

**МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**



**МАУП**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
„ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”  
(для магістрів)**

**МАУП**

**Київ-2016**

Підготовлено професором кафедри управління персоналом та економіки праці Л.О. Згалат-Лозинською

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці (протокол №10 від “30” травня 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту Менеджменту та Бізнесу ім. Б. Хмельницького (протокол №6 від “20” червня 2016 р.)

**Згалат-Лозинська Л.О.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Технології управління персоналом” (для магістрів). – К.: МАУП, 2016. – 50 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Технології управління персоналом”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, а також список літератури.

МАУП

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2016

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

В теперішній час важливо не лише залучити до організації найкращих спеціалістів, але й утримати їх, використовуючи сучасні технології в сфері управління персоналом. Професіоналізм майбутніх магістрів з управління персоналом та економіки праці залежить від їх знань та навичок застосовувати технології, або іншими словами, методи, засоби, прийоми і процедури, розроблені відповідно до поставлених цілей і завдань в усіх підсистемах управління персоналом.

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

Навчальний курс „Технології управління персоналом” передбачає поглиблене вивчення основних організаційних та методологічних засад реалізації сучасних та інноваційних технологій в управлінні персоналом. Знання основ теорії та володіння практичними навиками у галузі сучасних технологій управління персоналом є особливо цінними для студентів, які навчаються за магістерськими програмами, оскільки вони – майбутні професіонали та керівники.

**Мета дисципліни:** сформувати у студентів теоретичні та прикладні знання в галузі використання сучасних персонал-технологій у практиці управління організаціями.

**Завдання дисципліни:** вивчення студентами теоретичних засад поширених на підприємствах технологій управління людськими ресурсами та набуття вмінь практичного їх застосування у процесах добору, оцінювання та використання персоналу.

**Предмет дисципліни:** методичні засоби і процедури технологічної побудови добору та оцінювання персоналу.

**Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів.** Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях економічної теорії, економіки праці та

соціально-трудових відносин, управління персоналом, фізіології і психології праці.

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Технології управління персоналом» розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» усіх спеціалізацій.

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

Для заочної форми навчання навчальним планом передбачаються тільки лекції і практичні заняття в досить обмеженій кількості. Основною формою вивчення дисципліни має місце самостійна робота.

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння матеріалу навчальної дисципліни «Технології управління персоналом», закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. .

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

Самостійна робота з навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» включає:

- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичних і одне практичне завдання;
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями;
- підготовку до практичних занять (для студентів денної форми навчання).

Важливе значення в керівництві самостійною роботою студентів відводиться індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета – допомогти студентам у вивченні того чи іншого питання, в правильній організації самостійної роботи над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання іспиту значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати звіти, документацію підприємств і інші джерела економічної інформації, аналізуючи зміни показників за методикою, поданою в підручниках.

*Мета самостійної роботи студентів* — сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Технології управління персоналом” та формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

*Завдання самостійної роботи студентів* – засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмету “Технології управління персоналом”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Технології управління персоналом” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Технології управління персоналом” підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів,

конспектом лекцій, періодичними виданнями тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Технології управління персоналом” організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв’язку між викладачем та студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Технології управління персоналом”, мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконанні завдання, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри. Основними видами контролю рівня оволодіння навчального матеріалу студентами денної форми навчання є усне опитування (заочної форми навчання – перевірка контрольних робіт). За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді іспиту здійснюється за питаннями для самоконтролю.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов’язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов’язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН дисципліни**  
**“ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”**

№ з/п	Назва змістового модуля і теми
	<b>Змістовий модуль 1. Сутність і місце персонал-технологій в управлінні організацією</b>
1.	Методологічні основи технологій управління персоналом
2.	Аналіз робіт в організації
3.	Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду
	<b>Змістовий модуль 2. Методичні основи технологій професійного підбору персоналу на вакантну посаду</b>
4.	Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду
5.	Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду
6.	Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду
	<b>Змістовий модуль 3. Застосування сучасних персонал – технологій в організації</b>
7.	Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду
8.	Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору
9.	Технології роботи рекрутингових агентств
10.	Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом
11.	Технології у галузі лізингу персоналу
12.	Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації
	<b>Змістовий модуль 4. Організаційне та методичного забезпечення оцінювання персоналу</b>
13.	Технології комплексного оцінювання персоналу
14.	Процедури оцінювання працівників
15.	Інформаційні технології в управлінні персоналом
	Разом годин: 120

## ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

### Змістовий модуль 1. Сутність і місце персонал-технологій в управлінні організацією

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
2. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на принципах технологічності.

*Література: [26, 29].*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Предмет, об'єкт, мета і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання.
2. Сучасні концепції управління персоналом.
3. Основні принципи технологічної побудови системи управління персоналом.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При підготовці даної теми необхідно акцентувати увагу на тому, що для досягнення високих результатів у функціонуванні будь-якої організації усі процеси, процедури, методи і функції управління, у тому числі й управління персоналом, мають бути побудовані на принципах технологічності.

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.

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



### *Завдання 1*

Визначити технології управління персоналом, які можуть бути застосовані в окремих підсистемах управління персоналом. Наведіть приклади

### *Завдання 2*

Проаналізуйте досвід застосування певних технологій управління персоналом в різних країнах. Окресліть відмінності в технологіях підбору, оцінювання, мотивації персоналу.

*Література [18, 19, 24,26, 29, 34, 45]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Методи збору інформації для аналізу робіт: сутність та порівняльний аналіз.
2. Технологія розроблення анкет та опитувальних листів для проведення аналізу робіт.
3. Процедура збирання інформації для проведення аналізу робіт методом репертуарних ґрат.
4. Сутність, порівняльна характеристика паспорта посади, опису роботи, посадової інструкції.
5. Розкрийте призначення, структуру, зміст основних розділів і технологію розроблення посадової інструкції.
6. Розкрийте призначення і зміст професіограми.
7. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Сутність і завдання аналізу робіт.
2. Напрями використання результатів аналізу робіт у практиці персоналом.
3. Етапи аналізу робіт: аналіз структури організації та визначення місця кожного робочого процесу в ній; визначення цілей та завдань аналізу робіт; відбір типових робочих місць для аналізу; вибір методу аналізу; збирання інформації; опис та специфікація робіт.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При підготовці відповідей на питання необхідно визначити, що аналіз роботи — це процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей (у термінах знань і умінь), яких потрібно найняти. Аналіз дозволяє одержати дані про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису роботи (у чому полягає робота) і специфікації роботи (яких людей на неї наймати).

Інформація, необхідна для аналізу роботи:

1. Робоча діяльність. Збирається інформація про реальні види робочої діяльності — чищення, шиття чи малювання. Іноді список містить опис того, як, чому і коли працівник виконує кожний з видів робіт.

2. Людська поведінка. Інформація про людську поведінку — чуттєвість, спілкування, прийняття рішень, творчі навички. Вимоги, які висуваються безпосередньо до людини, у термінах затрат людської енергії.

3. Механізми, устаткування, інструменти, використовувані в роботі. Дані, що стосуються вироблених продуктів, оброблюваних матеріалів, знань, які повинні застосовуватися, а також послуг.

4. Норми продуктивності. Інформація про норми продуктивності (у термінах кількості, якості чи затраченого часу на кожен вид роботи), норми і критерії, за якими буде оцінюватися робота.

5. Робоче оточення. Інформація про фізичні умови роботи, розклад роботи, організаційне і соціальне оточення (з ким доводиться спілкуватися в процесі роботи).

6. Вимоги до людини. Інформація про знання й уміння (освіта, навчання, досвід роботи і т.д.) та необхідні особисті характеристики (інтереси, схильності, здібності, фізичні дані і т.п.).

*Література [26, 29]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Пояснити, яке значення для організації має позитивний HR - бренд. Охарактеризуйте чинники, що його формують.

2. Охарактеризуйте інформацію, яка може бути включена до тексту рекламного оголошення для пошуку необхідних кандидатів на вакантні посади.

