C}_{зв}$ – чисельність звільнених працівників, осіб.

Завдання 5

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, надійшло до навчальних закладів 15 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. За трудовим договором в цьому році на підприємство зараховано 200 осіб. Розрахуйте коефіцієнт стабільності кадрів.

Методичні рекомендації до завдання

1. Кількість працівників облікового складу в заданий період визначається ($\mathcal{C}_{обл}$):

$$\mathcal{C}_{обл} = \mathcal{C}_{СО} - \mathcal{C}_{ВИБ} + \mathcal{C}_{ПРИЙН}$$

2. Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст}$) розраховується як відношення кількості працівників облікового складу в заданий період до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{ст} = \frac{\mathcal{C}_{обл}}{\mathcal{C}_{СО}}$$

Завдання 6

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік становила 1000 осіб. Протягом року звільнилося за власним бажанням 75 осіб, призвані на службу в армію 10 осіб, вийшло на пенсію 25 осіб. Розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів.

Методичні рекомендації до завдання

Коефіцієнт плінності кадрів розраховується як відношення кількості працівників підприємства чи підрозділу, вибулих за заданий період з причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною необхідністю, до середньооблікової чисельності працівників.

Завдання для самоконтролю:

1. Як визначається результативність персоналу в організації, і які критерії використовуються для оцінки цього показника?
2. Які методи використовуються для вимірювання та аналізу індивідуальної та командної продуктивності персоналу?
3. Які існують інструменти стимулювання та підтримки високого рівня мотивації та залученості працівників для досягнення кращих результатів?
4. Як визначаються індивідуальні та колективні цілі працівників, і як вони інтегруються в загальні цілі організації для досягнення результативності?
5. Як визначається плінність персоналу в організації, і які чинники впливають на неї?
6. Які стратегії використовуються для зменшення плінності персоналу та збереження ключових талантів?
7. Як управління плінністю персоналу впливає на організаційну культуру та розвиток талантів в організації?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Підхід HR-менеджменту, в межах якого сформувалася концепція «управління людиною» має назву:

- а) економічний;
- б) органічний;
- в) гуманістичний;
- г) демократичний.

2. Школа теорій HR-менеджменту, що базується на дослідженні природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями – це школа:

- а) наукового управління;
- б) адміністративного управління;
- в) людських стосунків;
- г) організаційної поведінки.

3. Інтегрований підхід до HR-менеджменту, що розглядає управління як мистецтво менеджера усвідомлювати ситуацію, визначати її характеристики, обирати відповідну модель управління, а також використовувати наукові управлінські рекомендації носить назву:

- а) ситуаційний;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) комплексний.

4. Характерною особливістю «технології пошукового управління» є те, що вона:

а) характеризується суворою послідовністю окремих робіт й операцій, що випливають один з одного відповідно до заздалегідь наміченого плану;

б) використовується за умови повної ясності завдань, але неможливості точно визначити шляхи їхнього рішення;

в) використовується коли неможливо точно оцінити ситуацію, визначити ключову проблему й намітити однозначну мету;

г) орієнтується на контроль і стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих працівниками на їхній основі разом з безпосередніми керівниками й зафіксованих у спеціальному документі.

5. Процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, які відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей – це:

- а) рекрутинг;
- б) аутсорсинг;
- в) лізинг персоналу;
- г) аутстафінг.

6. Вид послуг, що передбачає працевлаштування рекрутинговою агенцією співробітників, яких звільняє підприємство-замовник – це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) аутплейсмент;
- г) лізинг персоналу.

7. Рекрутингова послуга, що передбачає пошук необхідних кандидатів із використанням різноманітних джерел, аналіз резюме та телефонне інтерв'ю – це:

- а) recruitment (класичний добір);
- б) експрес-рекрутинг;
- в) executive search;
- г) headhunting (хедхантинг).

8. Рекрутингова послуга, що передбачає переманювання фахівців для підприємств-замовників, причому замовник вказує прізвище, ім'я, посаду і компанію, в якій працює необхідний фахівець – це:

- а) recruitment (класичний добір);
- б) експрес-рекрутинг;
- в) executive search;
- г) headhunting (хедхантинг).

9. Рекрутингова послуга, що використовується для добору керівників вищого рівня управління та рідкісних на ринку праці фахівців, і в його основі лежить технологія прямого пошуку – це:

- а) recruitment (класичний добір);
- б) експрес-рекрутинг;
- в) executive search;
- г) headhunting (хедхантинг).

10. Послуги зі збору інформації про технології управління персоналом, які використовують підприємства-конкуренти з метою формування конкурентних переваг на ринку праці підприємства-замовника – це:

- а) бенчмаркінг;
- б) тімбилдінг;
- в) форсайт;
- г) HR-розвідка.

11. Цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації – це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) аутплейсмент;
- г) лізинг персоналу.

12. Технологія, що передбачає надання організацією-провайдером на певний термін та на певних умовах необхідних організації-замовнику співробітників, які перебувають з нею у трудових відносинах – це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) аутплейсмент;
- г) лізинг персоналу.

13. Послуги із виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера – це:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) аутплейсмент;
- г) лізинг персоналу.

14. Кадрова політика підприємства – це:

а) сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання;

б) головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства;

в) система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління;

- г) всі відповіді вірні.

15. 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.

16. Проведення якої кадрової політики передбачає здійснення керівництвом постійного кадрового моніторингу?

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) реактивної;
- г) превентивної.

17. Сутність якої кадрової політики передбачає наступне: «керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи»?

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) реактивної;
- г) превентивної.

18. Сутність особливості поведінки, за якої людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення носить назву:

- а) авторитаризм;
- б) екстерналізм;
- в) інтерналізм;
- г) макіавеллізм.

19. Опір змінам за інтенсивністю прояву поділяється на:

- а) незначний, відчутний, сильний;
- б) активний, пасивний;
- в) відкритий, прихований;
- г) ситуаційний, тривалий, циклічний.

20. *Стиль впливу у роботі з персоналом під час подолання опору змінам, що використовує енергію оточуючих носить назву:*

- а) позитивне переконання;
- б) заохочення і покарання;
- в) участь і довіру;
- г) загальний погляд на проблему.

21. *Вид приналежності людини до команди, що характеризується готовністю людини до стільних форм діяльності з метою досягнення групових цілей має назву:*

- а) когнітивний;
- б) афективний;
- в) поведінковий;
- г) ситуативний.

22. *Кросфункціональні команди – це команди, що:*

- а) фокусуються на удосконаленні певного процесу із залученням фахівців з різних підрозділів організації;
- б) спеціалізуються на процесі виробництва специфічного продукту або сегменті клієнтів, підтримці та удосконаленні системи, орієнтованої на споживача;
- в) створюються для вироблення стратегічних рішень і конкретного керівництва, а лідером команди, як правило, є перша особа організації;
- г) пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій.

23. *Керуючі команди – це команди, що:*

- а) фокусуються на удосконаленні певного процесу із залученням фахівців з різних підрозділів організації;
- б) спеціалізуються на процесі виробництва специфічного продукту або сегменті клієнтів, підтримці та удосконаленні системи, орієнтованої на споживача;
- в) створюються для вироблення стратегічних рішень і конкретного керівництва, а лідером команди, як правило, є перша особа організації;
- г) пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій.

