

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою

Державного університету

«Житомирська політехніка»

Протокол від «\_\_» \_\_\_\_ 2019 р. №\_\_

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**для проведення семінарських (практичних) занять**  
**з навчальної дисципліни**  
**«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА КАДРОВЕ**  
**ДІЛОВОДСТВО»**

для студентів освітнього ступеня «магістр»  
денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійна програма «Економіка»  
факультет економіки та менеджменту  
кафедра управління персоналом та економіки праці

Розглянуто і рекомендовано на засіданні  
кафедри управління персоналом та  
економіки праці  
протокол від «28» серпня 2019 р. № 7

Розробник: доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
к.е.н., доц. Обіход С.В.

## ВСТУП

Метою дисципліни «Управління людськими ресурсами та кадрове діловодство» є формування системи теоретичних і прикладних знань з використання сучасних кадрових та персонал-технологій у практиці управління підприємствами (організаціями).

Завданнями вивчення дисципліни є отримання студентами стійких теоретичних знань щодо поширених на підприємствах технологій управління людськими ресурсами та набуття навиків і вмій практичного їх застосування у процесах формування, використання та розвитку людських ресурсів. Вивчення дисципліни спрямоване на опанування основ кадрового менеджменту, розуміння стратегічної ролі і функцій управління персоналом у бізнесі, розвиток навичок формування ефективної команди, використання людського потенціалу у досягненні цілей організації.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких **компетенцій**:

– Володіння сучасними технологіями управління людськими ресурсами та ефективної успішної реалізації їх у своїй професійній діяльності;

– Уміння критично оцінити пропонувані варіанти управлінських рішень і розробити та обґрунтувати пропозиції щодо їх вдосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної ефективності, ризиків і можливих соціально-економічних наслідків;

– Уміння здійснювати аналіз та моніторинг конкурентоспроможності стратегії організації в сфері підбору та залучення, використання та розвитку персоналу.

Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач	Програмні результати навчання
<p>ІК. Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі і проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій в умовах невизначеності.</p> <p>ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами.</p> <p>ЗК3. Здатність мотивувати людей працювати в команді, вести наукові дискусії, переконувати та впливати на інших учасників групових процесів, демонструвати широкий спектр пізнавальних, правових і інтелектуальних навичок для цілей управління.</p> <p>ЗК4. Здатність розробляти проекти та управляти ними.</p> <p>ЗК6. Здатність проводити дослідження та презентувати результати.</p> <p>ФК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для управління економічною діяльністю.</p> <p>ФК2. Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні та нормативно-правові матеріали, методи і моделі прогнозування які необхідні для розв'язання комплексних завдань.</p> <p>ФК3. Здатність формулювати професійні</p>	<p>ПРН2. Демонструвати навички спілкування в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.</p> <p>ПРН3. Демонструвати навички самостійно приймати рішення, лідерські навички та уміння працювати в команді.</p> <p>ПРН4. Організувати розробку та проведення проектів у сфері економіки із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.</p> <p>ПРН8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, обґрунтовувати рішення в умовах невизначеності, що потребують застосування нових підходів та прогнозування для вирішення комплексних економічних завдань.</p> <p>ПРН9. Формулювати нові гіпотези та наукові задачі в сфері економіки, зокрема управління потенціалом підприємства та персоналом, вибирати належні напрями і відповідні методи для їх розв'язку, беручи до уваги наявні ресурси.</p> <p>ПРН10. Розробляти сценарії соціально-економічної політики і стратегії розвитку соціально-економічних систем.</p> <p>ПРН11. Застосовувати наукові підходи до формування та обґрунтування ефективних стратегій автоматизації функцій управління в економічній діяльності</p> <p>ПРН13. Обґрунтовувати управлінські</p>

<p>задачі в сфері управління потенціалом підприємства та персоналу, вибирати належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.</p> <p>ФК7 Здатність обґрунтовувати управлінські рішення ефективного економічного розвитку суб'єктів господарювання.</p> <p>ФК9 Здатність до виконання комплексних завдань зі створення інноваційного формату підприємницької діяльності (start-up) та управління проектами у сфері економіки</p> <p>ФК10 Здатність використовувати сучасні інформаційні технології для дослідження економічних та соціальних процесів.</p> <p>ФК11 Володіння навичками самостійного опанування новими знаннями, використовуючи сучасні освітні та дослідницькі технології у сфері економіки.</p>	<p>рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.</p> <p>ПРН14. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку та застосовувати їх для формування нових моделей сталого розвитку економічних систем та процесів.</p> <p>ПРН15. Виконувати комплексні завдання зі створення інноваційного формату підприємницької діяльності (start-up) та управляти проектами у сфері економіки</p> <p>ПРН16. Застосовувати сучасні інформаційні технології в дослідженнях соціальних та економічних процесів.</p> <p>ПРН17. Демонструвати навички самостійного опанування новими знаннями, використовуючи сучасні освітні та дослідницькі технології у сфері економіки.</p>
--	--

### Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Кредитні модулі	Змістовні модулі	Кількість годин			
		Всього	Лекції	Практичні	Самостійна робота
1	2	3	4	5	6
№1	<b>Модуль 1. Система управління людськими ресурсами</b>				
	Тема 1. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом	14	2	4	8
	Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами	14	2	4	8
	Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами	10	2	2	6
	Тема 4. Створення сприятливих умов праці	8	1	2	5
	Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами	10	1	2	7
	Модульна контрольна робота 1	8		2	6
	<b>Разом змістовий модуль 1</b>	<b>64</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>40</b>
№2	<b>Модуль 2. Технології роботи з персоналом в організації</b>				
	Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу	20	2	6	12
	Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу	12	2	2	8
	Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу	16	2	4	10
	Тема 9. Мотивування персоналу	10	2	2	6
	Модульна контрольна робота 2	8		2	6
	<b>Разом змістовний модуль 2</b>	<b>66</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>42</b>
№3	Індивідуальне завдання	20			20
<b>РАЗОМ 1 СЕМЕСТР</b>		<b>150</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>102</b>

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Змістовий модуль 1. Система управління людськими ресурсами

#### **Тема 1. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

Управління і менеджмент в теорії і практиці господарювання.

Управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Рівні управління людськими ресурсами (глобальний, макро-, мезо-, мікрорівень). Сутність, значення та зміст менеджменту людських ресурсів. Провідні цілі управління людськими ресурсами.

Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Зв'язки управління людськими ресурсами з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

Роль HRM в структурі сучасної організації. Головні завдання системи управління персоналом сьогодні. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Різновиди служб з управління персоналом. Основні блоки, що виділяються у структурі управління персоналом в сучасних організаціях: блок формування персоналу; блок створення умов використання персоналу; блок розробки нормативів по персоналу; підрозділи по створенню і вдосконаленню структури і системи управління, що здійснюють їх проектування і управління процесами формування.

Відділ кадрів і його роль в управлінні людськими ресурсами. Фактори, що впливають на необхідність відділу кадрів: розмір підприємства, складність законодавства, рівень кваліфікації персоналу, розвиненість і складність соціальних відносин, можливості керівника і його інтерес до проблем персоналу.

Напрями роботи служб персоналу: тактичний і стратегічний.

Кадрове забезпечення управління людськими ресурсами. Розподіл функцій з менеджменту людських ресурсів між службою персоналу та лінійними й функціональними керівниками. Роль та основні напрями діяльності менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера та працівника кадрової служби.

Особистість керівника та стилі управління. Типи керівників. Якості, необхідні керівникам (професійні, особистісні, ділові). Основи влади керівника. Керівник і лідер.

Підлеглі та їх обов'язки. Психологічні типи підлеглих. Категорії підлеглих.

Форми офіційних відносин в управлінні персоналом: розпорядження, наказ, доручення, прохання, порада. Тактика роботи з підлеглими: переконання, навіювання, критика, схвалення та ін.