*Література [15, 22, 26, 29]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Формулювання критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.

2. Складання опису та специфікації роботи.

3. Складання посадової інструкції та паспорта посади. Призначення, структура, зміст основних розділів, технологія розроблення посадової інструкції.

4. Сутність, призначення, зміст, технологія розроблення професіограми.

5. Технології розроблення кваліфікаційної карти і карти компетенцій для певної посади.

6. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантні посади. Формулювання мінімальних і деталізованих вимог до кандидатів на вакантні посади. Визначення компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантні посади. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій.

7. Необхідність урахування етапу розвитку бізнесу організації, стилю керівництва та особливостей корпоративної культури під час формування профілю посади. Основні правила складання профілю посади.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При підготовці відповідей на питання необхідно визначити, що профіль посади часто плутають з посадовою інструкцією. Вони справді мають деякі схожі риси і елементи, але ототожнювати їх не можна. Посадова інструкція часто має більше формальний характер, її наявність передбачена нормативно-правовими актами трудового законодавства України. Традиційно вона містить розгорнутий перелік прав, обов'язків і відповідальності на певній посаді, а також загальні вимоги до досвіду та освіти співробітника. Складається вона для посади, а не індивідуально для співробітника. *Профіль посади* – це локальний документ, яким оперують як

оцінним інструментом при підборі, оцінюванні, навчанні, розвитку і ротації персоналу. Він являє собою більш повну картину посади та співробітника, який зможе її зайняти.

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

– кваліфікаційна карта – це 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).

Таким чином, посадова інструкція дає більше уявлення про те, що необхідно робити, а профіль посади – який кандидат здатний ефективно це робити.

При оцінюванні персоналу профіль посади використовується для визначення рівня відповідності співробітника займаній посаді, його потенційних можливостей. Тобто, порівнявши набір компетенцій людини в момент її прийняття на роботу і в момент оцінювання, можна говорити про потенціал, здібності до навчання, можливості для розвитку. Профіль посади на етапі розвитку персоналу допомагає визначити, на які позиції в майбутньому може претендувати конкретний працівник, яких навичок та компетенцій йому не вистачає для того, щоб успішно виконувати нові завдання. Крім того, точний опис ролі, значення та функціоналу кожної посади дає змогу визначити її важливість для бізнесу в цілому і грейд посади.

### *Завдання 1*

Складіть профіль посади менеджера по роботі з клієнтами.

*Методичні рекомендації для виконання завдання:* Профілі посад є індивідуальними для різних компаній, адже зміст роботи на одних і тих же посадах, але в різних організаціях може бути різним. Тому необхідно конкретизувати галузь діяльності підприємства.

Складання профілю посади може здійснюватися в такій послідовності:

1. Вивчення завдань посади та середовища, в якому необхідно буде працювати новому співробітнику. Опрацювання цих питань дасть загальне уявлення про те, який саме кандидат зможе бути ефективний, працюючи у вашій команді.

2. Визначення місця, ролі та значення посади в загальній організаційній структурі компанії. На даному етапі слід визначити порядок підпорядкованості та взаємодії співробітника з колегами.

3. Опис посадових обов'язків. Чим повніше буде розкритий цей розділ, тим точніше ви зможете сформулювати кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

4. Складання кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Розстановка серед них пріоритетів, тобто, що важливо знати і вміти, а що – бажано.

5. Опис формальних вимог (стать, вік, загальний стаж роботи, досвід за фахом тощо). Відповідно до законодавства, такі вимоги можуть мати відтінок дискримінації кандидатів, тому їх потрібно вказувати тільки як бажані. Кандидатів треба розглядати комплексно і, головне, не відмовляти в прийомі на роботу за даними критеріями.

#### Зразок профілю посади

Опис посади	
Посада	Секретар
Структурний підрозділ	Адміністративний відділ
Безпосередній керівник	Начальник адміністративного відділу
Підпорядковані	Відсутні
Взаємодія в колективі	1. Другий секретар приймальні: питання розподілу завдань із врахуванням поточної зайнятості. 2. Директор компанії: результат виконання прямих розпоряджень.

	<p>3. Відвідувачі, клієнти, гості: з'ясування причини звернення, координація рішення питань.</p> <p>4. Всі співробітники компанії: будь-які питання, пов'язані з якісним виконанням поточних завдань.</p>
<b>Функціонал</b>	
<b>Посадові обов'язки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийом, розподіл вхідних телефонних дзвінків;</li> <li>- прийом, відправлення факсів, сканування документів;</li> <li>- реєстрація та розподіл вхідної/вихідної документації;</li> <li>- організація прийому відвідувачів, супровід гостей на зустрічі;</li> <li>- організаційна підтримка проведення зустрічей: пошук необхідної інформації/контактів/документів;</li> <li>- приготування чаю/кави на прохання директора компанії, для учасників зустрічей/нарад;</li> <li>- замовлення необхідної для офісу канцелярії, госптоварів та інших необхідних засобів;</li> <li>- за необхідності, за розпорядженням безпосереднього керівника, – підготовка листів, запитів, відповідей на вхідну кореспонденцію;</li> <li>- відправка кореспонденції потрібним способом: пошта, кур'єрська служба, постановка завдання внутрішньому кур'єру;</li> <li>- організаційна підтримка відряджень співробітників: підбір/замовлення/бронювання готелів, авіа-/залізничних квитків;</li> <li>- координація роботи кур'єрів;</li> <li>- складання авансових звітів з витрат підзвітних засобів;</li> <li>- пошук, аналіз і систематизація інформації на запит директора чи безпосереднього керівника;</li> <li>- ведення баз днів народжень співробітників та клієнтів, організація вчасного оповіщення про ці</li> </ul>

	<p>дати;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ведення бази внутрішніх телефонних номерів співробітників, вчасне внесення змін і оповіщення про це співробітників;</li> <li>- участь у підготовці та проведенні корпоративних заходів;</li> <li>- виконання в рамках своєї компетенції інших обов'язків за розпорядженням директора чи безпосереднього керівника.</li> </ul>	
<b>Загальні вимоги</b>		
Стать	Перевага надається дівчині	
Зовнішність	Діловий стиль одягу, презентабельність, охайність	
Загальний стаж роботи	Від одного року, бажано – секретарем	
<b>Кваліфікаційна карта</b>		
Показний	Необхідно	Бажано
Освіта, рівень кваліфікації	Бакалавр	Спеціаліст/магістр
Вільне володіння мовами	Українська, російська	
Рівень володіння англійською мовою	Pre Intermediate	Intermediate і вище
Володіння ПК, ПЗ	MS Office (Word, Excel, Outlook), Internet	Power Point, Photoshop
Швидкість набору (рос., укр. текст)	Мінімум 120 знаків на хвилину	Від 200 знаків на хвилину
<b>Карта компетенцій</b>		
Показник	Необхідно	Бажано
Грамотні усне мовлення і письмова комунікація	√	
Знання правил ділового етикету, робота з врахуванням цих положень	√	
Вміння встановлювати контакт з різними людьми	√	
Планування, управління часом		√
Доброзичливість, неконфліктність	√	
Організованість, пунктуальність	√	
Самовладання, стійкість до емоційних навантажень	√	

Корпоративна гнучкість та лояльність		✓
Здатність ефективно працювати в режимі багатозадачності		✓
Здатність до навчання, управляємість	✓	
Навики роботи з різними видами оргтехніки і ПЗ	✓	
Навики швидкого пошуку необхідної інформації	✓	
Навики складання ділових документів		✓
Ініціативність, здатність мислити нестандартно		✓

На додаток до профілю посади в рамках різних HR-процедур складаються також додаткові форми і оціночні листи. На етапі підбору, наприклад, формують оцінну анкету кандидата, в яку вносять поведінкові індикатори за кожною з компетенцій і описують рівень їхнього розвитку в конкретного кандидата.