24. *Становлення ефективної команди, в межах якої відбувається формування нових форм спілкування та культури, формування нових моделей поведінки, налагодження зворотних зв'язків та загострення конфронтації поглядів – це стадія:*

- а) формінгу;
- б) стормінгу;
- в) нормінгу;
- г) перформінгу.

25. Стадія становлення ефективної команди, в межах якої відбувається формування прихованих конфліктів, конфронтації ключових осіб, ускладнене просування процесу досягнення мети команди – це стадія:

- а) формінгу;
- б) стормінгу;
- в) нормінгу;
- г) перформінгу.

26. Метод управління, який використовується для підвищення ефективності та продуктивності колективу, шляхом перетворення групи окремих працівників у згуртовану команду осіб, організовану для спільної роботи – це:

- а) тимбілдинг;
- б) коучинг;
- в) рекрутинг;
- г) скрінінг.

27. Етап аналізу роботи, якому притаманні дії, що полягають у з'ясуванні цілей його проведення, визначенні способу використання інформації, отриманої під час аналізу робіт, носить назву:

- а) визначення мети аналізу роботи;
- б) збір та аналіз вихідної інформації;
- в) збір основної інформації для аналізу роботи;
- г) обробка й аналіз одержаної інформації.

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

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

29. Методика анкетування, яка ґрунтується на тому, що будь-яку роботу можна описати за допомогою чотирьох основних категорій: міжособистісні стосунки; прийняття рішень; фізичні та механічні характеристики; умови праці – це:

- а) методика PAQ (Position Analysis Questionnaire);
- б) методика CMQ (Common Metric Questionnaire);
- в) методика FJA (Functional Job Analysis);
- г) методика O'NET (Occupational Information Network).

30. Вид спостереження аналізу трудових процесів, за якого спостерігач не є учасником процесу:

- а) неструктуроване;
- б) невиключене;
- в) просте;
- г) змодельоване.

31. Документ, у якому міститься інформація про роботу, що виконується на даному робочому місці, відповідальність та умови праці – це:

- а) опис роботи;
- б) професіограма;
- в) профіль посади;
- г) паспорт посади.

32. Опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальностей – це:

- а) опис роботи;
- б) професіограма;
- в) профіль посади;
- г) паспорт посади.

33. Відповідність критеріїв відбору змісту роботи – це:

- а) валідність;
- б) достатність;
- в) надійність;
- г) повнота.

34. Документ в якому фіксується: порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників та адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни – це:

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

35. 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.

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

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

37. Спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності:

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

38. Метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу відносять до групи методів:

- а) індивідуального творчого пошуку;
- б) колективного творчого пошуку;
- в) активізації творчого пошуку;
- г) обґрунтування управлінських рішень.

39. Переміщення в іншу функціональну сферу передбачас:

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

40. Переміщення на інший щабель структурної ієрархії передбачас:

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

41. Наближення працівника до керівництва підприємства передбачає:

- а) вертикальна кар'єра;
- б) горизонтальна кар'єра;
- в) доцентрова кар'єра;
- г) ступінчаста кар'єра.

42. Існують такі типові моделі ділової кар'єри:

- а) «трамплін», «сходи», «дерево», «перетин шляхів»;
- б) «сходи», «спуск», «змія», «павутиння»;
- в) «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;
- г) «вертикальна», «горизонтальна», «ступінчаста», «місткова».

43. Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом перебування на кожній посаді – це:

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

44. Інструмент управління, що являє собою графічне описання того, що повинно відбуватися або відбувається з персоналом на різних етапах професійного розвитку – це:

- а) опис роботи;
- б) кар'єрограма;
- в) профіль посади;
- г) паспорт посади.

45. Група керівників і фахівців, які володіють здатністю до управлінської діяльності, які відповідають вимогам, що висувуються посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку – це:

- а) кадрова еліта;
- б) кадровий резерв;
- в) керівники вищого рівня управління;
- г) лінійні керівники.

46. Залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) – це:

- а) прелімінаринг;
- б) аутплейсмент;
- в) тимбілдинг;
- г) хедхантинг.

47. Сукупність завдань, спрямованих на формування й удосконалення компетенцій працівника – це:

- а) тренінг;
- б) коучінг;
- в) наставництво;
- г) менторство.

48. 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.

49. Взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці – це:

- а) професійна орієнтація;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадрова політика;
- г) трудова адаптація.

50. Аспект трудової адаптації, який передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі:

- а) психофізіологічний;
- б) соціально-психологічний;
- в) професійний;
- г) організаційний.

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

- а) психофізіологічний;
- б) соціально-психологічний;
- в) професійний;
- г) організаційний.

52. *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.

53. *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.

54. *За рівнями стрес поділяється на:*

- а) прийнятний та неприйнятний;
- б) низький, помірний, високий;
- в) низький, високий, неприйнятний;
- г) низький, високий, надвисокий.

55. *Стадія психічного стресу, що характеризується хаотичним проявом активності, спрямованої на ліквідацію психотравмуючої ситуації – це:*

- а) ігнорування психотравмуючого фактору;
- б) збудження;
- в) депресивного стану;
- г) концептуалізації.

56. *Формами основної оплати праці є:*

- а) відрядна і погодинна;
- б) проста відрядна і відрядно-преміальна;
- в) відрядна, акордно-преміальна, погодинна, від валового доходу;
- г) відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивно-преміальна, акордно-преміальна, погодинна, погодинно-преміальна, від валового доходу, за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами.

57. Додаткова оплата праці встановлюється за:

- а) тарифною ставкою;
- б) відрядними розцінками;
- в) кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства;
- г) трудові успіхи, винахідливість та особливі умови праці.

58. За якої системи оплати праці заробіток працівників залежить від їх фактичного виробітку:

- а) простої погодинної;
- б) простої відрядної;
- в) від валового доходу;
- г) за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами.

59. Система участі працівників у прибутку, що ґрунтується на розподілі між працівниками та компанією економії витрат за заробітну плату, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці (виробітку одного працівника) – це система:

- а) Ракера;
- б) Скенлона;
- в) Прошеар;
- г) немає вірної відповіді.

60. Система участі працівників у прибутку, що заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), що витрачається на випуск заданого обсягу продукції – це система:

- а) Ракера;
- б) Скенлона;
- в) Прошеар;
- г) немає вірної відповіді.

61. Система участі працівників у прибутку, що заснована на преміюванні працівників за збільшенні обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на один долар заробітної плати – це система:

- а) Ракера;
- б) Скенлона;
- в) Прошеар;
- г) немає вірної відповіді.

62. Принцип компенсаційної політики, що формується під час порівняння різних видів робіт з метою визначення цінності кожного з них та встановлення ієрархії зарплат всередині організації – це:

- а) індивідуальної справедливості;
- б) колективної справедливості;
- в) внутрішньої справедливості;
- г) зовнішньої справедливості.

63. Бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність – це:

- а) організація праці;
- б) координація праці;
- в) мотивація праці;
- г) продуктивність праці.

64. Метод мотивації, який передбачає розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації – це метод:

- а) примушення;
- б) винагороди;
- в) заохочення;
- г) солідарності.