#### **Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами**

Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами. Лінійні й функціональні керівники та їх роль в менеджменті людських ресурсів. Зміст і форма менеджменту людських ресурсів. Інформація в менеджменті людських ресурсів.

Функції управління людськими ресурсами. Принципи управління людськими ресурсами. Завдання управління людськими ресурсами. Продукт (результат) управління людськими ресурсами.

Методи управління людськими ресурсами.

Життєвий цикл організації та стратегія й політика управління людськими ресурсами.

Поняття кадрової стратегії та політики менеджменту людських ресурсів, їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації. Види кадрової політики. Типи кадрової стратегії.

Основні HR-процеси. Основні технології управління людськими ресурсами.

#### **Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура й корпоративний стиль організації**

Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

„Індивід”, „особистість”, „колектив”. Особистість як суб’єкт і об’єкт менеджменту людських ресурсів. Характеристики особистості: загальні якості (інтелект, ум, спостережливість, увага, працездатність, організованість, комунікабельність), хист до певного виду діяльності, підготовленість до певного виду діяльності (сукупність вмінь, навичок, знань, кваліфікації, звичок), націленість, характер, біологічно обумовлені особливості, психологічні особливості, психічний стан. Спрямованість і здібності особистості. Тип мислення. Темперамент особистості та його різновиди. Основні типи характеру. Сприйняття як основа поведінки людини. Зовнішні фактори, що впливають на поведінку особистості (коло спілкування, роль, статус). Типи поведінки людей в організації: незалежний, нейтральний, залежний.

Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів. Поняття і основні ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Види колективів. Формальні і неформальні групи. Етапи розвитку колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Суть та стадії згуртованості колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз’єднані.

Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об’єкта управління. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагожденість, ступінь згуртованості). Ролі і відносини в трудовому колективі. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Специфіка жіночих колективів.

Корпоративна (організаційна) культура в системі менеджменту людських ресурсів. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю. Корпоративний кодекс, команда як частина корпоративної культури.

Ділове спілкування. Організаційні форми управлінських контактів. Структура та психологічні прийоми ділового спілкування. Комунікації в управлінні персоналом. Види управлінського спілкування (наказ, бесіда, наради, звіти, переговори). Проведення нарад і зборів. Ділові розмови. Телефонні перемовини. Обхід робочих місць і прийняття відвідувачів.

Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

#### **Тема 4. Створення сприятливих умов праці**

Організація і регулювання трудової діяльності персоналу. Сутність і завдання організації праці. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності персоналу.

Створення умов для ефективної діяльності персоналу. Основні принципи проектування службових приміщень: зальний, кабінетний та комбінований. Основи проектування робочих місць. Правила проектування робочого місця.

Регламентування діяльності посадових осіб. Поняття посади і посадових повноважень. Розподіл посадових повноважень. Делегування посадових повноважень. Регламентація посадових прав і обов’язків. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття кваліфікації. Компетентність працівника і компетенція. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність. Регламентування діяльності структурних підрозділів.

Правила поведінки і дисциплінарні процедури. Трудове законодавство щодо дисципліни і дисциплінарної відповідальності працівників перед організацією. Матеріальна відповідальність працівника.

Робочий час як універсальна міра кількості праці. Режим праці та відпочинку в організації. Законодавче регулювання робочого часу. Норма тривалості робочого часу. Скорочений робочий час. Неповний робочий час. Надурочні роботи. Робота у святкові та вихідні дні. Робота в нічний час. Робочий час у безперервних виробництвах.

Змінний, добовий, тижневий і річний режим праці й відпочинку. Поняття та критерії оцінки працездатності людини. Регламентація перерв на обід та відпочинок. Графіки змінності. Умови і доцільність запровадження змінного робочого тижня, гнучкого графіка роботи,

неповного робочого дня, неповного або подовженого робочого дня, розірваного робочого дня, тимчасової роботи, сезонної роботи, сумісництва, надомної праці тощо.

Законодавче регулювання тривалості щорічних, додаткових, творчих, соціальних відпусток, відпустки без збереження заробітної плати.

Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Зміст Правил внутрішнього трудового розпорядку організації. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Основні методи аналізу ефективності використання робочого часу (метод безперервної реєстрації, метод за відхиленням). Цілоденний і внутрізмінний фонд робочого часу. Періодичні і одночасні обстеження внутрізмінного робочого часу. Облік робочого часу (типова форма № П-12 „Табель обліку використання робочого часу”, форма статистичної звітності №1-ПВ „Звіт з праці”).

Конфлікти в системі менеджменту персоналу. Види внутрішньо- організаційних конфліктів. Конфлікт як процес. Стратегії подолання конфліктів. Законодавство України про вирішення трудових конфліктів і спорів. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Поняття тайм – менеджменту.

### **Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами**

Загальні засади ефективності управління. Поняття ефективності менеджменту персоналу. Економічна, організаційна і соціальна складові ефективності менеджменту персоналу. Взаємозалежність ефективності роботи організації та роботи персоналу. Критерії ефективності.

Витрати на персонал. Рівень заробітної плати і фонду оплати праці. Аналіз динаміки витрат на персонал в співвідношенні з основними показниками роботи організації за відповідний період: об'ємами продажів, виробництва, прибутком, виробничими витратами; частка заробітної платні в витратах на персонал.

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Ефективність витрат на персонал: загальна ефективність витрат (відносна величина ефекту, який приносять здійснені витрати) та порівняльна ефективність витрат (необхідна при ухваленні рішень, пов'язаних з різними варіантами удосконалень, що вносяться в процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру і рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати).

Ефективність кадрових заходів в управлінні людськими ресурсами.

## **Модуль 2. Технології роботи з персоналом в організації**

### **Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу**

Прогнозування як основа вироблення кадрової стратегії. Поняття про кадрове планування. Види планів по персоналу. Основи планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреба у персоналі. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.

Управління чисельністю персоналу. Чисельність персоналу: планова, спискова (фактична) і явочна. Постійні, тимчасові і сезонні категорії персоналу у складі спискової чисельності. Показники руху персоналу. Основні категорії персоналу. Структура персоналу.

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Методи набору кадрів: активні, пасивні. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу, аутсорсинг персоналу, аутстафінг персоналу.

Основи відбору персоналу. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з

керівником підрозділу. Тестування. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найом. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Аутсорсинг, лізинг, аутстафінг, аутплейсмент в управлінні людськими ресурсами.

Технології роботи рекрутингових агенцій. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Цілі та завдання рекрутингових агенцій. Очікування сторін (роботодавців і рекрутерів) від співробітництва у галузі підбору персоналу. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація. Стандартний і прямий пошук персоналу. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), executive search, аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment). Етапи рекрутування.

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг з управління людськими ресурсами. Форми, види та переваги аутсорсингу. Фактори, які впливають на прийняття рішень щодо використання організаціями аутсорсингових послуг. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг. Критерії вибору постачальника послуг. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.

Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління людськими ресурсами. Наукова полеміка щодо використання категоріального апарату у галузі лізингу персоналу. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби у робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і строки використання). Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для лізингоотримувача. Підбір персоналу для лізингу. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.

Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу). Переваги використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Переваги зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу. Вірогідні проблеми юридичного та управлінського характеру, пов'язані з виведенням персоналу зі штату організації. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.

Аутплейсмент як технологія управління людськими ресурсами. Краудсорсинг, краудшифтинг в управлінні людськими ресурсами.

Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

## **Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу**

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Основні правила введення в посаду, розробка і впровадження програми адаптації. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу.

Інструктаж. Наставництво. Випробний термін.

Поняття мобільності та руху персоналу. Види руху персоналу: плинність, демографічний (плановий) рух, внутрішньоорганізаційний рух. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійне переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Фактори руху персоналу: внутрішньо-організаційні, особисті, зовнішні стосовно організації. Обставини, що обумовлюють плинність кадрів: повністю керовані (умови праці і побуту), частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносинами, формами мотивації) та некеровані (природно-кліматичні чинники).