*Література [26, 29]*

## **Змістовий модуль 2. Методичні основи технологій професійного підбору персоналу на вакантну посаду**

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Розкрийте особливості використання послуг служб зайнятості у пошуку і залученні необхідних кандидатів.
2. Охарактеризуйте критерії вибору рекрутингової агенції для пошуку й відбору необхідних кандидатів на вакантні посади.

*Література [6, 10, 16, 22, 24, 26, 29, 34, 35, 37, 38, 47]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.
2. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.
3. Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього джерел підбору



персоналу.

4. Формування позитивного бренду роботодавця та його роль в залученні кандидатів на вакантну посаду.
5. Вибір засобу масової інформації для розміщення рекламних оголошень.
6. Ефективність розміщення рекламних оголошення про вакантні посади у періодичних виданнях. Вимоги до змісту інформації та оформлення рекламного оголошення про вакантні посади.
7. Використання послуг служб зайнятості, приватних рекрутингових агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.
8. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що будь-яка організація постійно має потребу в персоналі, що обумовлено наступними факторами:

1. Ринкові фактори, тобто збільшення попиту на продукцію або послуги, що вимагає розширення виробництва.
2. Технологічні фактори, тобто введення нового обладнання, що вимагає працівників нових професій, які раніше не використовувались на підприємстві.
3. Організаційні фактори, тобто створення нових підрозділів з новими функціями і задачами.
4. Соціальні фактори, тобто плинність кадрів, що вимагає їх заміни.
5. Фактори, що обумовлені державною політикою в галузі зайнятості населення.

Необхідність залучення персоналу на практиці передбачає:

1. Розробку стратегій залучення, яка повинна узгоджуватися з загальною організаційною стратегією.
2. Вибір варіанту найму персоналу.
3. Визначення переліку вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур відбору, методів роботи з кандидатами та переліку документів.
4. Встановлення рівня оплати праці, способів мотивації і перспектив кар'єрного зростання.

## 5. Здійснення практичних заходів з залученням персоналу.

Для залучення кандидатів організація може використовувати наступні методи:

1. Пошук кандидатів всередині організації. Перш, ніж вийти на ринок праці більшість організацій намагається знайти відповідного кандидата серед своїх працівників. Найбільш розповсюдженими методами внутрішнього пошуку є наступні: об'яви про вакансії у внутрішніх засобах інформації; звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні посади, аналіз особових справ співробітників організації. Пошук всередині організації не потребує значних фінансових витрат, сприяє посиленню авторитету керівництва організації серед її працівників, і не вимагає інтеграції нових працівників в організацію. В той же час пошук всередині організації може викликати опір з боку керівників підрозділів, які намагаються приховати кращих співробітників для себе.

2. Пошук з допомогою співробітників організації. Кадрова служба може звернутися з проханням до співробітників організації зайнятися неформальним пошуком серед своїх родичів, або знайомих. Переваги даного методу: низькі фінансові витрати на залучення персоналу; більш проста процедура адаптації нових працівників в організацію за рахунок більш тісних контактів з представниками організації. Недоліки даного методу: працівники організації не є професіоналами в галузі підбору кадрів; вони не завжди об'єктивно оцінюють своїх близьких і знайомих; даний метод може призвести до розвитку сімейності в організації, що може відбитися на результатах ефективності діяльності організації.

3. Самовиявлення кандидатів. Будь-яка організація отримує звернення від людей або листи з пропозиціями прийняти їх на роботу. Не маючи в конкретний момент часу потреби в працівниках тієї чи іншої професії, організація на базі цієї інформації може сформувати банк даних кандидатів, які можуть використовуватися в майбутньому.

4. Об'явив ЗМІ. Основна перевага такого методу – широке залучення населення при відносно не великих витратах. Недолік даного методу: може відбутися широкий наплив кандидатів, більшість яких не будуть відповідати необхідним вимогам. Тому при розробці об'яви необхідно чітко і ясно формулювати професійні і кваліфікаційні вимоги, щоб таким чином зразу відсікти кандидатів, які не відповідають вимогам, і зменшити обсяг роботи по опрацюванню заяв.

5. Виїздив інститути та інші навчальні заклади. Цей метод є результативним з точки зору залучення молодих спеціалістів в організацію, не потребує великих фінансових витрат.

6. Державні агентства зайнятості. Використання таких агентств дає змогу провести спрямований пошук претендентів по відповідним професіям при низьких витратах. Недоліки цього методу є те, що в державні агентства часто звертаються працівники, які мають низьку кваліфікацію, жінки, що повертаються з декретної відпустки, випускники навчальних закладів без стажу роботи.

7. Приватні кадрові агенції. Їх умовно можливо розділити на три групи:

Рекрутингові агенції. Головним напрямком таких агентств є пошук дорогих і унікальних спеціалістів методом прямого пошуку – „полювання за головами" (head hunting). В технологію закладається індивідуальний підхід до кандидата і клієнта. Тривалість циклу пошуку кандидата займає 2-4 тижні, і вартість буде складати 25-40% від річної заробітної плати претендента.

Кадрові агенції. Механізм роботи полягає у первинному відсіювання таких претендентів, які не відповідають вакантній посаді, а потім надання клієнту можливості вибору з декількох найбільш прийнятих кандидатів.

„Сірі" кадрові агентства. Беруть гроші з претендентів і невідомо, чи влаштують на роботу.

*Література основна [6, 10, 16, 22, 24, 26, 29, 34, 35, 37, 38, 47]*

#### *Завдання 1*

1. Складіть текст рекламного оголошення про вакантну посаду менеджера відділу маркетингу.

## Завдання 2

Визначте переваги і недоліки пошуку кандидатів за допомогою Інтернет – ресурсів. Зробіть підборку з 10 кандидатів на посаду менеджера відділу маркетингу, скориставшись сайтами: job.ua та rabota. ua.

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Охарактеризуйте критерії вибору рекрутингової агенції для пошуку й відбору необхідних кандидатів на вакантні посади.
2. Розкрийте процедуру аналізу інформації, що стосується підготовки і підвищення кваліфікації кандидата, під час вивчення його резюме.
3. Дайте характеристику інформації, на яку слід звернути увагу під час аналізу трудової діяльності кандидата.
4. Визначити, які характеристики у резюме можуть свідчити про успішність кандидата у його професійній діяльності. Наведіть приклади.
5. Поясніть мотиви розроблення фахівцями з підбору персоналу стандартних форм для заповнення кандидатами на вакантні посади.
6. Охарактеризуйте структуру і зміст стандартних форм для кандидатів на вакантні посади.
7. Назвати характеристики, які можна дослідити, вивчаючи автобіографію претендента на вакантну посаду.
8. Інформація, яку можна почерпнути під час вивчення резюме.
9. Розкрийте процедуру підготовки до проведення телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.
10. Обґрунтуйте необхідність перевірки інформації, наданої претендентом на вакантну посаду.

*Література [9, 10, 15, 26, 29, 35, 37 - 39]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Мета, призначення та склад документів, що використовуються під час

професійного підбору персоналу.

2. Технологія перевірки документів кандидатів на вакантні посади. Вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду. Призначення та вимоги до складання претендентами автобіографії. Вивчення автобіографії. Перевірка рекомендацій.

3. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Ефективність різних методів оцінювання кандидатів.

4. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.

5. Технології проведення телефонного інтерв'ю. Необхідність перевірки інформації, наданої претендентом на вакантну посаду.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що у більшості організацій інтерв'ю є основним методом відбору претендентів на вакантну посаду. На практиці використовуються такі види інтерв'ю:

- структуроване (проводиться за фіксованим набором запитань);
- слабоструктуроване (заздалегідь готуються лише головні запитання; можуть включатися незаплановані запитання, змінюватися хід розмови; інтерв'юер повинен бути добре підготовлений, аби бачити реакцію претендента, вибрати запитання, що заслуговують на особливу увагу);
- неструктуроване (заздалегідь готується лише перелік тем, проводиться у довільній формі);
- формальне інтерв'ю (обмежується перевіркою даних, які містяться у резюме чи анкеті);
- професійне інтерв'ю (виявлення професійних компетенцій у кандидата);
- особистісне інтерв'ю (виявлення особистісних якостей, системи цінностей та мотивації кандидата);
- стрес-інтерв'ю (перевірка кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);
- бізнес-інтерв'ю (проводиться із кандидатами на посади стратегічного

рівня управління, головна мета - виявити, за рахунок чого кандидат досяг успіху в бізнесі та кар'єрі);

— панельне (проводиться спеціально сформованою комісією);

— групове (інтерв'ю з групою претендентів).