65. Складний процес взаємодії суб'єктів комунікативного процесу в рамках окремого поля трудової діяльності, спрямований на досягнення поставлених цілей та керується принципом зворотного зв'язку, що досягається сприйняттям і розумінням суб'єктами один одного – це:

- а) особистісне спілкування;
- б) міжособистісне спілкування;
- в) особистісно-групове спілкування;
- г) ділове спілкування.

66. Що з переліченого не є базовим елементом комунікаційного процесу?

- а) комунікатор;
- б) реципієнт;
- в) ресстратор;
- г) повідомлення.

67. Тип комунікації, який здійснюється за допомогою жестів, міміки, погляду, дистанції носить назву:

- а) письмовий;
- б) вербальний;
- в) невербальний;
- г) груповий.

68. Тип зворотного зв'язку у процесі комунікації, за якого відбувається зосередження на роботі, а не на людині та який ґрунтується на сильних аргументах, що приносять користь індивіду для забезпечення руху уперед – це:

- а) позитивний;
- б) конструктивний;
- в) негативний;
- г) деструктивний.

69. Вид зворотного зв'язку, який часто використовується для того, щоб інформувати співробітника про його поточну роботу та є способом підтвердження якості його роботи – це:

- а) похвала;
- б) критика;
- в) оцінка;
- г) коучинг.

70. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, при якому члени колективу активно приймають участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересів, проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту:

- а) метод згладжування;
- б) метод компромісу;
- в) метод ухилення;
- г) метод співробітництва.

71. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, який базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту:

- а) метод згладжування;
- б) метод компромісу;
- в) метод ухилення;
- г) метод співробітництва.

72. *Стиль поведінки в конфліктній ситуації, який характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто злитися, оскільки це негативно позначиться на всіх:*

- а) метод згладжування;
- б) метод компромісу;
- в) метод ухилення;
- г) метод співробітництва.

73. *Стиль поведінки в конфліктній ситуації, який характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі:*

- а) метод згладжування;
- б) метод компромісу;
- в) метод ухилення;
- г) метод співробітництва.

74. *Орган, призначений для вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного трудового спору (конфлікту), та який складається із представників сторін – це:*

- а) атестаційна комісія;
- б) примирна комісія;
- в) Національна служба посередництва і примирення;
- г) трудовий арбітраж.

75. *Орган, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів та інших осіб і приймає рішення по суті трудового спору (конфлікту) – це:*

- а) атестаційна комісія;
- б) примирна комісія;
- в) Національна служба посередництва і примирення;
- г) трудовий арбітраж.

76. *Розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці; укладання чи зміни колективного договору; невиконання колективного договору чи окремих його положень; невиконання вимог законодавства про працю – це:*

- а) трудовий конфлікт;
- б) внутрішньоособовий конфлікт;
- в) міжособовий конфлікт;
- г) міжгруповий конфлікт.

77. Фаза конфлікту, на якій конфліктуючі сторони відкрито декларують свої вимоги та скарги, але лише законними засобами – це:

- а) агресивна;
- б) демонстративна;
- в) латентна;
- г) пом'якшення.

78. Тактика поведінки в переговорних процесах, що передбачає висунення вимог, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою вживання заходів впливу у разі відмови – це:

- а) ультимативна;
- б) дезорієнтацій;
- в) співпраці;
- г) вичавлювання поступок.

79. Лідер такого типу сприймається і цінується як реальне втілення хороших моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тобто є носієм гуманних рис та якостей особистості – це:

- а) «один серед нас»;
- б) «кращий із нас»;
- в) «хороша людина»;
- г) «слуга групи».

80. Теорія лідерства, що передбачає фокусування уваги одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє – це:

- а) теорія «Характерних рис»;
- б) ситуаційна теорія лідерства;
- в) теорія «Обставин»;
- г) біхевіористична теорія лідерства.

81. Теорія лідерства, що ґрунтується на переконанні, що великими лідерами не народжуються, а стають – це:

- а) теорія «Характерних рис»;
- б) ситуаційна теорія лідерства;
- в) теорія «Обставин»;
- г) біхевіористична теорія лідерства.

82. *Стиль лідерства, за якого лідер залучає підпорядкованих працівників до процесу групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом із ними всі повноваження щодо ухвалення рішень – це:*

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) немає вірної відповіді.

83. *Причина невдач лідера, що полягає у перейманні проблемами події, що вже давно відбулася носить назву:*

- а) фіксація;
- б) регулювання;
- в) реверсія;
- г) розгубленість.

84. *Етап розвитку команди, коли команда вступає в стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член відіграє кілька функціональних ролей – це:*

- а) формування;
- б) сум'яття;
- в) нормування;
- г) виконання роботи.

85. *Ознака наявності «озруплення мислення», коли в членів команди вселяється надмірний оптимізм носить назву:*

- а) колективне прагнення до прикрашання дійсності з тим, щоб ігнорувати факти, здатні похитнути погляди членів команди;
- б) ілюзія невразливості;
- в) зниження порога відповідальності за наслідки від ухвалених рішень;
- г) зниження порога індивідуальної критичності щодо оцінювання відхилень від показного групового консенсусу.

86. *Відповідно до якої теорії, харизма – це феномен процесу атрибуції?*

- а) теорія Роберта Хауса;
- б) теорія «Я-концепції» Шаміра;
- в) теорія Конгера і Канунгу;
- г) немає вірної відповіді.

87. *Здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх – це:*

- а) емоційна самосвідомість;
- б) асертивність;
- в) самоактуалізація;
- г) емпатія.

88. *Здатність бути уважним, розуміти та цінувати почуття інших; здатність «читати емоції» інших людей – це:*

- а) емоційна самосвідомість;
- б) асертивність;
- в) самоактуалізація;
- г) емпатія.

89. *Вміння визначати групи інтересів, з якими необхідно вести переговори, послідовність кроків по їх залученню до спільного пошуку рішень та створення коаліцій на підтримку певних дій – це:*

- а) аналітичні навички;
- б) стратегічні навички;
- в) управління відносинами;
- г) навички переконання.

90. *Розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності й ослаблення негативних наслідків ризикованих подій (необхідною є розробка спільних підходів до управління ризиками та стратегій пом'якшення їх негативного впливу) – це:*

- а) планування управління ризиками;
- б) оцінка ризиків;
- в) планування реагування на ризики;
- г) моніторинг і контроль ризику.

91. *Ознаки та наслідки стресу, коли спостерігаються: поганий настрій, негативізм, цинізм; відсутність задоволення, інтересу навіть під час діяльності, яка, зазвичай, приносить задоволення – це:*

- а) фізіологічні реакції;
- б) психологічні реакції;
- в) зміни у поведінці;
- г) зміни ставлення.

92. Кадрова безпека як стан захищеності суспільно прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою розглядається в рамках:

- а) процесного підходу;
- б) функціонального підходу;
- в) цільового підходу;
- г) ресурсного підходу.

93. Кадрова безпека як структурний елемент економічної безпеки підприємства розглядається в рамках:

- а) системного підходу;
- б) функціонального підходу;
- в) управлінського підходу;
- г) компаративного підходу.

94. Виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей – це:

- а) безпека здоров'я;
- б) фізична безпека;
- в) антиконфліктна безпека;
- г) естетична безпека.

95. Вид управлінської діяльності, спрямований на найбільш ефективно планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу:

- а) кадровий аудит;
- б) облік персоналу;
- в) відбір персоналу;
- г) маркетинг персоналу.