Показники руху персоналу: абсолютні та відносні (коефіцієнти обігу з прийому, зі звільнення, загального обігу персоналу, заміни кадрів, плинності кадрів, стабільності персоналу). Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Потенційна і реальна плинність кадрів. Збір і аналіз інформації про плинність персоналу в процесі управління. Позитивні та негативні моменти руху персоналу.

Основні засади управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу: технічні (вдосконалення техніки і технології, поліпшення умов праці); організаційні (знаходження кожному працівнику найбільш відповідного йому місця); соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату); культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування) та ін.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Підстави для звільнення працівника згідно чинного законодавства та процедура звільнення. Звільнення працівника з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Вимоги до звільнення: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору, прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і отримання економії, уникнення подальших і зв'язаних витрат; відвертості, інформування; компенсацій і допомоги в працевлаштуванні. Масові звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Поняття і основні тенденції розвитку персоналу. Загальний і професійний розвиток персоналу. Відповідальність за розвиток персоналу організації.

Навчання персоналу як фактор професійного розвитку. Інвестування в розвиток працівників та його ефективність. Виявлення та аналіз потреби у навчанні персоналу: у процесі відбору персоналу, під час введення у посаду, в результаті атестації, поточних бесід. Етапи аналізу потреби в навчанні: визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їх обговорення як з ними самими, так і з колегами, і побудова профілю необхідної кваліфікації; аналіз існуючих навиків, знань і установок; побудова профілю наявної кваліфікації; порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб в навчанні і пріоритетів їх задоволення.

Основні форми навчання: на робочому місці та з відривом від виробництва. Напрями професійної підготовки. Основні форми підготовки працівників на виробництві: індивідуальна, групова і курсова підготовка персоналу. Умови застосування учнівства, наставництва і інструктажу. Ротація як метод підготовки на робочому місці та форма горизонтальної кар'єри. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення. Форми додаткової підготовки персоналу: перепідготовка (перенавчання), навчання працівників другим (суміжним) професіям, підвищення кваліфікації.

Стажування як форма навчання керівників на робочому місці: асистування, дублювання, об'єднане керівництво, учнівство (для менеджерів). Етапи і форми підвищення професійної майстерності менеджерів. Забезпечення зв'язку навчання з практикою в процесі тренінгу керівників, фахівців і кандидатів на ці посади. Основні форми тренінгу: ділові ігри і метод аналізу практичних ситуацій, так званий кейс-стадіз (метод інцидентів, управлінських ігор). Моделювання поведінки менеджерів.

Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Різновиди ротації: переміщення і перестановка працівника; збагачення праці (розширення відповідальності, надання великих прав в справі розпорядження ресурсами, участь в роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості; чергування видів роботи, що виконується на одному місці; тимчасове призначення на вищу посаду; надання можливості займатися науковою роботою; участь в навчанні інших, наставництві, передачі досвіду). Трудове законодавство України про внутрішньофірмове переміщення працівників.

Напрями та завдання професійно-кваліфікаційного просування працівників. Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.

## Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу: за об'єктом оцінювання; за джерелами, на основі яких базується оцінка; за способом здійснення оцінки; за критеріями, у відповідності до яких здійснюється вибір кращого



і гіршого показника; за суб'єктами оцінки; за ступенем охоплення контингенту; за періодом оцінювання. Принципи ефективної оцінки.

Критерії оцінки та методи виконання оціночних процедур. Традиційні та нетрадиційні методи оцінки. Проблема визначення конкретної величини оцінки: вимірювання і виведення остаточного результату.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Процедура проведення атестації персоналу. Документальне супроводження атестації. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 9. Мотивування персоналу**

Соціально-психологічний механізм, який зумовлює трудову поведінку персоналу. Потреби як основні спонукальні сили людини. Трудова ситуація як фактор трудової поведінки. Психофізіологічні регулятори поведінки людини в організації. Соціально-психологічний тип організації та його вплив на формування окремих поведінкових характеристик.

Мотивація персоналу: сутність і значення. Мотиви людської діяльності. Потреби і інтереси. Мотиви і стимули. Мотиваційна структура людини. Мотиваційний профіль працівника. Практика застосування теорій мотивації в сучасних організаціях.

Методи мотивації, індивідуальна і корпоративна мотивація. Матеріальне заохочення і неекономічні способи мотивації (організаційні та морально-психологічні).

Концепція стимулювання. Ціль стимулювання. Вплив стимулів на повсякденну поведінку людей. Теорія підсилення: позитивне підсилення, негативне підсилення, гасіння, покарання. Форма, спосіб і режим підсилення. Поточне, безперервне, фіксоване, епізодичне підкріплення.

Способи заохочення персоналу. Законодавство України про оплату праці. Форми і системи оплати праці. Доплати і надбавки до заробітної плати. Сучасні системи заробітної плати, прийняті у вітчизняній практиці господарювання. Закордонний досвід нарахування заробітної плати.

## ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ

## МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Тема 1. Система управління та соціально-психологічні  
аспекти управління персоналом*

1. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту.
2. Управління людськими ресурсами (HRM) як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Сутність, значення та зміст HRM. Провідні цілі HRM.
3. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.
4. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.
5. Особистість керівника та стилі управління. Типи керівників. Основи влади керівника. Керівник і лідер: спільне та відмінності.
7. Підлеглі та їх обов'язки. Психологічні типи підлеглих. Категорії підлеглих.

*Питання до роздумів:*

1. Роль HR-менеджменту в структурі сучасної організації. Зв'язки менеджменту людських ресурсів з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.
2. Головні завдання управління людськими ресурсами в сучасних умовах.
3. Наведіть кількісні характеристики персоналу.
4. Наведіть визначення дефініції «персонал». Розкрийте поняття:
  - посада і робоче місце;
  - професія і спеціальність;
  - освіта і виробничий досвід;
  - кваліфікація, компетенція, компетентність;
  - здібність і здатність;
  - знання, вміння, навички.
5. Що собою являє структура персоналу? Наведіть основні ознаки структуризації персоналу. Якими заходами можна оптимізувати чисельність і структуру персоналу підприємств?

Таблиця 1

## Середньооблікова чисельність персоналу підприємства за 2017—2019 рр.

Категорії персоналу	Середньооблікова чисельність, осіб			Динаміка змін чисельності персоналу, 2019 р. до 2017 р.	Структура персоналу			Динаміка змін структури персоналу, 2019 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Персонал основної діяльності, всього	13 751	14 207	14 779					
у тому числі	935	970	1200					
- керівники								
- професіонали	1038	1040	997					
- фахівці	210	263	281					
- технічні службовці	115	132	167					
- робітники, всього	11 453	11 802	12 134					
з них	5605	5370	5121					
- зайняті на виробничих процесах								
- зайняті обслуговуванням	3833	4272	4812					
- зайняті в допоміжних дільницях	2015	2160	2201					

б. За даними, наведеними в табл. 1, проаналізуйте динаміку змін чисельності персоналу за всіма категоріями (2017 р. – 100 %). Обсяг реалізованої підприємством продукції в 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 7 %, у 2019 р. — зріс на 4,6 % у зіставленні з 2018 р.

Оцініть доцільність структурних змін у складі персоналу, що відбулися. У разі виявлення негативних тенденцій запропонуйте заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу.

*Основна література по темі:*

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. 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. – 667 с.
3. Боветт Ричард Что такое бизнес? // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1137>.
4. Дидык М. Современный HR. Требования, продиктованные временем. // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1628>.
5. Усеев Р., Шарапова В. HRM и бизнес: танец вдвоем. // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1718>.
6. Кондратьев В. Эволюция управления: работы — процессы — люди. // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=839>.
7. Пивень Е., Ламанова Е. Формализация HR-процессов. // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1231>.

**Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами**

1. Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами (HRM). Зміст і форма HRM. Завдання менеджменту HR.
2. Функції HRM. Принципи HRM.
3. Методи управління людськими ресурсами.
4. Поняття кадрової стратегії та політики управління людськими ресурсами, їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації.
5. Основні HR-процеси. Основні технології HRM.

Питання до роздумів:

1. Різновиди служб з управління персоналом. Основні блоки завдань, що виділяються у структурі управління персоналом в сучасних організаціях.
2. Напрями роботи служб персоналу: тактичний і стратегічний.
3. Як розмежовано завдання з управління персоналом між лінійними керівниками і службою персоналу?
4. Що собою являє організаційна структура служби персоналу? Від яких чинників залежить структура і штати служби персоналу?

Практичне завдання:

1. Суб'єктами виконання функції управління є лінійні керівники та працівники служби персоналу. Обов'язки між цими суб'єктами чітко розмежовано:

— рішення щодо наймання на роботу нових працівників, їх навчання, завантаження роботою, організації праці, оцінювання і стимулювання ухвалюють і контролюють виконання керівники в межах повноважень кожного;

— служба персоналу забезпечує керівників потрібною для ухвалення рішень інформацією — проектами наказів, розпоряджень, планів, графіків, положень, нормативів, стандартів, інструкцій, статистичних вітів; надає юридичні, консультаційні, навчальні послуги; виконує різноманітні розрахунки, обґрунтування; проводить соціологічні дослідження; представляє підприємство в стосунках із зовнішніми організаціями в межах делегованих повноважень.

До основних функцій управління людськими ресурсами в організації (на підприємствах) належать:

— формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури;

- облік і аналіз персоналу;
- планування в управлінні персоналом;
- забезпечення потреб організації в компетентному персоналі;
- розвиток персоналу;
- організація та обслуговування робочих місць;
- оцінювання працівників;
- мотивування працівників;
- регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників;
- управління охороною праці;
- управління трудовою поведінкою працівників;
- управління соціальною сферою організації;
- юридичне обслуговування.

У контексті функціонального поділу праці кожен управлінську функцію зазвичай поділяють на кілька функціональних завдань. Завдання – наперед визначений перелік якихось робіт, управлінських процедур, операцій, дій, що підлягають обов'язковому виконанню впродовж тривалого часу.

Опишіть основні функції управління людськими ресурсами та заповніть таблицю 2.

Таблиця 2

Склад основних функцій і завдань служби персоналу

Функції	Функціональні завдання

Кожну функцію, кожне функціональне завдання в документальній формі закріплюють за конкретними виконавцями – підрозділами і працівниками. Такими документами є положення – для регламентування діяльності структурних підрозділів, і посадові інструкції – для професіоналів, фахівців і технічних службовців.

На основі розроблених та запропонованих вами функціональних завдань (табл. 2) запропонуйте організаційну структуру служби персоналу для підприємства (організації), де ви працюєте, або проходили практику. Організаційна структура служби персоналу має бути адекватною організаційній структурі підприємства. На великих промислових підприємствах такими підрозділами можуть бути:

- відділ кадрів (зайнятості);
- відділ розвитку персоналу;
- відділ організації праці та заробітної плати;
- відділ охорони праці;
- юридичний відділ;
- відділ розвитку соціальної інфраструктури;
- відділ безпеки і режиму;
- навчальний центр тощо.

Відповідно запропонованій вами структури служби персоналу розробіть положення про структурні підрозділи (як мінімум для одного структурного підрозділу) та посадові інструкції (як мінімум дві для різних категорій персоналу).

2. Структура і штати служб персоналу визначаються керівництвом організацій самостійно з урахуванням:

- масштабів і складності виробництва;
- наявності відокремлених структурних підрозділів;
- загальної чисельності персоналу;
- фінансових можливостей;

— розуміння вищим керівництвом ролі служби персоналу в системі управління організацією.

В Україні наказом Міністерства праці та соціальної політики від 18.12.2003 р. № 341 затверджено Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів.

За умовами практичного завдання 1 запропонуйте планову чисельність працівників розробленої вами служби управління персоналом.

Під час формування підрозділів служби персоналу слід виходити з таких параметрів: якщо обсяг робіт відповідає чисельності працівників до 5 осіб, то створювати відділ недоцільно, це може бути сектор, бюро чи група. Отже, добре керований відділ — це 5-10 працівників. Якщо є 3 і більше відділів, то їх можна об'єднати в управління.

Нормативну чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів можна визначити за формулою:

$$Чк = \frac{Tз}{\Phi} \times Кн$$

де  $Tз$  — загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, люд.-год;

$\Phi$  — річний фонд робочого часу одного працівника, год;

$Кн$  — коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо).

Для нормальних умов праці  $Кн$  дорівнює приблизно 1,15.

Загальна трудомісткість типового складу робіт  $Tз$  визначається за формулою:

$$Tз = \sum_{1}^{n} T$$

де  $T$  — річна трудомісткість типового виду робіт, люд.-год;

$n$  — кількість видів робіт, що виконуються.

Річна трудомісткість типового виду робіт  $T$  визначається за формулою:

$$T = Ni \times Vi$$

де  $Ni$  — затрати часу на виконання типового виду робіт, люд.-год;

$Vi$  — обсяг типового виду робіт, що виконуються за рік.

Нормативну чисельність працівників відділу кадрів і відділу розвитку персоналу  $Чк$  можна розрахувати за емпіричною формулою:

$$Чк = 0,047 \times Pз^{0,58} \times N^{0,09}$$

де  $Pз$  — загальна чисельність персоналу на підприємстві, осіб;

$N$  — кількість структурних підрозділів, од.

У підручнику з управління персоналу [1] у дод. 4 наведено таблицю нормативів чисельності працівників відділу кадрів та відділу розвитку персоналу залежно від величин факторів-аргументів. Якщо величини факторів-аргументів підприємства відрізняються від наведених у дод. 4, то нормативну чисельність працівників можна розрахувати методом екстраполяції чи за наведеною формулою. Однак у кожному разі треба розрахункову чисельність працівників скоригувати на поправкові коефіцієнти, що враховують:

— питому вагу робіт, виконуваних на ПЕОМ,  $Кк$  ;

— обсяг робіт з обліку військовозобов'язаних працівників  $Кв$  ;

— інтенсивність руху кадрів  $Ки$  .

Тоді формула розрахунку загальної чисельності працівників відділів кадрів і розвитку персоналу  $Чкз$  набуває такого вигляду:

$$Чкз = Чк \times Кк \times Кв \times Ки$$

Величини цих коефіцієнтів наведені у табл. 5.5 на стор. 90 [1].

Для розрахунку чисельності працівників відділу організації праці та заробітної плати ( $Чоп$ ) можна скористатися формулою:

$$Чоп = 0,333 + 0,0045Чпвп + 0,0016Чрв$$

де  $Чпвп$  — середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;

$Чрв$  — чисельність робітників-відрядників, осіб.

Стосовно визначення чисельності працівників відділу охорони праці застосовуються такі підходи. На виробничих підприємствах із кількістю працівників від 51 до 500 включно (у

невиробничих організаціях від 101 до 500) достатньо однієї посади інженера з охорони праці. Якщо чисельність персоналу перевищує 500 осіб, то кількість працівників відділу охорони праці  $Ч_{ох}$  розраховують за формулою:

$$Ч_{ох} = 2 + \frac{Ч_{пвп} \times Кш}{\Phi}$$

де  $Кш$  — коефіцієнт, що враховує рівень шкідливості і небезпечності виробництва;  
 $\Phi$  — ефективний річний фонд робочого часу фахівців з охорони праці, дорівнює 1820 год з урахуванням відпусток, невиходів на роботу через хвороби тощо;

$$Кш = 1 + \frac{Ч_{шк} + Ч_{нб}}{Ч_{пвп}}$$

де  $Ч_{шк}$  — чисельність працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими речовинами;  
 $Ч_{нб}$  — чисельність працівників, зайнятих на роботах із підвищеною безпекою.