Підготовлений перелік запитань інтерв'ю оформлюється у вигляді опитувального листа, на підставі якого розробляються спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата і особистих спостережень інтерв'юера.

### *Завдання 1*

Робота в малих групах. Розробіть стандартних форму для заповнення кандидатами на вакантні посади. Посаду студенти обирають самостійно.

*Література: [26, 29];*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Дайте порівняльну характеристику основним формам проведення інтерв'ю.
2. Структура та етапи проведення інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду.
3. Розкрийте значення етапу «установлення контакту» для забезпечення ефективності проведення інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду.
4. Вірогідні проблеми, що можуть виникнути під час інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду, способи їх розв'язання.
5. Прийоми активного слухання, що їх слід використовувати інтерв'юерам для підвищення ефективності інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду. Розкрийте значення етапу «запитання кандидата» під час проведення інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду.
6. Використання метапрограм при підборі персоналу. Визначення мотиваційних тенденцій «прагнення до досягнень» та «уникнення невдач» при підборі кандидата на вакантну посаду.
7. Обґрунтуйте значення мотиваційних тенденцій для встановлення

професійної придатності кандидата. Розкрийте технологію їх визначення під час інтерв'ю.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Сутність і технологія проведення поведінкового інтерв'ю. Наведіть приклади запитань.
2. Сутність і технологія проведення проєктивного інтерв'ю. Наведіть приклади запитань.
3. Сутність і технологія проведення ситуаційного інтерв'ю. Наведіть приклади ситуацій, які використовуються під час його проведення, та компетенції, що визначаються за їх допомогою.

*Література: [26, 29];*

#### **Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.**

Поведінкове інтерв'ю дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому. З цією метою кандидату ставлять запитання щодо попередніх місць роботи. Особлива увага приділяється тим аспектам, що стосуються вакантної посади. Запитання формулюються таким чином, що кандидату необхідно наводити конкретні приклади: «Опишіть ситуацію, коли...», «Наведіть приклади того, як...», «Опишіть Вашу роль у...» тощо.

Проєктивні методики ґрунтуються на схильності людини проєктувати свій життєвий досвід і уявлення на дії інших людей для того, щоб їх пояснити. Використання проєктивних методик є корисним під час проведення інтерв'ю за рахунок зменшення вірогідності соціально-бажаних відповідей. Відповідаючи на проєктивні запитання під час інтерв'ю, людина пояснює поведінку, дії, мотиви інших людей, причому з урахуванням власного досвіду, бачення і позицій.

Ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на використанні певних ситуацій під час інтерв'ю. Кандидату потрібно вибрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, яка склалась. Обираючи ту чи іншу модель поведінки, кандидат демонструє найбільш прийнятний (бажаний, оптимальний) для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки обрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями поведінки. За

допомогою ситуаційних запитань інтерв'юер може також установити, наскільки цілі, норми й цінності кандидата відповідають корпоративній політиці організації.

Ситуаційне інтерв'ю можна використовувати також для виявлення у кандидата навиків, необхідних для виконання певних видів робіт.

#### *Завдання 1*

Наведіть приклади запитань, які можна поставити кандидатам для визначення їхньої орієнтації на процес чи результат (процедури чи можливості). Дайте вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання

#### *Завдання 2*

Обґрунтуйте значення типу референції для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрийте технологію її визначення під час інтерв'ю.

#### *Завдання 3*

Дайте порівняльну характеристику різних типів людей залежно від їхнього позиціонування у робочих відносинах. Визначення позиціонування кандидата у робочих відносинах для встановлення його професійної придатності. Розкрийте технологію визначення даної характеристики під час інтерв'ю. Наведіть приклади запитань, які можна поставити кандидатам для визначення їхнього позиціонування у робочих відносинах. Дайте вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання.

*Література [8-11, 16, 17, 26, 29, 35, 45]*

### **Змістовий модуль 3. Застосування сучасних персонал – технологій в організації**

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Порівняльна характеристика основних видів тестів. Призначення тестів на професійну придатність.

2. Тестування як метод оцінювання претендентів на вакантну посаду.

Основні правила тестування



3. Охарактеризуйте призначення й види тестів загальних здібностей. Наведіть перелік інтелектуальних здібностей, які досліджуються під час оцінювання рівня інтелекту кандидатів на вакантну посаду.

4. Поясніть значення дослідження мотиваційної сфери кандидата для визначення його професійної придатності.

5. Дайте характеристику проєктивним тестам.

6. Охарактеризуйте види надійності тестів і джерела помилок.

7. Розкрийте процедуру оцінювання дієвості тесту.

8. Характеристики почерку, які вивчаються під час графологічної експертизи.

9. Зв'язок між психологічними якостями та характеристиками почерку людини. Призначення поліграфологічного дослідження кандидатів на вакантні посади.

10. Сутність і призначення фізіономічного аналізу, його використання при підборі кандидатів на вакантні посади.

*Література [7, 9, 13, 15, 16, 17, 25, 28, 29, 31, 33,35, 40, 42, 45, 48]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Тестування як метод оцінювання претендентів. Види тестів. Основні правила тестування.

2. Технологія підготовки до проведення тестування. Технології проведення тестування.

3. Надійність результатів оцінки, отриманих за допомогою тестів, джерела помилок. Оцінювання дієвості тесту. Життєвий цикл тесту. Необхідність та способи апробації тестових методик.

4. Графологія як наука та сфера практичної діяльності. Використання графологічної експертизи під час оцінювання кандидатів. Правила проведення графологічної експертизи.

5. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади: поліграф («детектор брехні»), фізіогномічний аналіз, алкогольні і наркотичні тести.

6. Ефективність психологічних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів.

*Література: [1, 5, 6, 10].*

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що поряд з інтерв'ю тестування є одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

Тест (від англ. «test» - досвід, випробовування) - стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, які можуть суттєво вплинути на її трудову діяльність і поведінку в колективі. Тривалість процедури тестування рекомендується до однієї години. Якщо тестів кілька - до двох годин. Тест здебільшого складається з набору окремих завдань, за результатами виконання яких набирається певна кількість балів. Для інтерпретації результатів розробляється шкала, що поділяється на певні відрізки. Перевагою тестування порівняно з іншими методами оцінювання є змога порівняти потенційні можливості, здібності, нахили, рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик різних претендентів між собою.

#### *Завдання 1*

Розкрийте сутність і призначення графологічної експертизи. Наведіть правила, яких слід дотримуватись під час проведення графологічної експертизи. Напишіть «від руки» абзац тексту. Охарактеризуйте себе по почерку.

#### *Завдання 2*

За допомогою психовізуальної діагностики охарактеризуйте трьох студентів Вашої групи. Визначте професійні здатності, які можуть бути ними реалізовані в певних сферах діяльності.

*Література [7, 9, 13, 15, 16, 17, 25, 28, 29, 31, 33,35, 40, 42, 45, 48]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Структура витрат на професійний підбір персоналу.
2. Причини тривалого незаповнення вакансії. Взаємозв'язок між вартістю та ефективністю підбору персоналу.
3. Показники, за якими можна оцінити якість професійного підбору персоналу. Показники, що характеризують ефективність підбору: швидкість, вартість і якість підбору.
4. Помилки, пов'язані з професійним підбором персоналу, які негативно позначаються на його якості, викликають підвищення плинності нових працівників.
5. Дослідження здатності кандидата адаптуватися до соціального середовища під час професійного підбору.