96. Ефективність управління персоналом, що характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу носить назву:

- а) економічна;
- б) соціальна;
- в) організаційна;
- г) загальна.

97. Ефективність управління персоналом, що виражає виконання очікувань, задоволення потреб і інтересів працівників підприємства носить назву:

- а) економічна;
- б) соціальна;
- в) організаційна;
- г) загальна.

98. Ефективність управління персоналом, що оцінює цілісність та організаційну оформленість підприємства носить назву:

- а) економічна;
- б) соціальна;
- в) організаційна;
- г) загальна.

99. 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.

100. Відношення фактичної чисельності працівників до чисельності працівників згідно із штатним розписом – це:

- а) коефіцієнт укомплектованості кадрів;
- б) коефіцієнт постійності кадрів;
- в) коефіцієнт стабільності кадрів;
- г) коефіцієнт плінності кадрів.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ

Реферат є однією із форм самостійної роботи здобувачів освіти. Виконання цього виду робіт сприяє більш глибокому самостійному вивченню навчальної дисципліни, водночас є однією із форм перевірки набутих знань. Тему реферату здобувачі обирають 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 «Сучасні технології управління персоналом».
2. Прищеплення студентам навичок самостійної роботи зі спеціальною літературою, довідниками, джерелами первинної статистичної інформації тощо.
3. Вироблення вміння узагальнювати теоретичні матеріали, самостійно формулювати висновки, надавати пропозиції, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору із проблемних питань, 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, наукових 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 відбувається у декілька етапів.

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

2-й етап: складання плану реферату. План реферату складається студентом самостійно на основі ознайомлення з літературними джерелами з 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, із 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 необхідно 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 у паперовому та/або електронному вигляді разом із презентацією студент у встановлений термін здає викладачеві. У процесі захисту реферату оцінюють глибину знань студента в досліджуваній сфері, його вміння вести дискусію, обґрунтовувати й обстоювати власну точку зору, відповідати на запитання.

В сучасному освітньому середовищі, де вимоги до якості навчання постійно зростають, важливою стає не лише якість написаного реферату, але й здатність студента чітко та якісно його презентувати. Підготовка та викладання презентації під час захисту реферату визначаються кількома важливими аспектами, які сприяють якісному засвоєнню матеріалу студентом та забезпечують ефективне взаєморозуміння між ним і викладачем або членами комісії.

По-перше, презентація є ефективним інструментом для демонстрації власного розуміння теми та основних пунктів реферату. Студент, який може лаконічно та чітко пояснити головні ідеї свого дослідження, демонструє не лише знання теоретичної бази, але й глибоке розуміння предмету. Презентація допомагає студенту виробити власну позицію, виокремити ключові моменти та структурувати інформацію.

По-друге, вміння публічно виступати є важливою навичкою для майбутнього фахівця у будь-якій галузі. Професійна успішність часто залежить не лише від фахових знань, а й від здатності ефективно комунікувати. Презентація реферату дозволяє студентові розвивати навички публічного мовлення, виховувати впевненість та компетенції взаємодії з аудиторією.

По-третє, презентація стимулює студента до подальшої самостійної роботи над темою. Під час підготовки до виступу, студент має докладно вивчити матеріал, визначити акценти та важливість кожного пункту. Цей процес розширює знання студента і робить його більш компетентним в обраній сфері.

Нарешті, презентація реферату сприяє взаємодії між студентом і членами комісії, сприяючи обміну ідеями та дискусіям. Це може відкривати нові погляди на тему, а також розширювати горизонти дослідження для обох сторін.

Отже, підготовка презентації під час захисту реферату є невід'ємною частиною вивчення будь-якої теми. Вона не лише допомагає студенту ефективно комунікувати, але і розвиває важливі навички для подальшого успіху в професійній діяльності.

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 та 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 продемонструвати, 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: шрифт 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 в діапазоні 1,0-1,5).

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 не менше 10 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» (наприклад, «Додаток А») за виключенням «Г», «Є», «І», «Й», «О», «Ч», «Б». Додатки, з їх порядковими номерами та відповідними заголовками, мають бути перераховані у змісті.

Порядок оцінювання реферату

Реферат оцінюється викладачем або комісією. 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>Катінос 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 журналі, 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>Гридін 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>Прокурія 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>Гридін 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>Гридін 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. Сучасна роль HR менеджера в розвитку компанії.
2. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту.
3. Психологія в HR: технології та інструментарій.
4. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту.
5. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях.
6. Організація діяльності та функції HR служб.
7. Вплив сучасних технологій на HR-процеси.
8. Алгоритм створення HR стратегії.
9. Профіль посади HR менеджера.
10. Лідерство та ефективна комунікація.
11. Лідерство в компанії. Відповідальність лідера.
12. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера.

13. Роль лідера в управлінні зовнішніми зв'язками та проведення переговорів.
14. Ефективне лідерство та командоутворення.
15. Інноваційна організація лідерства та її характеристика на підприємстві сучасності.
16. Природа та сутність гендерного лідерства в Україні.
17. Застосування психологічних теорій лідерства у малих групах.
18. Еволюційний розвиток та історія виникнення лідерства як соціального явища.
19. Зарубіжні дослідження психології лідерства.
20. Роль корпоративної культури в компанії.
21. Роль наставника в компанії.
22. Планування кар'єри як складова частина HR-менеджменту.
23. Розвиток персоналу. Створення системи навчання.
24. Мотиваційний чинник у системі HR-менеджменту.
25. Система грейдунга як інструмент HR менеджменту.
26. Конкурентоспроможність персоналу організації та шляхи її підвищення.
27. Соціальне партнерство в організації.
28. Івент-менеджмент як інструмент формування бренду роботодавця.
29. Особливості кадрової політики управління персоналом у провідних країнах світу.
30. Управління діловою кар'єрою в організації.
31. Трудовий потенціал в системі ринкових відносин.
32. Внутрішній та зовнішній рекрутинг персоналу.
33. Використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.
34. Конфлікти в організації: види, типові причини, роль керівника у вирішенні конфліктів.
35. Особливості рекрутингу в США, Європі, Азії та Україні.
36. Лізинг персоналу в Україні та закордоном: зміст та особливості здійснення.