3. Складіть баланс робочого часу працівників служби персоналу на 2020 рік (із розрахунку 366 днів у році), якщо відомо:

- середня тривалість відпустки 21 робочий день;
- середні втрати робочого часу через хвороби 9,5 робочих днів;
- інші невиходи на роботу – 2,5 робочих днів;
- середня тривалість робочого дня – 7,9 год.

Облікована трудомісткість виконуваних робіт – 3200 люд.-год на рік. Коефіцієнт, що враховує обсяг необлікованих робіт,  $K = 1,12$ . Прогнозується збільшення обсягу робіт на 3,5 %. Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу.

Таблиця 3

Баланс робочого часу

Показники	Одиниця виміру	На 1 працівника
		план
1	2	3
Календарний фонд часу, у т.ч.:	дні	366
– святкові	дні	
– вихідні	дні	
– вихідні суботи	дні	
Номінальний фонд робочого часу	дні	
Неявки на роботу, у т.ч.:	дні	
– щорічні відпустки		
– відпустки у зв'язку з навчанням		
– відпустки по вагітності та пологах		
– додаткові відпустки		
– хвороби		
– прогули		–
– простої		–
Фонд робочого часу без урахування неявок	дні	
Тривалість робочої зміни	год.	
Бюджет робочого часу	год.	
Скорочені дні	год.	
Пільговий час підліткам	год.	
Внутрішньозмінні простої	год.	–
Корисний фонд робочого часу	год.	
Середня тривалість робочої зміни	год.	
Понаднормово відпрацьований час	год.	–

Рекомендована література:

1. 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. – 667 с.
2. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

3. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1171\\_86364415.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1171_86364415.pdf).
4. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с. – С. 37-54. Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Kravchenko%20V.A..pdf>.
5. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Режим доступу: [http://posibnyky.vntu.edu.ua/ps\\_v\\_org/index.html](http://posibnyky.vntu.edu.ua/ps_v_org/index.html).
6. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія. Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihol/index.htm>.
7. Буденная Я. Описание HR-процессов. // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1613>.
8. Найдовская И. Зачем компании лидер? // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1250>.

### ***Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами***

1. Поняття „індивід”, „особистість”, „колектив” в менеджменті людських ресурсів. Характеристики особистості.
2. Зовнішні фактори, що впливають на поведінку особистості (коло спілкування, роль, статус). Типи поведінки людей в організації: незалежний, нейтральний, залежний.
3. Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів. Поняття і основні ознаки колективу. Види колективів. Етапи розвитку колективу. Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагожденість, ступінь згуртованості).
4. Роль комунікацій в управлінні людськими ресурсами.
5. Соціально-психологічні особливості колективу як об’єкта управління. Ролі і відносини в трудовому колективі. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
6. Поняття корпоративної (організаційної) культури в системі менеджменту людських ресурсів.
7. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю.
8. Основи ділового спілкування.
9. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

### ***Тема 4. Створення сприятливих умов праці***

1. Організація і регулювання трудової діяльності персоналу.
2. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.
4. Конфлікти в системі менеджменту персоналу.
5. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

### ***Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами***

1. Поняття ефективності управління людськими ресурсами
2. Економічна, організаційна і соціальна складові ефективності HR-менеджменту.
3. Взаємозалежність (взаємозв’язок) ефективності роботи підприємства і роботи персоналу.
4. Витрати на персонал.
5. Ефективність витрат на персонал: загальна ефективність витрат (відносна величина ефекту, який приносять здійснені витрати) та порівняльна ефективність витрат (необхідна при ухваленні рішень, пов’язаних з різними варіантами удосконалень, що вносяться в процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру і рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати).
6. Ефективність роботи персоналу.

## МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу

1. Кадрова стратегія та політика, кадрове планування в системі формування людських ресурсів організації.
2. Сутність та призначення аналізу робіт. Етапи аналізу робіт. Методи збирання інформації для аналізу робіт. Складання опису роботи та специфікації роботи. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій, профіль посади. Посадова інструкція.
3. Добір персоналу як система. Технології пошуку кандидатів на вакантну посаду. Технології збирання та аналізу, перевірки інформації про кандидатів на вакантну посаду.
4. Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце). Різновиди інтерв'ю. Практика використання традиційних та нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.
5. Рішення про найм працівника. Процедура найму згідно норм чинного законодавства.
6. Роль кадрових агентств у доборі персоналу. Види рекрутингу та основні технології роботи рекрутерів. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація. Стандартний і прямий пошук персоналу. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), executive search, аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment). Етапи рекрутування.
7. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом.
8. Лізинг персоналу.
9. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу).
10. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

### Практичне завдання по темі

*Мета заняття* – набути практичні навички з виконання підбору персоналу на наявні посади.

Уявіть, що Ви – менеджер з персоналу підприємства (організації). Сплануйте комплекс заходів з підбору працівника на вакантну посаду (робоче місце) – розробіть та запропонуйте технологію закриття вакансії керівника, спеціаліста, технічного службовця або робітника (див. Класифікатор професій ДК 003:2010, [https://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=433](https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433)).

### Завдання

1. Проведіть аналіз роботи вакантної посади. Одержані результати занесіть у таблицю 1. Для того, щоб розробити критерії відбору кандидата на вакантну посаду, рекрутер має уточнити:

- Найменування вакансії, в якому структурному підрозділі вона відкрита;
- Причину виникнення вакансії;
- Кому підпорядковується фахівець на цій посаді / кількість підлеглих;
- Функціональні обов'язки;
- Основні вимоги до кандидата.

Також у замовника (безпосереднього керівника майбутнього працівника) треба уточнити такі вимоги до кандидата:

- Вікові обмеження;
- Обов'язковий рівень освіти (спеціалізація, кваліфікація, наявність спеціального навчання тощо);
- Необхідний досвід роботи (напрямок діяльності, назва посади, відділу, в межах яких міг раніше працювати фахівець);
- Вузкоспеціальні професійні навички (рівень володіння ПК, знання іноземних мов, досвід керування автомобілем тощо).



Таблиця 1

*Модель аналізу роботи  
(посада \_\_\_\_\_)*

Завдання	Знання	Бали	Вміння та навички, здібності	Бали	Особистісні якості	Бали

Рекрутер має знати, які професійні знання, уміння та навички на вакантній позиції є необхідними, бажаними, якими діловими та особистісними якостями має володіти майбутній працівник.

Це важливо для того, щоб правильно провести аналіз роботи (посади). *Приклад фрагменту моделі аналізу роботи медичної сестри наведено таблиці 2.*

Таблиця 2

**Модель аналізу роботи  
(медсестра терапевтичного відділення)**

Завдання	Знання	Бали	Вміння й навички, здібності	Бали	Особистісні характеристики	Бали
Спостереження за станом хворого, протіканням хвороби, дією ліків	Основні симптоми захворювання  Правила догляду за хворими  Найменування, показання та протипокази використання лікарських препаратів, дозування	4  5  4	Встановлювати діагноз  Візуально визначати зміни стану хворих  Дозувати ліки	3  5  5	Спостережливість Розвинута оперативна пам'ять Переключення та розподіл уваги Терплячість Витримка Співпереживання Комунікабельність Співчуття Сумлінність	4  3  5  5  3  4  3  4
Виконання діагностичних заходів (процедур)	Основні симптоми захворювання	4	Вимірювати температуру Вимірювати артеріальний тиск Ставити діагноз	5  5  3	Концентрація уваги Висока тактильна чутливість	5  4
Самостійне виконання лікувальних процедур	Правила та способи дезінфекції та стерилізації Правила виконання ін'єкцій, прививок	5  5	Дезінфікувати медичні інструменти Робити підшкірні, внутрішньом'язові та внутрішньовенні ін'єкції	5  5	Висока тактильна чутливість Точність зорово-моторної координації Розвинена дрібна моторика рук Акуратність	4  5  5  5

Житомирська політехніка		Міністерство освіти і науки України Державний університет «Житомирська політехніка»					
Надання невідкладної допомоги в екстремальних ситуаціях	Прийоми надання невідкладної допомоги	4	Швидко реагувати на ситуацію	4	Відповідальність	4	
			Приймати рішення	4	Чуйність	3	
			Накладати кровоспинні джгути	3	Уважність	4	
			Проводити штучне дихання	3			
За необхідності зробити перев'язку	Правила виконання перев'язок	4	Накладати бинтові пов'язки	4	Акуратність	5	
			Накладати косинкові пов'язки	4	Добросовісність	4	
			Накладати шину	3			
Робота в нічну зміну			Працювати в напружених умовах	4	Витривалість	4	

Якщо рекрутер має чітке уявлення щодо вимог керівника до майбутнього співробітника, нюансів роботи, особливостей соціально-психологічного клімату в колективі структурного підрозділу та корпоративної культури підприємства (організації) в цілому, то він зможе побудувати профіль посади.