*Література [15, 18, 19, 25, 26, 29]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Методи оброблення інформації, отриманої на різних етапах професійного підбору. Варіанти ухвалення остаточного рішення про прийняття на роботу одного з претендентів.
2. Вірогідні варіанти рішень за результатами оцінювання та форми подальшої взаємодії з кандидатом. Процедура відмови кандидатам у прийнятті на роботу. Вміст листа з відмовою кандидату після вивчення резюме, інтерв'ю.
3. Укладання трудового договору та уведення працівника в посаду. Обов'язкові та додаткові умови трудового договору. Документи, які має подати найманий працівник до служби персоналу для оформлення трудового договору. Процедура уведення працівника в посаду.
4. Установлення строку випробування новому працівникові. Варіанти відображення у трудовому договорі строку випробування.
5. Причини тривалого не заповнення вакансії.

6. Структура витрат на професійний підбір персоналу. Взаємозв'язок між вартістю та ефективністю підбору персоналу. Помилки, пов'язані з професійним підбором персоналу, які негативно позначаються на його якості.

#### *Завдання 1*

Розкрийте процедуру відмови кандидатам у прийнятті на роботу. Поясніть значення даної процедури для формування позитивного HR - бренду.

Складіть лист з відмовою кандидату після вивчення резюме, інтерв'ю.

#### *Завдання 2*

Складіть текст рекламного оголошення про вакантну посаду інженера по охороні праці та техніці безпеки.

*Література [15, 18, 19, 25, 26, 29, 33, 44]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Дайте порівняльну характеристику послуг, які надають рекрутингові агенції.
2. Технології роботи рекрутингових агенцій: стандартний і прямий пошук персоналу.
3. Характеристика послуг, які надають рекрутингові агенції: рекрутмент (recruitment), екзек'ютів сеч (executive search), хедхантинг (headhunting), аутплейсмент (outplacement). Їх специфіка та особливості.
4. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу. Напрями спеціалізації фахівців з підбору персоналу рекрутингової агенції.
5. Характеристика основних етапів рекрутування.

*Література [2, 6, 9, 22, 29]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.
2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
3. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація.

4. Стандартний і прямий пошук персоналу.
5. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютів сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).
6. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу.
7. Етапи рекрутування.
8. Розвиток ринку рекрутингових послуг на Україні. Сертифікація рекрутингових агенцій.

#### *Завдання 1*

Наведіть перелік запитань, які має поставити рекрутер кандидату після проходження ним інтерв'ю з представниками організації-замовника.

#### *Завдання 2*

Наведіть перелік запитань, які має поставити рекрутер представнику організації-замовника, котрий проводив інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що рекрутування - це вид послуг із заповнення вакантних посад компетентними працівниками. Такі послуги продукують спеціалізовані агенції. Споживачами є роботодавці, які замовляють ці послуги. Отже, основною метою рекрутування є задоволення потреб роботодавця-замовника в отриманні компетентних працівників.

Види послуг, які надають рекрутингові агенції: 1) хедхантинг — вид послуги, за якої компанія, що займається пошуком і відбором керівників вищої ланки управління, «переманює» чітко визначеного фахівця для компанії-замовника; 2) екзек'ютів сеч — вид послуги, за якої агенція займається підбором керівників вищої ланки управління, використовуючи технологію прямого пошуку кандидатів; 3) рекрутмент — вид послуги з підбору керівників середньої та нижньої ланок управління, професіоналів, фахівців за невеликої частки замовлень на підбір керівників вищої ланки управління, використовується технологія стандартного пошуку кандидатів; 4) аутплейсмент — вид послуги, за якої

рекрутингова агенція займається працевлаштуванням персоналу, якого звільняє компанія-замовник.

*Література [2, 6, 9, 22, 29, 35, 37-39, 44]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
2. Форми, види та переваги аутсорсингу. Дайте порівняльну характеристику внутрішнього і зовнішнього, часткового і повного аутсорсингу.
3. Наведіть види діяльності, у яких набуло поширення використання аутсорсингової технології.
4. Дайте характеристику проблемам, пов'язаним із використанням аутсорсингової технології.
5. Охарактеризуйте зміст і структуру контракту про аутсорсинг.

*Література [1, 12, 14, 20, 23, 29, 30]*

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Сутність аутсорсингових послуг. Причини, які зумовлюють використання організаціями аутсорсингових послуг.
2. Етапи розроблення аутсорсинг-проекту.
3. Обґрунтування доцільності передавання окремих функцій на аутсорсинг за методиками компанії «Price Warehouse Coopers» та Д. Хлебнікова.
4. Аналіз ринку послуг аутсорсингу. Критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг.
5. Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що

зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності і, за необхідності, залучення тимчасового персоналу. *Аутсорсинг* – це передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою організацією певних завдань, функцій або процесів, що зазвичай не є частиною основної діяльності організації, проте необхідних для повноцінного функціонування бізнесу шляхом укладення контрактів із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі.

Аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення ризиків тощо.

#### *Завдання 1*

Технології аутсорсингу в управлінні персоналом. Типові функції з управління персоналом, які передаються на аутсорсинг спеціалізованим агенціям.

#### *Завдання 2*

Розробіть аутсорсинг-проект обґрунтування економічної доцільності передавання на аутсорсинг функцій з підбору персоналу рекрутинговій агенції. Вид бізнес-функцій студент обирає довільно.

*Література [1, 12, 14, 20, 23, 29, 30]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Наведіть основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі. Дайте порівняльну характеристику основних форм залучення персоналу.
2. Розкрийте переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача.
3. Вірогідні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для організації-замовника. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
4. Проблеми, з якими можуть зіткнутись організації провайдери лізингових послуг. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
5. Поясніть чому вітчизняні агенції, які надають лізингові послуги,

практикують укладання строкових трудових договорів з найманими працівниками.

6. Розкрийте особливості змісту та порядку укладання трудових договорів із лізинговими працівниками.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.
2. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.
3. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.
4. Формування лізингового штату організації – лізингодавця.
5. Наукові підходи до обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу за допомогою лізингових відносин.
6. Розрахунок витрат на залучення співробітника на умовах лізингу: витрат на заробітну плату фахівця, взятого в лізинг, та витрати на винагороду компанії – лізингодавця.
7. Розвиток ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні.

*Література [12, 23, 26, 29]*

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що лізинг персоналу - це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування. На жаль, у вітчизняному законодавстві лізинг персоналу зустрічається, проте МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу, зокрема у 1997 році на 85-ї сесії були прийняті Конвенція №181 та Рекомендація №188, присвячені питанням діяльності приватних агенцій зайнятості. Разом з іншими положеннями Конвенція №181 допускає як законні послуги таких агенцій «наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним та юридичним), які безпосередньо організовують



та використовують працю даних працівників у власних інтересах». Також дана конвенція встановлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати адекватний захист згідно з національним законодавством (мінімальної заробітної плати, тривалості робочого часу та інших умов праці, безпека та гігієна праці та ін.).

Лізинг персоналу поділяють на короткостроковий та довгостроковий. Короткостроковий лізинг передбачає задоволення потреби лізингоотримувача в тимчасовому використанні персоналу. Така потреба виникає у роботодавця (лізингоотримувача) у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, відпускною кампанією, проектними роботами, виставками тощо.

Використовуючи тимчасових працівників, роботодавці зменшують витрати на робочу силу за рахунок нижчої заробітної плати і обмеженого набору соціальних виплат цій категорії зайнятих. Для персоналу тимчасова зайнятість дає можливість гнучкої системи зайнятості, отримання додаткового прибутку, можливість роботи в різних компаніях, що сприяє підвищенню кваліфікації, отримання соціальної забезпеченості. У разі короткострокового лізингу працівник одержує можливість працювати на різних робочих місцях (посадах), що допомагає йому зробити професійний вибір.

Довгостроковий лізинг передбачає професійний добір, відбір, а іноді профадаптацію працівника для його використання лізингоотримувачем упродовж тривалого часу. У результаті лізингоотримувачем лізинг професіоналів та адміністративного персоналу дозволяє заощаджувати не тільки робочий час, а й фінансові ресурси, позбавляє від проблем підготовки та перепідготовки кадрів.