37. Аутплейсмент персоналу: зміст та особливості здійснення.
38. Аутсорсинг персоналу: зміст та особливості здійснення.
39. Використання краудфандинга в рекрутинговій діяльності.
40. Взаємозв'язок рекрутингу та менеджменту організацій.
41. Використання маркетингу в рекрутинговій діяльності.
42. Виникнення і сутність коучингу. Коучинг як сучасний підхід до навчання і розвитку персоналу.
43. Headhunting: зміст та особливості здійснення.
44. HR-брендінг в рекрутингу.
45. Соціальні мережі в рекрутингу.
46. Ротація і просування кадрів.
47. Сучасні методи оцінки кандидата на заміщення вакансії.
48. Досвід українських і зарубіжних підприємств в організації процедури перевірки кандидатів на посаду.
49. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота в Україні: проблеми та перспективи.
50. Професійна та соціальна адаптація нового працівника в колективі: проблеми і завдання внутрішнього консультування.
51. Резюме як метод підбору на вакантні посади. Вимоги до резюме в сучасних українських і зарубіжних компаніях.
52. Ринок праці. Визначення потреби в персоналі організації.
53. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні
54. Роль кадрових агентств на ринку праці.
55. Служба персоналу в сучасних ринкових організаціях: специфіка організаційних структур, функцій і методів роботи.
56. Централізація і децентралізація управління персоналом.
57. Цифрові технології в рекрутингу.
58. Персонал-маркетинг як ефективний засіб забезпечення підприємств а трудовими ресурсами.
59. Типи співбесід з кандидатами на заміщення вакансії та їх змістовна характеристика.
60. Диверсифікація та інклюзивність у створенні робочих колективів.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Основні підходи теорії та практики управління персоналом підприємств.
2. Еволюція початкових теорій HR-менеджменту.
3. Еволюція та характерні риси інтегрованих підходів до HR-менеджменту.
4. Функції HR-служби організації.
5. Організаційна структура HR-служби організації.
6. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.
7. Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства.
8. Найбільш розповсюджені види технологій управління.
9. Види та характеристика найбільш розповсюджених HR-технологій.
10. Сучасні тенденції у сфері HR-технологій.
11. Ключові можливості та переваги від цифрової трансформації HR.
12. Ризики та переваги діджиталізації HR-менеджменту.
13. Особливості напрямків використання цифрових технологій в HR-менеджменті.
14. Тенденції впровадження digital технологій в HR.
15. Сутність поняття «кадрова політика організації» та чинники, що впливають на кадрову політику організації.
16. Типи та підвиди кадрової політики організації.
17. Особливості кадрових процесів при різних типах кадрової політики.
18. Управління організаційною поведінкою персоналу організації.
19. Опір змінам та управління процесом їх впровадження.
20. Передумови формування команд в організації.
21. Типологія команд та їх порівняльна характеристика.
22. Стадії становлення ефективної команди.
23. Сучасне місце та значення івент-технологій у системі HR.
24. Розподіл діяльності відповідно до етапів івент-менеджменту.

25. Фази та етапи корпоративного івент-менеджменту.
26. Тимбілдинг як командоутворюючий івент.
27. Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт.
28. Методи аналізу робіт та їх порівняльна характеристика.
29. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних кадрових документах.
30. Сутність та складові елементи оцінки персоналу.
31. Методи оцінки персоналу.
32. Процес та складові елементи атестації працівників.
33. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів.
34. Методи креативного пошуку та обґрунтування ефективних управлінських рішень.
35. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.
36. Типи кар'єри та етапи її побудови.
37. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри.
38. Складові елементи технології управління талантами.
39. Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу.
40. Види залученості персоналу в організації.
41. Крос-аналіз залученості персоналу.
42. Система професійної орієнтації в організації.
43. Форми професійного консультування.
44. Методи професійної діагностики працівників.
45. Професіограма як інструмент оцінки професійної діяльності.
46. Адаптація персоналу: цілі, компоненти та етапи.
47. Стрес, його основні стадії та адаптаційні можливості людини.
48. Прямі матеріальні стимули праці.
49. Непрямі матеріальні стимули праці.
50. Нематеріальні стимули праці.
51. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій.
52. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.
53. Поняття ділового спілкування та елементи ділової комунікації.

54. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій.
55. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.
56. Конфлікти: сутність, структура, природа та причини виникнення.
57. Класифікація конфліктогенів.
58. Категорії конфлікт-тригерів.
59. Фази конфліктів.
60. Підходи та стилі управління конфліктами.
61. Стратегії вирішення конфліктів.
62. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій.
63. Переговори та медіація.
64. Природа лідерства.
65. Базові теорії лідерства.
66. Новітні концепції лідерства.
67. Стилi лідерства.
68. Характерні відмінності керівника (менеджера) і лідера.
69. Типові невдачі та помилки лідерів.
70. Завдання та цілі персонального лідерства.
71. Основні складові розвитку персонального лідерства.
72. Регулювання та інтеграція персонального лідерства.
73. Модель компетенцій лідерства.
74. Роль команди в управлінській діяльності.
75. Характеристика ролей у команді.
76. Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.
77. Позитивні й негативні сторони формування індивідуального «образу команди».
78. Ефективна трансформація команди в організацію.
79. Сутність та зміст іміджу лідера.
80. Харизматичні аспекти прояви лідерства.
81. Вплив лідера через соціально-психологічні канали авторитету.
82. Раціональні оцінки і самооцінка лідера.
83. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства.

84. Переговори та переговорні моделі.
85. Система переговорів за інтересами.
86. Розробка політики – основа для стратегічної діяльності органів влади.
87. Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності.
88. Цілі та результати діяльності, показники результативності.
89. Оцінювання альтернатив та впливу.
90. Управління ризиками.
91. Моніторинг та оцінювання діяльності.
92. Ефективна комунікація як компетенція керівника.
93. Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи.
94. Зворотній зв'язок та активне слухання.
95. Цільова аудиторія та зацікавлені сторони.
96. Планування комунікації.
97. Переживання стресу.
98. Управління стресом.
99. Особисті стратегії подолання та протидії стресу.
100. Запобігання стресам та особистий розвиток лідера.
101. Сутність та значення диференціації управлінського персоналу.
102. Диференціація персоналу на основі ABC-технології.
103. Сутність інструментарію різних підходів диференціації персоналу.
104. Сутність та підходи до кадрової безпеки.
105. Структура кадрової безпеки організації.
106. Складові елементи кадрової безпеки організації.
107. Принципи забезпечення кадрової безпеки організації.
108. Напрями забезпечення кадрової безпеки організації.
109. Підходи оцінки ефективності HR-менеджменту.
110. Технологія аналізу та оцінка ефективності HR-менеджменту.
111. Показники оцінки ефективності HR-менеджменту в організації.
112. Показники ефективності системи HR-менеджменту.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточне тестування, оцінки за виконання практичних завдань, відповіді на теоретичні питання, захист рефератів із презентацією, залік.

Розподіл балів, які отримують студенти за вивчення навчальної дисципліни

<i>Поточне тестування та самостійна робота</i>		<i>Індивідуальне завдання (реферат із презентацією)</i>	<i>Сума</i>
<i>Змістовий модуль 1</i>	<i>Змістовий модуль 2</i>		
<i>35</i>	<i>35</i>	<i>30</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 національного 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	задовільно	
64-73	D		
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 «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» базується на невідмінному 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

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.

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.

HR-хакатон – це організований івент, під час якого фахівці формують команди та вирішують конкретне завдання або розробляють дієве рішення за обмежений час.

LMS-технологія (Learning Management System) – система управління навчанням персоналу, що використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу.

Online-services – Інтернет-системи, призначені для автоматизації оцінювання працівників за певною схемою доступу до послуг з відповідною оплатою за кожного працівника.

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.

Авторитет – одна з основних форм здійснення влади, за допомогою якої забезпечується контроль за діями людей та їх погодження щодо загальних та індивідуальних інтересів.

Адаптаційні можливості людини – стійкі резистентні характеристики індивідуально-типологічного та особистісного рівня людської індивідуальності, які забезпечують спроможність успішно адаптуватись до різноманітних вимог життєдіяльності і виявляються як у фізіологічному плані (від біохімічного рівня до рівня безумовно- та умовно-рефлекторної регуляції діяльності), так і (найголовніше) у психологічному плані, спрямовуючи поведінку особистості.