2. Складіть профіль вакантної посади. Данні занесіть у табл. 3 або табл. 4. Перш ніж приступити до пошуку та відбору кандидатів, необхідно чітко зрозуміти, кого Ви маєте шукати і для виконання яких завдань. Тому на основі аналізу роботи спільно з керівником підрозділу, в якому відкривається вакансія, повинні скласти портрет еталонного кандидата.

Таблиця 3

Профіль посади \_\_\_\_\_

Вимоги	Оцінка вимог				
	1	2	3	4	5
<i>Знання</i>					
<i>Уміння й навички</i>					
<i>Якості та здібності</i>					

Таблиця 4

Профіль посади \_\_\_\_\_

Вимоги	Важливість		
	Дуже важливо	Важливо	Бажано

Структурно, крім посадових обов'язків, основними складовими профілю посади є:

– кваліфікаційна карта – опис вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатів: навчальний заклад, рівень освіти, спеціальність і кваліфікація, знання іноземних мов, володіння певним пакетом програмного забезпечення тощо;

– карта компетенцій – перелік професійних та особистісних характеристик, навичок, здібностей, стилю мислення, моделей поведінки, необхідних для якісного виконання зазначених обов'язків;

– біографічні дані – стать, вік, місце проживання та ін.

Залежно від того, чи є в компанії затверджена організаційна структура, що відображає взаємозв'язки між відділами та посадами, у профіль посади можна включати також опис порядку взаємодії співробітника з колегами при виконанні своїх обов'язків (які питання і з ким мають вирішуватися/погоджуватися).

*Структура і наповнення профілю посади не бувають стандартними й незмінними. Одна й та ж посада в різних компаніях часто має різний профіль: зміст роботи на одних і тих же посадах, але в різних організаціях може бути різним.*

Приклад профілю посади медичної сестри наведено в табл. 5 (фрагмент).

Таблиця 5

Профіль посади медичної сестри (фрагмент)

Вимоги	Оцінка вимог				
	1	2	3	4	5
Інтерес до професії					x
<b>Знання:</b>					
1. Основних симптомів захворювань				x	
2. Правил догляду за хворими					x
3. Найменування, показання та протипокази використання лікарських препаратів, їх дозування				x	
4. Правила та способи дезінфекції та стерилізації					x
5. Правила виконання інєкцій					x
6. Прийоми надання невідкладної допомоги				x	
7. Правила виконання перев'язок				x	
<b>Уміння й навички:</b>					
1. Встановлювати діагноз			x		
2. Візуально визначати зміни стану хворих					x
3. Дозувати ліки					x
4. Вимірювати температуру					x
5. Вимірювати артеріальний тиск					x
6. Дезінфікувати медичні інструменти					x
7. Робити підшкірні, внутрішньом'язові та внутрішньовенні ін'єкції					x
8. Накладати кровоспинні джгути			x		
9. Проводити штучне дихання			x		
10. Накладати бинтові пов'язки				x	
11. Накладати косинкові пов'язки				x	
12. Накладати шину			x		
<b>Якості та здібності</b>					
1. Здатність швидко реагувати на ситуацію				x	
2. Здатність працювати в напружених умовах				x	
3. Здатність приймати рішення				x	
4. Спостережливість				x	
5. Розвинута оперативна пам'ять			x		
6. Розподілення уваги					x
7. Зміна уваги					x
8. Концентрація уваги					x
9. Висока тактильна чутливість				x	
10. Точність зорово-моторної координації					x
11. Розвинена дрібна моторика рук					x
12. Витриманість					x

<b>Житомирська політехніка</b>	<b>Міністерство освіти і науки України Державний університет «Житомирська політехніка»</b>
------------------------------------	--

13. Терплячість					x
14. Співчуття			x		
15. Співпереживання			x		
16. Комунікабельність				x	
17. Сумлінність				x	
18. Акуратність					x
19. Відповідальність				x	
20. Чуйність			x		
21. Уважність				x	
22. Витривалість				x	

3. Запропонуйте (розробіть) посадову інструкцію (див. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників).

4. Розробіть форму технічного завдання для підбору персоналу (приклад в табл. 6).

Таблиця 6

#### Технічне завдання з підбору персоналу

<i>Особа, що робить замовлення на підбір персоналу</i>	<i>ПІБ, посада</i>
<i>Особа, що приймає рішення про прийом на роботу</i>	<i>ПІБ, посада</i>
<i>Контактна особа по даній вакансії</i>	<i>ПІБ, посада</i>

#### 1. Інформація про компанію-замовника (для зовнішнього рекрутера)

<i>Повне найменування компанії</i>	
<i>Основні напрямки діяльності</i>	
<i>Дата створення компанії</i>	<i>Штат співробітників</i>
<i>Наявність дочірніх підприємств, представництв в регіонах</i>	
<i>ПІБ керівника компанії</i>	
<i>Контактні телефони</i>	<i>факс -</i>
<i>E-mail</i>	<i>Веб-сайт -</i>
<i>Адрес компанії</i>	

#### 2. Опис вакантної позиції

<i>Найменування вакантної позиції</i>	<i>Кількість заказуваних позицій</i>
<i>Чому дана позиція є вакантною</i>	
<i>Як довго дана позиція є відкритою</i>	
<i>Основні обов'язки:</i>	
<i>Цілі, які ставляться перед фахівцем:</i>	
<i>Кому буде підпорядковуватися даний працівник:</i>	
<i>Хто буде підпорядковуватися даному працівникові (кількість, їх посади):</i>	
<i>Пов'язана дана посада з відрядженнями (якщо так, то як часто):</i>	

#### 3. Вимоги до кандидата

<i>Професійні вимоги:</i>	
<i>Освіта</i>	
<i>Стать</i>	<i>Вік</i>

<i>Ключові вимоги до професійної кваліфікації кандидата на дану вакансію:</i>	
<i>Знання іноземних мов</i>	<i>Знання комп'ютера (програми):</i>
<i>Наявність посвідчення водія</i>	<i>Особистий автомобіль</i>
<i>Інші важливі навички та вміння</i>	
<i>Чи розглядаються кандидати з інших місць? Яки в даному випадку умови переїзду?</i>	

#### 4. Умови найму

<i>Наявність та тривалість випробувального терміну при прийомі на роботу</i>	
<i>Рівень оплати праці на випробувальний термін</i>	<i>Постійна зарплата</i>
<i>Бонуси</i>	<i>%</i>
<i>Соціальний пакет: Оплата харчування Оплата проїзду Медична страховка Оплата навчання на тренінгах, семінарах тощо.</i>	<i>Компенсаційний пакет: Автомобіль Мобільний зв'язок Інше Квартира тощо</i>
<i>Форма найму:</i>	<i>Порядок надання відпустки (строк, умови, оплата)</i>
<i>Місце роботи:</i>	<i>Режим роботи:</i>
<i>Можливість росту (професійного, кар'єрного):</i>	<i>Дата виходу на роботу:</i>

#### 5. Інформація для рекрутера

<i>Бажаний досвід роботи –</i>
<i>Небажаний досвід роботи –</i>
<i>Чи є кандидати, яких Ви не будете розглядати?</i>
<i>Адреса проведення співбесіди з Замовником:</i>
<i>Чи працюєте Ви з іншими агенціями по даній вакансії?</i>

2. Після формування профілю посади рекрутер розробляє та затверджує у свого безпосереднього керівника комплекс заходів з пошуку/підбору кандидатів, який має містити:

- Написання рекламного оголошення про відкриту вакансію;
- Вибір джерела/джерел залучення кандидатів;
- Підготовка стандартних форм (анкети, оцінювального листа);
- Проведення попереднього телефонного інтерв'ю (продумайте питання для попередньої телефонної співбесіди);
- Методи перевірки інформації;
- Формування бази даних про кандидатів на вакантні посади.