Серед переваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача слід виокремити наступні:

- отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу;
- зменшення витрат на компенсаційні пакети (як правило, для тимчасових співробітників вони є значно меншими);
- зменшення обсягів ведення кадрової документації;

- відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки за договором агенція зобов'язана знайти йому заміну на даний термін без додаткової оплати;

- можливість на місце одних працівників брати інших, якщо перші через ті чи ті причини не підходять організації-замовнику лізингових послуг;

- зменшення витрат на підбір персоналу: за підбір працівника на постійну основу рекрутинговій агенції виплачують 2-3 місячних оклади, за підбір на умовах лізингу – менше одного;

- можливість продовжити випробувальний термін для співробітника без оформлення з ним трудових відносин;

- можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу.

Для лізингового працівника є вигідною така форма працевлаштування з огляду на таке:

- можливість набути необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних умовах праці;

- надає можливість суміщати роботу з навчанням та набувати необхідного досвіду для студентів;

- працівникові не потрібно самому шукати роботу, агенція пропонує різні вакансії;

- стаж не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агенції);

- можливість налагодити ділові контакти з багатьма організаціями.

Поряд з позитивними сторонами лізингу персоналу є й негативні моменти, зазначимо основні з них:

- Для організації замовника: ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність корпоративної культури організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у галузі охорони здоров'я, техніки безпеки, навчання персоналу.

- Для агенції-провайдера: після закінчення терміну дії договору агенція може

певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, проте вона має утримувати працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників.

Для зниження вірогідних ризиків між замовником і провайдером лізингових послуг має бути укладено договір, що враховуватиме умови аналогічного договору укладеного між провайдером і найманим працівником.

У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти: характеристику персоналу, чисельність співробітників, строк лізингової угоди, оклади наданих працівників, критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт, винагороду за лізинг обслуговування.

У разі будь-яких порушень законодавства стосовно наймання й використання персоналу відповідальним є лізингодавець. Основним суб'єктом є працівник, який укладає трудовий договір з роботодавцем, бере на себе зобов'язання особисто виконувати трудові функції. Другим суб'єктом є організація, яка набирає персонал, яка підбирає працівників і укладає з ними трудові договори. Формально такі організації виступають роботодавцями. Третім суб'єктом є клієнт, він же виступає і замовником, і реальним роботодавцем.

Якщо працівника наймає організація-лізингодавець під конкретне замовлення, то укладається строковий трудовий договір. Термін роботи залежить від терміну, на який укладено договір з організацією замовником. У разі зарахування працівника до штату провайдера для неодноразового надання різним організаціям для виконання певних трудових функцій може укладатися трудовий договір і на невизначений термін.

*Література основна [12, 23, 26, 29, 32, 36, 42]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Дайте порівняльну характеристику технологій аутстафінгу та аутсорсингу.
2. Визначити шляхи мінімізації негативних наслідків використання

організаціями аутстафінгу як технології управління.

3. Охарактеризуйте етапи виведення персоналу зі штату організації.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу).

2. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

3. Переваги використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату, зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу.

4. Проблеми юридичного та управлінського характеру, пов'язані з виведенням персоналу зі штату організації.

5. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.

6. Основні положення договору щодо надання послуг аутстафінгу. Порядок розрахунків за надання послуг з аутстафінгу.

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

8. Особливості ринку аутстафінгу в Україні.

*Література основна [1, 6, 12, 15, 20, 23, 26, 29, 32, 43, 46]*

**Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання.** При відповіді на це питання потрібно відзначити, що термін «аутстафінг» дослівно перекладається як позаштатний. Даним терміном називають послуги з виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи і виконувати свої функції. Крім передавання провайдеру штатних співробітників, організація-замовник одразу може набирати персонал, зараховуючи його до штату агенції.

В обох випадках організація-провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства, виплату заробітної плати,

відрахування податків, соціальне та медичне страхування, оформлення тимчасової непрацездатності, відпусток, відряджень тощо.

Аутстафінг подібний до лізингу персоналу, проте за умов лізингу співробітники весь час перебувають в штаті організації провайдера. За аутстафінгу працівники перебувають у штаті провайдера доти, поки є потреба у них, але у разі припинення за вимогою клієнта трудових відносин зі співробітниками їх звільняють.

Також до відмінностей можемо віднести те, що за умов лізингу агенція-провайдер несе відповідальність за кваліфікацію, трудову дисципліну і результати праці наданих у лізинг працівників, тоді як за умов аутстафінгу агенція не несе відповідальності за перераховані моменти, а також за можливі збитки, завдані клієнту співробітниками.

Найчастіше аутстафінг використовується у представництвах транснаціональних компаній, де, як правило, українським підрозділам західних компаній установлюються обмеження щодо чисельності персоналу та жорсткі бюджетні межі з чітко визначеною структурою адміністративних витрат.

#### **Змістовий модуль 4. Організаційне та методичного забезпечення оцінювання персоналу**

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Обґрунтуйте доцільність використання експертного опитування для встановлення достовірності сформованих показників оцінювання.
2. Методичні підходи до використання коефіцієнтних методів оброблення інформації.
3. Сутність і особливості використання рейтингових методів у практиці оцінювання працівників. Наведіть приклади.
4. Дайте характеристику описовим методам оцінювання працівників.
5. Розкрийте переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.

6. Технологія роботи центрів оцінювання (assessment centers).
7. Розроблення загальних моделей оцінювання працівників у організації.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.
2. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями. Стандарти та еталони в оцінюванні персоналу.
3. Фактори, які впливають на вибір показників (ключових компетенцій) оцінювання персоналу.
4. Правила, якими слід керуватись під час розроблення показників оцінювання.
5. Методичні аспекти розроблення шкали оцінювання.
6. Варіанти побудови оцінювальних шкал. Описові шкали оцінювання рівнів прояву якостей (компетенцій).
7. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.
8. Методи збирання інформації про працівника.
9. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.
10. Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу. Програми роботи центрів оцінки.
11. Проблеми розроблення загальної моделі оцінювання персоналу. Розроблення модифікованих моделей для вирішення певних завдань.
12. Специфічні особливості оцінювання працівників різних категорій персоналу.

### *Завдання 1*

Розробіть анкету для проведення експертного опитування з метою встановлення достовірності показників, використовуючи для оцінювання важливості показників методи ранжування та метод парних порівнянь.

### *Завдання 2*

Побудова оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву у працівників компетенцій, якостей і характеристик. Наведіть приклад описової шкали

оцінювання рівня прояву певних компетенцій.

### *Завдання 3*

Розробіть різні варіанти оцінювальних шкал для визначення ступеня прояву окремих компетенцій.

*Література основна [6, 26, 27, 29, 40, 41, 49, 50]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів.
2. Вибір суб'єктів оцінювання персоналу.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Самооцінювання, його переваги та недоліки.
2. Використання оцінювання «360<sup>0</sup>». Визначення відповідальних осіб за проведення оцінювання.
3. Оформлення результатів оцінювання. Використання спеціальних бланків, форм, листів, характеристик.
4. Методичні аспекти розроблення оцінювальних форм.

*Література основна [6, 26, 27, 29, 40, 41, 49, 50]*

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

*Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до іспиту):*

1. Сутність та основні складові інформаційних систем управління персоналом (ІАСУП).
2. Класифікація ІАСУП. Використання аналітичних і базових модулів для вирішення різних завдань управління персоналом. Характеристика ІАСУП.
3. Принципи вибору програмного забезпечення для вирішення різних завдань управління персоналом.

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):*

1. Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників.