Адаптація персоналу – це технологія управління людськими ресурсами організації, що передбачає процес пристосування та соціалізації працівників і полягає у процесі становлення особистості в колективі, прийняття та засвоєння цінностей та установок, норм та правил поведінки в організації.

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 організації роботи працівника – оцінка організаційного простору, середовища та умов діяльності.

Аналіз робіт – це процес збору, обробки та оцінки інформації про завдання, функції, обов'язки, відповідальність, умови та контекст роботи; сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання.

Анкетне опитування – систематизований збір інформації за допомогою анкети, що містить питання, відповіді на які фіксуються респондентом письмово.

Асертивність – здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх.

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.

Аутлейсмент – 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.

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.

Вигорання на роботі – особливий стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, спричинений тривалим стресом, що супроводжується сумнівами щодо власної компетентності та цінності роботи, почуттям безнадійності та безсилля.

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 навиків, 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.

Відчуття щастя – здатність бути задоволеним власним життям, радіти за себе, отримувати задоволення від перебування з іншими, добре проводити час, розважатися.

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.

Гнучкість – спроможність корегувати власні емоції, думки та поведінку відповідно до зміни ситуацій і умов.

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.

Динаміка конфлікту – це хід розвитку конфлікту від появи до вирішення.

Діджиталізація – це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх цифровізації.

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

Ділове спілкування – це складний процес взаємодії суб'єктів комунікативного процесу в рамках окремого поля трудової діяльності, спрямований на досягнення поставлених цілей та керується принципом зворотного зв'язку, що досягається сприйняттям і розумінням суб'єктами один одного.

Ділові комунікації – це складний процес управління, що зводиться не лише до обміну інформацією, або передачі ідей, думок чи емоцій від одного працівника до іншого, а й відображається у створенні сприятливих умов для їх передачі, що є запорукою успішної взаємодії в рамках організації.

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.

Експеримент – отримання інформації про контекст роботи під впливом конкретних факторів, виявлення на підставі цього змін у результатах діяльності та причинно-наслідкових зв'язків.

Експертне опитування – різновид опитування, де респондентами є експерти – спеціалісти у даній галузі діяльності.

Емоційна самосвідомість – здатність розпізнавати та зрозуміти свої почуття й емоції, розрізняти їх та знати, що і чому спричиняє їх виникнення.

Емпатія – здатність бути уважним, розуміти та цінувати почуття інших; здатність «читати емоції» інших людей.

Еталони оцінювання – верхні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій.

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

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок.

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 – це разове конкретне доручення виконати визначений обсяг якоїсь роботи в обмежений час; це 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.

Залученість персоналу – це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури організації та потенціал її розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ організації.

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.

Івент (від англ. *event* – подія) – це спланований та організований захід, що відбувається у зазначений час, має певну мету та зазвичай носить розважальний, освітній або рекламний характер.

Івент-агенція – агенція, що створює події, які в певний період можуть змінити відношення до проблеми чи задачі клієнта.

Івент-менеджмент – інструмент контролю та мотивування співробітників, який свідчить про здатність корпоративних заходів зміцнювати командний дух, що підвищує продуктивність праці та лояльність співробітників.

Івентори – це професіонали, які допомагають правильно побудувати бізнес, сформувати позицію, мотивувати персонал і створити імідж компанії для професійного середовища.

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'ювання – метод одержання інформації шляхом безпосереднього опитування, отримання відповідей на запитання.

Интерес – 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.

Кадрова політика організації – сукупність правил, норм та принципів, що визначають ключові напрями роботи з персоналом (такі як формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання тощо) та формують систему, метою якої є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та кількості, раціональне використання кадрового потенціалу, створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу, забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством.

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих у сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах обраної кадрової політики.

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

Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівником організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Кадровий резерв (talent pool) – група працівників, відібраних для висунання на відповідні посади за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, ділових та особистих якостей.

Кар'єра – це результат свідомої поведінки і позиції людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний із посадовим або професійним зростанням; 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; перелік професійних і посадових позицій в організації, який фіксує оптимальний розвиток професіонала для займання ним певної позиції в організації; інструмент управління кар'єрою, що являє собою графічне описання того, що повинно відбуватися або відбувається з персоналом на різних етапах реалізації ними кар'єри.

Кадрова безпека – це механізм координування та моніторингу трудових відносин у колективі, який сприяє встановленню довірчих взаємин серед працівників, а у випадку потенційної загрози чітко і швидко усуває негативні прояви без шкоди для інших; це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами; це найважливіша складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно

проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства; це сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на забезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником; це стан захищеності суспільно прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.

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 – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

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; угода, яка укладається між власником або уповноваженим ним органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом.

Команда – це невелика група людей, що прагнуть до досягнення спільної мети та постійно взаємодіють і координують свої зусилля; це група креативних із взаємодоповнюючими навичками людей згуртована навколо одного лідера та спільної мети, що займаються розв'язанням проблемної ситуації чи спільним виконання важливого завдання та взаємодіють один з одним, несучи колективну відповідальність.

Командна компенсація – це спосіб винагороди за ефективність команди, а не індивідуальної продуктивності.

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 – це 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; це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компетенцій відповідно до домовленості при працевлаштуванні (заробітна плата, пільги і привілеї).

Компенсація – це процес соціальних, економічних, психологічних і етичних відносин між роботодавцем і працівником. Компенсація включає всі можливі засоби (інструменти) впливу на працівника з метою заохочення його до праці.

Компетентність (лат. *competents* – здібний) – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, специфічна здатність людини ефективно виконувати конкретну діяльність у певній предметній галузі: вузькоспеціальні знання; предметні навички; способи мислення, відповідальність за свої дії; задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання), використання знань та умінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати знання і вміння в нових умовах виробничої діяльності; це рівень набуття знань, умінь та навичок, які відповідають компетенції

працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці; вміння застосовувати та використовувати знання і навички в практичній діяльності та під час прийняття управлінських рішень; здатність використовувати і поєднувати уміння, знання і навички в умовах виникнення складних непередбачуваних ситуацій, що постійно змінюються; володіння відповідною компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані й результативні дії з ним.

Компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; це знання, навички, здібності чи характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, наприклад такі, як уміння вирішувати проблеми, аналітичне мислення чи лідерський потенціал; це сукупність знань у певній галузі, навичок і відносин, які пов'язані з виконанням діяльності, можуть бути вимірянні і розвинуті; це базові характеристики індивіда, причинно пов'язані з критеріями ефективних та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях.

Комплаєнс – діяльність пов'язана з контролем за дотриманням посадовими особами та працівниками вимог законодавства та локальних актів нормативного та ненормативного характеру в господарських товариствах.

Контроль імпульсивності – здатність стримувати або не піддаватися поривам, прагненням чи спокусі діяти.

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих сторін, в основі якого стоїть протиріччя, викликане суперечностями з приводу значущих (на думку суб'єктів конфлікту) ресурсів, що зазвичай перебуває в психологічній напрузі та супроводжується гострими негативними емоціями і переживаннями.

Конфлікт-менеджмент – це практика усвідомленого впливу на динаміку конфлікту, вміння ефективно розпізнавати причини конфліктної ситуації, чітко визначати її учасників, а також передбачати наслідки конфліктів, на основі чого будувати стратегії їх вирішення.