3. Запропонуйте технологію (процедуру та метод/методи) оцінювання кандидатів на вакантні посади.

4. Розробіть процедуру проведення співбесіди–пропозиції роботи з кандидатом, який найбільше підходить вакантній посаді (*в якій формі Ви запропонуєте роботу кандидату*).

Результати Вашого дослідження та розроблені Вами документи підшійте у папку. Захист відбудеться на практичному занятті.

#### Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу

1. Основні чинники ефективності діяльності персоналу та завдання регулювання трудової діяльності працівників підприємства.

2. Доцільність управління адаптацією нових працівників.
3. Етапи адаптації персоналу.
4. Ефективність адаптації нових працівників.
5. Випробувальний термін.
6. Суть професійного розвитку персоналу.
7. Управління діловою кар'єрою. Переміщення, переведення на іншу посаду. Формування кадрового резерву.
8. Управління плинністю кадрів.
9. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.

### ***Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу***

1. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
2. Формування цілей і завдань оцінювання персоналу.
3. Розроблення змісту оцінювання працівників:
  - 3.1. Вибір показників з урахуванням цілей і завдань оцінювання персоналу.
  - 3.2. Визначення достовірності показників.
  - 3.3. Опис показників, установа одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів, еталонів.
  - 3.4. Установа вагомості показників.
4. Класифікація методів оцінювання персоналу.
5. Технології збирання інформації про працівників. Характеристика методів оброблення інформації.
6. Етапи процесу оцінювання.
7. Розроблення оцінювальних форм.
8. Проведення оцінювального інтерв'ю.
9. Технологія оцінювання персоналу за ключовими компетенціями.
10. Технологія оцінювання персоналу за вирішальною ситуацією (критичний інцидент).
11. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.
12. Атестація персоналу.

### ***Тема 9. Мотивування персоналу***

1. Мотивація персоналу: сутність і значення. Сутність, значення і взаємозв'язок категорій «мотив», «інтерес», «стимул» і «стимулювання».
2. Мотиваційний механізм та його складові.
3. Індивідуальні мотиваційні підходи (підходи, що базуються на теорії поколінь та особливостях психотипів).
4. Мотиваційні підсистеми та нематеріальні методи мотивації персоналу:
  - 4.1. Технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників діяльності організації;
  - 4.2. Мотивація на основі грейдів;
  - 4.3. Сучасні методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
5. Причини демотивації персоналу. Методи попередження демотивації персоналу.
6. Технологія розробки системи мотивації співробітників.

Індивідуальні завдання для студентів в межах самостійної роботи над вивченням  
навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами та кадрове діловодство»

Таблиця 2

Зміст індивідуальних завдань з навчальної дисципліни  
«Управління людськими ресурсами та кадрове діловодство» у 1 семестрі

Види та зміст самостійної роботи студента	Максимальна кількість балів
<b>Модульні (контрольні) завдання</b>	
Написання модульної контрольної роботи	15
<b>Усього балів за модульний контроль</b>	<b>45</b>
<b>Види індивідуальних завдань</b>	
<b>1. Обов'язкові завдання</b>	
1. Виконання завдань теоретичного блоку <sup>1</sup>	15
2. Виконання індивідуальних самостійних завдань на базі практики <sup>2</sup> (індивідуальне практичне завдання)	20
<b>Балів за виконання обов'язкових завдань</b>	<b>35</b>
<b>2. Вибіркові завдання</b>	
3. Розробка профілю посади керівника, професіонала чи фахівця організації	10
4. Розробка опитувального листа для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації	10
5. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації	10
6. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю	10
7. Розробка замовлення на пошук і відбір кандидата на одну з ключових посад в організації для рекрутингової агенції	10
8. Розробка технології пошуку й відбору рекрутинговою агенцією кандидата на одну з ключових посад в організації	10
9. Обґрунтування економічної доцільності передачі на аутсорсинг окремих функцій з управління персоналом	10
10. Обґрунтування економічної доцільності використання в організації лізингу персоналу	10
11. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу із штату в організації	10
12. Розроблення показників оцінювання працівників певної професійної групи в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування, оброблення результатів опитування, установлення остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості	10
13. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата»	10
14. Моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні. Характеристика видів послуг, які пропонують агенції, аналіз термінів виконання замовлень і вартості послуг	10
15. Моніторинг ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні. Характеристика схем, за якими здійснюється залучення персоналу на умовах лізингу, аналіз вартості послуг та категорій	10

<b>Житомирська політехніка</b>	<b>Міністерство освіти і науки України Державний університет «Житомирська політехніка»</b>
персоналу, які користуються попитом	
<b>Балів за виконання вибіркового завдання</b>	<b>20</b>
<b>Усього балів за виконання індивідуальних завдань</b>	<b>55</b>

### **7.1.1. Завдання теоретичного блоку<sup>1</sup>**

#### **Варіант 1**

1. Зробити порівняльний аналіз методичних підходів до проведення аналізу робіт.
2. Розробка замовлення на пошук і відбір кандидата на одну з ключових посад в організації для рекрутингової агенції

#### **Варіант 2**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.
2. Обґрунтування економічної доцільності передачі на аутсорсинг окремих функцій з управління персоналом.

#### **Варіант 3**

1. Зробити порівняльний аналіз ефективності розміщення рекламних оголошень про вакантні посади в різних ЗМІ.
2. Обґрунтування економічної доцільності використання в організації лізингу персоналу.

#### **Варіант 4**

1. Зробити порівняльний аналіз ефективності використання служб зайнятості, приватних агенцій з працевлаштування та навчальних закладів у підборі персоналу.
2. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу із штату в організації.

#### **Варіант 5**

1. Зробити порівняльний аналіз зайнятості персоналу на умовах традиційного трудового договору та на умовах лізингу.
2. Розробка профілю посади професіонала організації.

#### **Варіант 6**

1. Зробити порівняльний аналіз зайнятості персоналу на умовах традиційного трудового договору та на умовах аутстафінгу.
2. Розробка профілю посади фахівця організації.

#### **Варіант 7**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
2. Розроблення показників оцінювання робітників певної професійної групи в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування, оброблення результатів опитування, установа остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості.

#### **Варіант 8**

1. Зробити порівняльний аналіз різних видів інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
2. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади економіста у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата».

#### **Варіант 9**

1. Зробити порівняльний аналіз різних видів тестування кандидатів на вакантну посаду.
2. Розробка технології пошуку й відбору рекрутинговою агенцією кандидата на одну з ключових посад в організації.

#### **Варіант 10**

1. Зробити порівняльний аналіз методів оцінювання претендентів на вакантну посаду.
2. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади бухгалтера у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата».

#### **Варіант 11**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій роботи рекрутингових агенцій.
2. Розроблення показників оцінювання економіста в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування, оброблення результатів опитування,

<sup>1</sup> Пункт 1 «Виконання завдань теоретичного блоку» табл. 2



установлення остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості.

#### **Варіант 12**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій оцінювання різних категорій персоналу.
2. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади помічника керівника у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата».