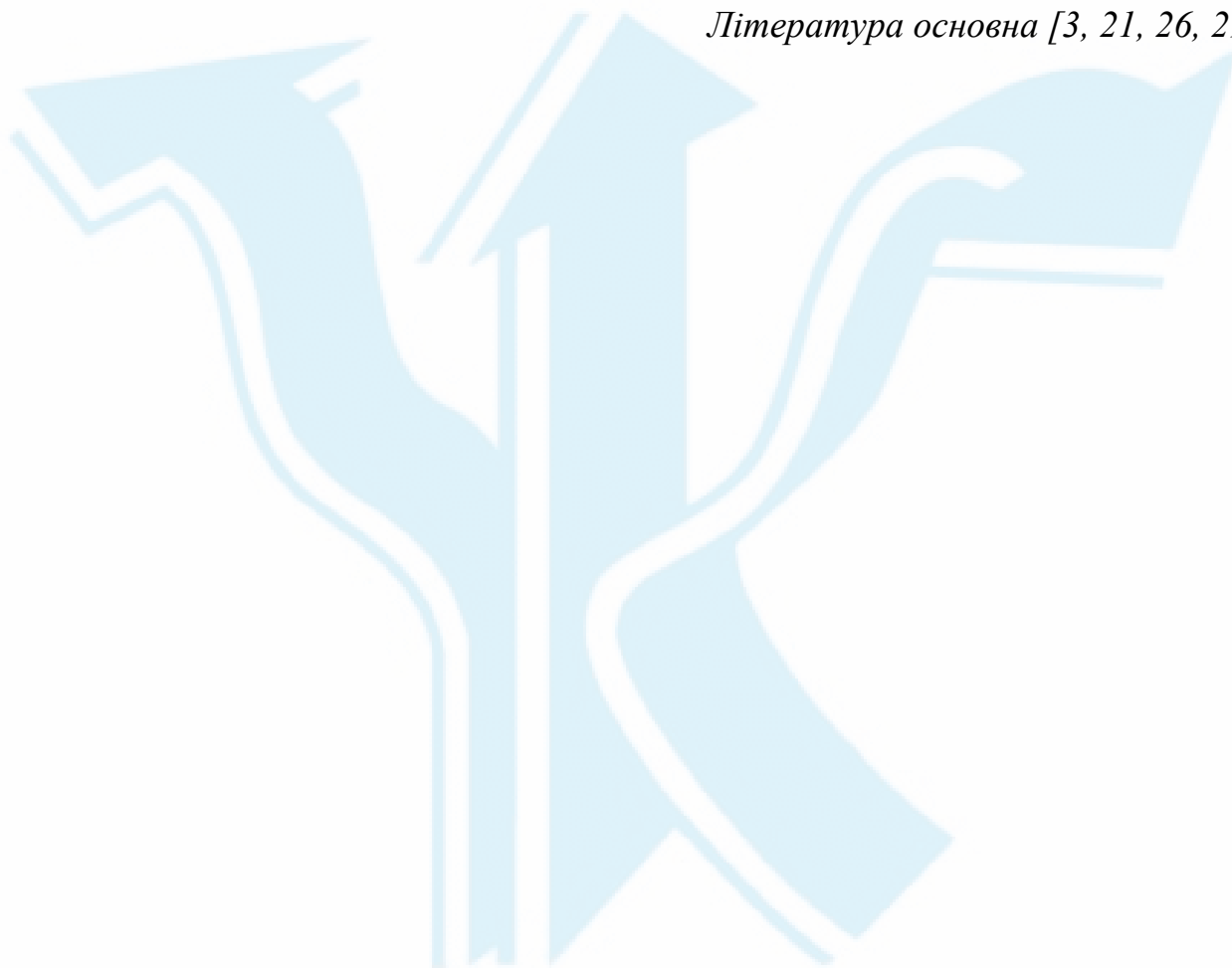
2. Ведення обліку кандидатів, вакансій, витрат на підбір. Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу.

3. Система автоматизованої атестації керівників, професіоналів і фахівців.

4. Використання пакетів програм для тестування кандидатів.

5. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

*Література основна [3, 21, 26, 29, 33]*



**МАУП**



## ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу й активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи - поглибити та систематизувати здобуті в процесі вивчення курсу теоретичні знання, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами і застосовувати теоретичні знання та набуті навички в галузі сучасних персонал-технологій у процесах добору, оцінювання та використання персоналу.

Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman). Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Обов'язковою умовою написання роботи є титульний лист, зміст, що містить питання завдання із зазначенням сторінок, вступ, відповіді на питання (без розриву сторінок), а також список використаної літератури, який має містити не менше 10 джерел.

Варіант контрольної роботи студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. табл.)

Перша літера прізвища студента	Номер варіанту контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

## ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

### Варіант 1

1. Назвіть вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
2. Охарактеризуйте способи пошуку й залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці власними зусиллями організації і чинники, що впливають на їх вибір.
3. Розкрийте призначення та вимоги до складання претендентами автобіографії. Назвати характеристики, які можна дослідити, вивчаючи автобіографію.
4. Назвіть вірогідні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для організації-замовника. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.

### Варіант 2

1. Обґрунтуйте необхідність використання різних методичних підходів і процедур при побудові системи управління персоналом на принципах технологічності.
2. Дайте характеристику чинникам, які впливають на вибір ЗМІ для розміщення рекламного оголошення про вакантні посади й робочі місця.
3. Наведіть приклади нестандартних запитань, які можуть бути включені до анкет.
4. Розробіть анкету чи опитувальний лист для збирання інформації з метою аналізу певного виду робіт.

### Варіант 3

1. Поясніть значення економічної доцільності використання різних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
2. Охарактеризуйте етапи аналізу робіт.
3. Розкрийте вимоги, яким мають відповідати стандартні форми для заповнення претендентами на посади.
4. Обґрунтуйте значення орієнтації на процес чи результат (процедури чи

можливості) для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрийте на прикладах технологію їх визначення під час інтерв'ю. Дайте вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них тих чи інших орієнтацій на процес чи результат.

#### **Варіант 4**

1. Розкрийте мету, призначення та склад документів, які вивчають відповідні посадові особи під час професійного підбору персоналу. Охарактеризуйте правила, яких слід дотримуватись під час перевірки рекомендацій.
2. Дайте порівняльний аналіз розподілу трудових зусиль на різних стадіях підбору за рекрутменту та екзек'ютів сеч. Виділити спільні та відмінні риси екзек'ютів сеч і хедхантингу.
3. Розкрийте переваги і наведіть приклади описової шкали оцінювання рівня прояву певних компетенцій.
4. Наведіть приклади запитань, які можна використати для визначення мотиваційних тенденцій у кандидата на вакантну посаду. Розкрийте на прикладах технологію їх визначення під час інтерв'ю. Дайте вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них тих чи інших мотиваційних тенденцій.

#### **Варіант 5**

1. Дайте порівняльну характеристику внутрішнього та зовнішнього джерел підбору персоналу.
2. Охарактеризуйте основні причини, якими керуються компанії, використовуючи аутсорсинг як стратегію управління.
3. Охарактеризуйте процедуру підбиття підсумків інтерв'ю. Охарактеризуйте вірогідні варіанти рішень за підсумками інтерв'ю і форми подальшої взаємодії з кандидатами. Складіть лист з відмовою кандидату після вивчення резюме, інтерв'ю.
4. Розробіть кваліфікаційну карту та карту компетенцій для певної посади.

### **Варіант 6**

1. Охарактеризуйте структуру і зміст опису роботи.
2. Розкрийте передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом. Охарактеризуйте основні загрози, з якими можуть зіткнутися наймані працівники, зайняті на лізингових умовах. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.
3. Побудуйте дерево показників оцінювання (компетенцій) для різних категорій персоналу: особистісні якості, професійна поведінка, результати праці; управлінські, аналітичні, комунікативні компетенції; корпоративні, професійні компетенції тощо.
4. Складіть рекламне оголошення для певної вакантної посади.