Конфліктогени – це слова, дії (чи відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту.

Конфліктологія – це наука, що досліджує генезу конфліктів, закономірності і механізми їх виникнення, а також принципи, функції і методи управління ними.

Конфлікт-тригер (від англ. *trigger* – спусковий гачок) – це подія, фраза, малюнок тощо, що викликає у людини психологічну реакцію на подразник; певний стимул або тумблер, що здатен викликати у людини неконтрольовану реакцію (агресію, паніку, страх, флешбек тощо), під впливом якої людина може вступити в конфліктну взаємодію.

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

Корпоративна подія (захід) – це можливість у формальній або неформальній обстановці створювати або покращувати корпоративну культуру, зміцнювати лояльність працівників, ефективність комунікацій між підрозділами компанії, а також підтримувати дружні стосунки з партнерами по бізнесу.

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.

Коучінг (наставництво, менторство) – це процес передавання знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань; це процес, під час якого слухач, ставить запитання, аналізує (трансформує інформацію) та подає пропозиції, що допомагають фахівцю професійно зростати, аналізувати та приймати відповідні рішення.

Креативність (від лат. *creatio* – створення) – термін, яким окреслюються творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей.

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.

Лідер (англ. *Leader*) – це член групи, за яким визначено право приймати рішення у вагомих для команди ситуаціях; це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі; це авторитетна особа, яка вміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх; це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції та вчинки і передавати їх іншим для наслідування; це особистість – наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять; це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Лідерство (англ. *Leadership*) – це реалізація організаційного керівництва, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей; це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм є не більшість, а одна особа або група осіб; це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень, це керівна посада; це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей із метою спрямування діяльності заради досягнення мети.

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.

Людський капітал – це сформований і розвинутий у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності; сприяє зростанню продуктивності праці та, завдяки цьому, впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу.

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

Медіація (від лат. *mediation* – *посередництво*) – це приватне або конфіденційне залучення третьої сторони (медіатора) для виходу з конфліктної ситуації.

Метапрограми – внутрішні характеристики, способи мислення людини, що покладено в основу її поведінки; є неусвідомленими своєрідними 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.

Міжособистісні відносини – спроможність встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини, які характеризуються близькістю, вираженням й відчуттям прив'язаності.

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.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

Мотиваційний клімат – це атмосфера, що виникає в результаті взаємодії працівника, його якості роботи, керівника із його стилем управління й оточення, в якому вони працюють.

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.

Мотивація персоналу – це процес, що викликає бажання у людини виконувати певну роботу, досягати особисті цілі та цілі організації; це 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.

Незалежність – здатність покладатися на власні сили та самостійно мислити й спрямовувати власні дії, не мати емоційної залежності.

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.

Нетворкінг – соціальна і професійна діяльність, спрямовані на те, щоб за допомогою дружніх взаємозв'язків максимально швидко й ефективно вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання.

Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, умінь чи інших ресурсів і виникає на основі особистих взаємовідносин учасників.

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 окремих 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).

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.

Опір змінам – будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію або протидію здійсненню змін в організації.

Оптимізм – здатність звертати увагу/бачити позитивні сторони речей, зберігати позитивну налаштованість навіть у несприятливих або стресових ситуаціях.

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 поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плінність кадрів); це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації; це типова поведінка працівників на підприємстві, яка забезпечує ставлення персоналу до обов'язків і якість їх виконання, формує особистісні результати, а також має вплив на результати діяльності організації загалом.

Організаційна структура – система зв'язків і відносин, що виникають у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створеними ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку.

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.

Організаційне спілкування – це сукупність дій, процедур і завдань, що здійснюються для передачі або отримання інформації за допомогою різних засобів комунікації, методів і прийомів (як внутрішніх, так і зовнішніх).

Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

Організація – дія, процес, функція управління, метою яких є влаштування, впорядкування, приведення в систему чогось, підтримання стійкості системи через взаємодію її елементів; будова, устрій, структура якоїсь системи, стан упорядкованості, досконалості системи; соціальний інститут, об'єднання людей на ґрунті спільності цілей, цінностей, інтересів; 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 ураховувати 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.

Оцінка дійсності – здатність визначати співвідношення між сприйняттям/власними відчуттями (суб'єктивним) та реальністю (об'єктивним).

Оцінювання з першого погляду – проблема, пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження; характерна здебільшого для етапу підбору персоналу.

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 працівників – порівняння певних характеристик (компетенцій, знань, умінь, навиків, якостей тощо) людини і результатів праці з відповідними параметрами, вимогами та еталонами.

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на ймовірність настання кожної з них.

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.

Переговори – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності.

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; навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань.

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 відділ (службу) підприємства – документ, що регламентує діяльність кожного відділу, у якому відбивається його внутрішня організація (структура), місце і роль у системі (організаційній структурі підприємства) роботи підприємства.

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.

Портфоліо – це збірка матеріалів за певний проміжок часу, яка ілюструє різноманітні аспекти діяльності працівника, його професійного росту та кваліфікації.

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 (або положення про персонал) – внутрішній (локальний) нормативний документ підприємства, що передбачає організацію роботи підприємства, внутрішньо об'єктового режиму роботи, взаємні обов'язки підприємства і працівників, порядок направлення працівників у відрядження, надання відпусток тощо.

Правила і норми поведінки – задокументовані і традиційні важелі впливу на ставлення працівників до своєї організації, її цінностей, трудових обов'язків та один до одного.

Предмет аудиту управління персоналом – ефективність використання людського капіталу та її вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Прелімінаринг (Preliminaring) – це залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців, які стануть запорукою успіху компанії у майбутньому; це ефективний метод омолодження штату компанії через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ЗВО, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування.

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.

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.

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.

Прогноз – обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану.

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.

Професійна інформація – дані про зміст та перспективи сучасних професій, а також вимоги до особистості, яка прагне оволодіти відповідними професійними навиками.

Професійна компетентність – інтегративна характеристика персоналу, що представлена сукупністю загальних професійно-управлінських та спеціалізованих професійно-профільних (кваліфікаційних) компетенцій стосовно професійної діяльності.

Професійна консультація – науково обґрунтована система взаємодії психолога-консультанта й особистості, бажаною їй обрати або змінити професію, що здійснюється на основі вивчення індивідуально-психологічних характеристик, особливостей життєвої ситуації, професійних зацікавлень, нахилів, стану здоров'я особистості з урахуванням потреб організації.

Професійна орієнтація – комплекс науково-обґрунтованих форм, методів, психо-педагогічних прийомів та засобів допомоги особистості щодо вибору чи зміни професії, працевлаштування на основі врахування її індивідуально-психологічних особливостей, інтересів, можливостей та потреб ринку праці в кадрах.

Професійне навчання – цілеспрямований процес формування в працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому.

Професійний відбір – науково обґрунтована система заходів, що створює умови для встановлення професійної придатності особи до провадження конкретних видів професійної діяльності та посад згідно з нормативними вимогами і конкретним робочим місцем; процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Професійний розвиток – набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

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 – це спеціальний документ, який містить у собі комплексний опис характеристик професії, розгорнутий перелік умов і трудової діяльності по конкретній професії, та професійно важливих індивідуально-психологічних якостей потенційного працівника; 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.