#### **Варіант 13**

1. Зробити порівняльний аналіз різних процедур формування змісту оцінювання персоналу.
2. Моніторинг ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні. Характеристика схем, за якими здійснюється залучення персоналу на умовах лізингу, аналіз вартості послуг та категорій персоналу, які користуються попитом.

#### **Варіант 14**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій аутсорсингу, лізингу персоналу та аутстафінгу.
2. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду професіонала чи фахівця організації.

#### **Варіант 15**

1. Зробити порівняльний аналіз методичних підходів до обґрунтування використання організацією аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом.
2. Розробка опитувального листа для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації.

#### **Варіант 16**

1. Зробити порівняльний аналіз процедур проведення оцінювання персоналу.
2. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду професіонала чи фахівця організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю.

#### **Варіант 17**

1. Зробити порівняльний аналіз методів збору інформації про працівників для проведення їхнього оцінювання.
2. Моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні. Характеристика видів послуг, які пропонують агенції, аналіз термінів виконання замовлень і вартості послуг.

#### **Варіант 18**

1. Зробити порівняльний аналіз методів оброблення інформації (виміру показників оцінювання персоналу).
2. Розробка профілю посади керівника організації.

#### **Варіант 19**

1. Зробити порівняльний аналіз методичних підходів проведення атестації персоналу та центрів оцінки.
2. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника.

#### **Варіант 20**

1. Зробити порівняльний аналіз суб'єктів оцінювання персоналу.
2. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду керівника організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю.

### **7.1.2. Завдання практичного блоку для виконання на базі практики або за місцем роботи студента<sup>2</sup>**

1. Дати коротку загальну характеристику бази практики: повна назва організації; галузева приналежність; форма власності; основні види продукції, що виробляється, виконувані послуги; загальна чисельність персоналу; показники обсягів діяльності за минулий звітний рік: товарна продукція, обсяги продажу, вартість наданих замовникам послуг тощо.

2. Провести аналіз організації підбору персоналу:

— процедури розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;

<sup>2</sup> Пункт 2 «Виконання індивідуальних самостійних завдань на базах практики» табл. 2.

- технологій пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу;
- процедури збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- процедури, методів та суб'єктів проведення інтерв'ю;
- інших методів оцінювання кандидатів;
- процедури прийняття рішення про заповнення вакансії.

Виявити недоліки та розробити рекомендації щодо удосконалення підбору персоналу в організації.

3. Провести аналіз організації процесу оцінювання персоналу:

- цілей і завдань оцінювання персоналу;
- процедури формування змісту оцінювання персоналу; ступеня відповідності показників оцінювання поставленим цілям і завданням;
- періодичності проведення оцінювання;
- процедури вибору суб'єктів оцінювання та визначення відповідальних осіб;
- етапів процесу оцінювання персоналу;
- структури й змісту оцінювальних форм та інших документів, які використовуються під час оцінювання; процедури заповнення оцінювальних форм;
- методів збирання інформації про працівників;
- методів оброблення інформації (виміру показників оцінювання);
- процедури обговорення результатів оцінювання із працівником;
- напрямів використання результатів оцінювання.

Виявити недоліки та розробити рекомендації щодо удосконалення організації оцінювання персоналу.

### ТЕМАТИКА ДОПОВІДЕЙ (РЕФЕРАТИВ)

1. Управління персоналом та його місце у системі менеджменту організації.
2. Сучасні принципи роботи з персоналом.
3. Технологія управління персоналом: економічні, адміністративні, соціально-психологічні аспекти кадрової роботи.
4. Служба управління персоналом та її роль у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами.
5. Маркетинг персоналу як передумова якісного комплектування кадрового складу організації.
6. Технології залучення персоналу: підходи, методи, принципи.
7. Технології взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішнім ринком праці.
8. Технології оптимізації внутрішнього ринку праці організації.
9. Відбір персоналу: етапи, критерії, методи.
10. Технології оптимального розміщення кадрів за посадами.
11. Технології адаптації персоналу: техніко-технологічний та соціально-психологічний аспекти.
12. Ефективні технології мотивації персоналу.
13. Контроль у сфері менеджменту персоналу: призначення, методи, етапи.
14. Технології стабілізації трудового колективу.
15. Технології розвитку персоналу: сучасна практика та перспективні кроки.
16. Сучасні технології професійного навчання.
17. Технології підвищення продуктивності праці в організації.
18. Ротація кадрів у системі кадрових технологій.
19. Оцінювання персоналу у комплексі кадрових заходів.
20. Лізинг персоналу.
21. Технологія обліку кадрів.
22. Кадровий аудит: принципи, методи, етапи здійснення.
23. Технології оптимізації соціально-психологічного клімату організації.
24. Технології оптимізації умов праці.
25. Технологія, принципи та етапи врегулювання трудових спорів.

**ПИТАННЯ СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ  
(ПИТАННЯ ДО ЗАДІКУ)**

1. Сучасні технології управління персоналом.
2. Сутність та призначення аналізу робіт. Складання опису роботи та специфікації роботи.
3. Етапи аналізу робіт. Методи збирання інформації для аналізу робіт.
4. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.
5. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій. Формування профілю посади.
6. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.
7. Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу.
8. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.
9. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів.
10. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.
11. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
12. Вивчення резюме кандидата.
13. Технологія розроблення стандартних форм.
14. Технології проведення телефонного інтерв'ю.
15. Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду.
16. Процедура й технології проведення інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.
17. Технології проведення тестування.
18. Практика використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.
19. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Укладання трудового договору
20. Технології адаптації та уведення працівника в посаду.
21. Ефективність підбору персоналу.
22. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.
23. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
24. Стратегії і технології роботи рекрутингових агенцій. Етапи рекрутування.
25. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.
26. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг.
27. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.
28. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.
29. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.
30. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.
31. Передумови та технології використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (у т.ч. аутстафінг).
32. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.
33. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.
34. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
35. Технологія розроблення показників оцінювання. Установлення вагомості показників оцінювання (ключових компетенцій).
36. Методичні аспекти розроблення шкали оцінювання.
37. Методи збирання інформації про працівника. Методи оброблення інформації (виміру показників).
38. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.
39. Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу. Програми роботи центрів оцінки.
40. Методичні підходи до розроблення комплексної методики оцінювання персоналу.

41. Процес оцінювання: характеристика основних елементів. Порядок використання результатів оцінювання.
42. Вибір суб'єктів оцінювання персоналу.
43. Методичні аспекти розроблення оцінювальних форм.
44. Процедура проведення атестації персоналу.
45. Сучасні трактування сутності мотивування та стимулювання персоналу.
46. Розробка системи мотивації співробітників сучасної організації.
47. Сутність та призначення інформаційних систем управління персоналом. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.
48. Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників.
49. Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу.
50. Використання пакетів програм для тестування кандидатів.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна література*

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е узд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 352 с.
3. 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. – 666с.
4. Теличко Г. Інформаційні технології в управлінні персоналом: монографія / Теличко Г.; Донецьк. нац. техн. ун-т. – Донецьк: УНІТЕХ, 2009. – 156 с.
5. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 399 с.

### *Допоміжна література*

1. Азаренкова Г.М. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / [Г. М. Азаренкова, О. В. Босак, О. С. Гирик та ін.]; за заг. ред. Л. К. Семів; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
2. Аникин Б. А., Рудая А. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 320 с.
3. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологи. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
4. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія / Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 178 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
6. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
7. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: «Экзамен», 2000. – 352 с.
8. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
9. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти: монографія / Ястремська О. М. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 194 с.

### *Інформаційні ресурси в Інтернет*

1. Кодекс законів про працю України – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Класифікатор професій ДК 003:2010. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dk003.com/>
3. <http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
4. <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> – бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»
5. <http://www.hrliga.com/> – спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «MeНеджеR по персоналу».