### **Варіант 7**

1. Кваліфікаційна карта й карта компетенцій: сутність, порівняльна характеристика, технології розроблення.
2. Охарактеризуйте правила, яких слід дотримуватись під час телефонного інтерв'ю. Розкрийте помилки, яких припускаються інтерв'юери під час інтерв'ю і які заважають почути і зрозуміти співрозмовника.
3. Доцільність використання послуг рекрутингових агенцій у пошуку й відборі кандидатів на вакантні посади.
4. Дайте порівняльну характеристику внутрішньому і зовнішньому типам референції у кандидата на вакантну посаду. Наведіть приклади запитань, які можна використати для визначення типу референції. Дайте вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання й висновки щодо переважання у них того чи іншого типу референції.

### **Варіант 8**

1. Поясніть доцільність розроблення мінімальних і деталізованих вимог до кандидатів на вакантні посади.

2. Розкрийте особливості використання послуг навчальних закладів у пошуку й відборі кандидатів на вакантні посади і робочі місця. Напрями удосконалення співпраці роботодавців і навчальних закладів.
3. Розкрийте місце інтерв'ю у системі підбору персоналу. Охарактеризуйте основні чинники, від яких залежать структура, зміст і тривалість інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду.
4. Розкрийте сутність і призначення графологічної експертизи. Наведіть правила, яких слід дотримуватись під час проведення графологічної експертизи. Напишіть «від руки» абзац тексту. Охарактеризуйте себе по почерку.

### **Варіант 9**

1. Розкрийте основні положення, яких слід дотримуватись під час розроблення компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантні посади.
2. Розкрийте переваги й недоліки пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів.
3. Технологія перевірки документів кандидатів на вакантні посади. Поясніть доцільність перевірки рекомендацій кандидатів на вакантні посади.
4. Охарактеризуйте процедуру підготовки кандидата до інтерв'ю з представниками організації-замовника. Наведіть і прокоментувати перелік запитань, які має поставити рекрутер кандидату після проходження ним інтерв'ю з представниками організації-замовника.

### **Варіант 10**

1. Поясніть необхідність урахування етапу розвитку бізнесу компанії та особливостей корпоративної культури у розробленні компетенцій.
2. Дайте порівняльну характеристику рекламної та інформаційної моделі job-сайтів. Охарактеризуйте чинники, що впливають на вибір сайту з працевлаштування для розміщення оголошення про вакансію.
3. Дайте порівняльну характеристику різних типів запитань, які можуть

використовуватись під час інтерв'ю. Наведіть приклади.

4. Розкрийте процедуру знайомства клієнта з відібраними кандидатами.

Наведіть перелік запитань, які має поставити рекрутер представнику організації-замовника, котрий проводив інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

*Література основна [19, 24, 25, 26, 29]*

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна**

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб, пособие. — М . : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии. — СПб : Питер, 2006. — 2006. – 188 с.
3. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу : навч. посіб. / В. Б. Василів; Нац. ун-т водного госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2014. - 147 с.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. — Вип. 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. - Розд. 1. Професії керівників професіоналів фахівців та технічних службовців. - Краматорськ : Центр продуктивності 2004.
5. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие. - К.: МАУП, 2002. - 248 с.
6. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших. — СПб.: Речь, 2007. — 169с.
7. Загірняк М. В. Психологія управління : навч. посіб. / М. В. Загірняк, А. Б. Почтовюк; ред.: Л. П. Гобельовська. - Х. : Точка, 2011. - 193 с.
8. Закаблущая Е. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100 %. - СПб.: Питер, 2009. - 240 с.
9. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 272 с.

10. Иванова С. В. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 174 с.

11. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. — М. : Гуманитарный центр, 2011. — 160 с.

12. Карлін М.І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М.І. Карлін, О.В. Борисюк // Демографія та соціальна економіка. — 2011. - 1(15). — С. 96-102.

13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 301 с.

14. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: История, методология, практика. — М.:Инфра-М, 2011. — 112 с.

15. Магура М. И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. — С. 160— 161.

16. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов. - С.-Пб.: Питер, 2008. - 480 с.

17. Медведев Д., Булка А. Современные психотехники. Технология профессионально-психологического отбора. — М.: Феникс, 2008. — 592 с.

18. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М. : Дашков и К°, 2011. — 344 с.

19. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х., 2012. - 217 с.

20. Петрова И.В. Эффективный аутсорсинг. Механизм принятия управленческих решений. — М. : Инфра – М, РИОР, 2014. — 108 с.

21. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева; Харк. нац.

экон. ун-т. - Х., 2008. - 336 с.

22. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях: Практические руководства. - М.: ВР Books, 2010. - 288 с.

23. Сафарова Е. Ю. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. Новые технологии бизнеса. Простыми словами о сложных материях. – М.: Эксмо, 2010. - 208 с.

24. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом : учебно–практическое пособие / В. И. Сперанский. – Москва : Альфа–Пресс, 2008. – 493 с.

25. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании [Текст] : метод. пособие / Л.А Козлова, Л.Э Самуйлова, Ю.А. Логинова, Д.Н. Рощин, С.В. Тарасова. - М. : Междунар. центр финансово-экон. развития, 2005. - 63 с.

26. Технология управления персоналом [Текст] : настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов. - М.: Экзамен, 2000. — 575 с.

27. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков, А. О. Василенко, О. І. Волошин; ред.: В. М. Данюк; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана", ПАТ "Новокраматор. машинобуд. з-д". - Вид. 2-ге, зі змінами. - Київ : КНЕУ, 2014. - 666 с.

28. Харцій, О. М. Візуальна психодіагностика : навч. посіб. (модульний варіант) / О. М. Харцій. - Л. : Магнолія 2006, 2016. - 223 с.

29. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. - К., 2009. - 399 с.

30. Щегольков Д. Аутсорсинг начисления зарплат // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 3. — С. 20.

31. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. - Киев: МАУП, 2001. – 616 с.

#### *Додаткова*

32. Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. — М. : Статистика, 1974. — С. 36.



33. Гавриш О. А. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко, Н. І. Ситник, В. Е. Грамотнєв; ред.: Т. В. Лазоренко; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К., 2011. - 333 с.

34. Доценко Н. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія / Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадош, І. В. Чумаченко; ред.: І. В. Чумаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. - Харків, 2015. - 201 с.

35. Жечко Т.М. Как оценить человека за полчаса. - СПб.: Питер, 2008. - 160 с.

36. Жлуктенко В. І., Наконечний С. І., Савіна С. С. Теорія ймовірностей і математична статистика: навч.-метод. посібник : у 2 ч. — Ч. II. Математична статистика. — К.: КНЕУ, 2001, — С. 331. — тема 11

37. Иванов А. Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера. — М. : Вершина, 2006. — С. 115— 116.

38. Иванова С. В. 50 советов по рекрутингу. — М. : Альпина Паблицер, 2016. — 256 с.

39. Карташов С.А. Рекрутинг. Найм персонала [Текст] : учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. — 2-е изд. - М. : Экзамен, 2003. — 319 с. С. 20-21

40. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2011. - 397 с.

41. Кузнецов И. Центры оценки: работа над ошибками // Управление персоналом. — 2006,— № 3 , — С. 22. — тема 12

42. Морушко О. О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / О. О. Морушко; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів, 2014. - 173 с.

43. Пашутин С. Оптимизация административных расходов при использовании аутстаффинга // Управление персоналом. — 2006. — № 9 (139). — С. 73. — тема 10.

44. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы

[Текст] : монографія / Ю. В. Долженкова [и др.] ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. - 311 с.

45. Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 26 - 27 берез. 2010 р., Харків / АПН України, Ун-т менедж. освіти, Харк. нац. экон. ун-т. - Х., 2010. - 100 с.

46. Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг : пер. с англ. — М. : Кудиц-образ, 2004. — С. 175.

47. Топчий Т. Поиск персонала с помощью Интернета // Управление персоналом. — 2006. — № 9 (156). — С. 62.

48. Фармагей А. Использование графологии при тестировании кандидатов на должность // Справочник кадровика. — 2005. — №7. — С. 84— 87.

49. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст] / В.П. Чемяков. - М.: Вершина, 2007. - 208 с.

50. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський . - Харків, 2013. - 416 с.

МАУП