Профілактика конфліктів – це сукупність способів та методів управління організацією, які зменшують ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

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.

Психологічна інерція – схильність до будь-якого конкретного методу і образу мислення при вирішенні завдання; ігнорування усіх можливостей, окрім відомої раніше (як правило шаблонної).

Психологія ділового спілкування – це взаємодія двох або більше людей, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оцінного (тобто емоційно-оцінного) характеру заради спільного вирішення трудового завдання.

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 високоефективної 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.

Розв’язання проблем – здатність виявляти та визначати проблеми, а також генерувати і впроваджувати потенційно результативні рішення.

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.

Самоактуалізація – спроможність реалізовувати власний потенціал та прагнути займатися улюбленою справою та насолоджуватися тим, що робиш.

Самооцінка лідера – результат оцінювання лідером своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, оцінювання своєї особи іншими людьми, виходячи із системи цінностей людини.

Самоповага та увага до власних інтересів – здатність зрозуміти себе, поважати та прийняти себе, в тому числі позитивні та негативні аспекти, а також власні обмеження.

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.

Ситуаційне інтерв'ю – технологія проведення інтерв'ю, за якої кандидату пропонується обрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, що склалася.

Слабоструктуроване інтерв'ю – інтерв'ю, для якого характерним є підготовка головних запитань; можуть 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-трудова 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.

Соціометричне опитування – вивчення внутрішньо колективних взаємозв'язків, кількісна оцінка міжособистісних взаємовідносин у колективі шляхом виявлення взаємних симпатій та антипатій.

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.

Спостереження – це цілеспрямоване сприйняття явищ об'єктивної дійсності, у процесі якого одержується інформація щодо зовнішніх сторін, властивостей та відносин об'єктів, що вивчаються.

Спрямовуючі запитання – запитання, що підказують, якої відповіді очікують від кандидата під час інтерв'ю.

Стандарти оцінювання – нижні межі оцінювання тих чи інших якостей, ознак, характеристик, показників чи компетенцій, які підлягають обов'язковому виконанню.

Стандартний метод пошуку кандидатів – метод, який використовується рекрутинговими агенціями для пошуку керівників середньої та нижчої ланок, професіоналів, фахівців, технічних службовців, інколи робітників; передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах тощо.

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.

Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, який впливає на поведінку людини у сфері праці.

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 (від англ. *stress* – *напруга, тиск*) – це відповідна реакція нервової системи організму у відповідь на дію подразників зовні, сила яких перевищує адаптаційні можливості; це взаємодія між індивідом і навколишнім середовищем, що характеризується психологічними та психологічними змінами, які викликають відхилення від нормальної працездатності; це психологічна та біологічна реакція індивідуума на його власне сприйняття щодо загрози його добробуту.

Стрес-інтерв'ю – інтерв'ю, що проводиться з метою перевірки кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованих стресових ситуацій.

Стресостійкість – здатність витримувати несприятливі події й стресові ситуації не піддаючись їм, активно та впевнено долати стрес.

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 вмій 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; хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємстві, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства; сукупність способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

Технологічна зрілість – міра готовності організації до ефективного управління власною діяльністю на основі використання сучасних HR-технологій.

Технологія аналізу менеджменту персоналу – це перевірка відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Технологія освітнього менторства – передавання знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань

Технологія управління – структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами, засобами та інструментами.

Тимблдинг (англ. *team building* – *побудова команди*) – це метод управління, який використовується для підвищення ефективності та продуктивності колективу, шляхом перетворення групи окремих працівників у згуртовану команду осіб, організовану для спільної роботи.

Тренінг – сукупність завдань, спрямованих на формування й удосконалення компетенцій працівника; форма активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку закладених від природи здібностей, а також спрямованих на вироблення способів подолання типових ускладнень.

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 галузево-територіальному 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.

Фаза конфлікту – суттєвий момент конфлікту, який характеризує його розвиток.

Фактична (наявна) чисельність персоналу – встановлюється на конкретну дату, включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

Фасилітатор (*«to facilitate»* – *полегшувати, спрощувати*) – людина, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію.

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.

Формальне лідерство – це процес впливу на людей із позиції займаної посади, пов'язаний з установленням правил та передбачає функціональні відносини.

Функціональний аналіз робіт – збір інформації та оцінювання змісту виконуваних функцій.

Хедхантинг – послуги з переманювання персоналу для підприємств-замовників із зазначенням прізвища, ім'я, посади та компанії, де працює необхідний фахівець.

Центр оцінювання (Ассесмент-центр) – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців; це 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.

Ціннісна пропозиція роботодавця – це набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетенції.

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.

Штатний розклад – документ, що визначає склад працівників підприємства із зазначенням їх посад та посадових окладів.

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; плінність нових працівників тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-менеджмент [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 051 «Економіка» другого (магістерського) рівня / укладачі: Е.Р. Степанова, Н.К. Назаров. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 42 с.
2. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач : О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 84 с.
3. HR-менеджмент: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач : В.В. Самсонова; НУБіП. Київ, 2020. 51 с.
4. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / укладачі : М.В. Шкробот, А.А. Ведута; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
5. HR-менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / укладачі : М.В. Шкробот, А.А. Ведута; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 75 с.
6. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
7. Балабанова А.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 512 с.
8. Балабанова А.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
10. Бізо А., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. А.-Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
15. Дяків О.П., Острроверхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 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. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг» [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Т.В. Павленко; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.
20. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене й доповнене]. К. : «Кондор», 2005. 308 с.

22. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

23. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання / укладачі: Ю.С. Гринчук, Б.В. Хахула. Біла Церква, 2018. 65 с.

24. 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.

25. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

26. Мудрик А.Б., Шишкіна Х.Ю. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с.

27. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. [3-тє вид., випр. і доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.

28. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

29. Никифорошенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

30. Новікова М.М., Швед А.Б. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. 111 с.

31. Петрова І.А. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

32. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.

33. Руденко О.М., Усаченко А.М., Штурхецький С.В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навчальний посібник. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.

34. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шерпіньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
35. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : КОНДОР, 2013. 310 с.
36. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Професіонал, 2005. 336 с.
37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
38. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник / за наук. ред. Л.М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
39. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
40. Стоян О.Ю. Методичні рекомендації з дисципліни «Лідерство та командування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
41. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок А.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.
42. 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.
43. 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.
44. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. [4-е изд., доп. и перераб.]. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.
45. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. [2-е изд., доп. и перераб.]. М. : Изд-во РАГС, 2008. 608 с.

46. 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.

47. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н., Б.І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.

48. Управління персоналом: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

49. Управління персоналом: [методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.

50. Управління персоналом: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» / упорядкування: О.В. Грідін, М.М. Майборода; ХНТУСГ. Харків: [б.в.], 2021. 71 с.

51. Управління персоналом: навчальний посібник / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

52. 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.

53. Управління персоналом: підручник / [О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямуч, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа]; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

54. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

55. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 2001. 112 с.

56. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

57. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

58. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 1998. 256 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО

Методичні вказівки
для самостійного вивчення дисципліни

Укладач:

ГРІДІН Олександр Володимирович

Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 7,3. Умовн. друк. арк. – 10,75.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44