

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
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.)

Калина А.В., Згалат-Лозинська Л.О. Навчальна програма дисципліни
„Технології управління персоналом” (для магістрів). – К.: МАУП, 2016. - 34с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст
дисципліни „Технології управління персоналом”, вказівки до виконання
контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю,
список літератури.

Міжрегіональна Академія
управління персоналом
(МАУП), 2016

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Одним з найголовніших аспектів підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності сучасних організацій є висококваліфікований, досвідчений персонал, який дозволяє реалізовувати прогресивні, інноваційні, наукомісткі проекти та технології. В теперішній час важливо не лише залучити до організації найкращих спеціалістів, але й утримати їх, використовуючи сучасні технології в сфері управління персоналом.

Під технологією в даному сенсі слід розуміти сукупність методів, засобів і реалізації людьми конкретного складного процесу шляхом поділу його на систему послідовних взаємопов'язаних процедур і операцій, які виконуються більш або менш однозначно і мають на меті досягнення високої ефективності певного виду діяльності. Поділяючи процес управління персоналом на окремі складові та оптимізуючи в них процедури та операції, керівники таким чином підвищують рівень його технологічності. Відповідно виділяють технології підбору кадрів, їх наймання, адаптації, оцінювання, мотивації, розвитку, планування кар'єри, інші, вивчення та реалізація яких дозволяє спростити, оптимізувати та підвищити ефективність не лише окремих процесів, але й усієї системи управління персоналом. Теорія та практика управління людськими ресурсами накопичила значний закордонний досвід застосування інноваційних технологій, таких як рекрутинг, аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу, що дозволяють знизити витрати на персонал та одночасно підвищити віддачу від нього. 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.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. Після вивчення дисципліни студент повинен *знати*:

- технології аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне та документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агентств;
- технології взаємодії лізингодавця і лізингоодержувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі;
- технології виведення персоналу зі штату організації;
- технології оцінювання персоналу;

–інформаційні технології в управлінні персоналом;

–показники та методи оцінювання ефективності технологій управління персоналом;

Уміти:

- аналізувати роботи, розробляти профіль посади;
- формувати вимоги до кандидатів на вакантну посаду;
- розробляти процедури професійного добору персоналу;
- залучати кандидатів на вакантну посаду з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел;
 - обґрунтовувати доцільність використання рекрутингових послуг під час добору персоналу;
 - аналізувати резюме кандидатів на вакантну посаду; скласти стандартні форми (анкети) для заповнення кандидатами на вакантну посаду;
 - перевіряти вірогідність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;
 - проводити телефонне, структуроване інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
 - організовувати тестування кандидатів на вакантну посаду;
 - організовувати проведення графологічної експертизи;
 - робити остаточний вибір щодо заповнення певним кандидатом вакансії;
 - оформляти трудові відносини з найманим працівником;
 - добирати кандидатів на вакантні посади з використанням послуг рекрутингового агентства;
- розробляти аутсорсинг-проекти в галузі управління персоналом;
- залучати персонал на умовах лізингу;
- розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації;
- розробляти комплексну методiku оцінювання персоналу;
- розробляти положення про оцінювання працівників;
- вибирати програмні продукти для автоматизації функцій 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.



МАУП

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

№ з/п	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль 1. Сутність і місце персонал-технологій в управлінні організацією
1.	Методологічні основи технологій управління персоналом
2.	Аналіз робіт в організації
3.	Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду
	Змістовий модуль 2. Методичні основи технологій професійного підбору персоналу на вакантну посаду
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
	Змістовий модуль 3. Застосування сучасних персонал – технологій в організації
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
	Змістовий модуль 4. Організаційне та методичного забезпечення оцінювання персоналу
13.	Технології комплексного оцінювання персоналу
14.	Процедури оцінювання працівників
15.	Інформаційні технології в управлінні персоналом
	Разом годин: 120

ЗМІСТ
дисципліни
“ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

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

Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом.

Необхідність використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом. Основні вимоги та принципи технологічної побудови системи управління персоналом. Ресурсне забезпечення побудови системи управління персоналом: організаційно-методичне та документаційне, кадрове, інформаційне, технічне та фінансове забезпечення. Економічна доцільність використання різних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.

Предмет, об'єкт, мета і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом», її структура та основні завдання. Взаємозв'язок навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими науками.

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

Тема 2. Аналіз робіт в організації.

Сутність і завдання аналізу робіт. Напрями використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом. Характеристика інформації, отриманої у результаті аналізу робіт.

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

Методи збирання інформації для аналізу робіт: анкетування, опитування, спостереження метод репертуарних грат, метод критичних інцидентів. Технологія розроблення анкет та опитувальних листів для проведення аналізу робіт.

Література [4, 6,10, 26, 29, 35, 42]

Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.

Формулювання критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.

Складання опису та специфікації роботи. Складання посадової інструкції та паспорта посади. Призначення, структура, зміст основних розділів, технологія розроблення посадової інструкції. Сутність, призначення, зміст, технологія розроблення професіограми. Технології розроблення кваліфікаційної карти і карти компетенцій для певної посади. Формування профілю посади.

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.

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

Література [6, 9, 10, 15, 22, 25, 26, 2934, 35, 42]

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

Тема 4. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду.

Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.

Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього джерел підбору персоналу. Чинники, які впливають на вибір джерел підбору персоналу. Способи пошуку й залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці власними зусиллями організації. Переваги розміщення оголошень про наявні вакансії на корпоративному сайті компанії. Формування позитивного бренду роботодавця та його роль в залученні кандидатів на вакантну посаду.

Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів. Вибір засобу масової інформації для розміщення рекламних оголошень. Ефективність розміщення рекламних оголошення про вакантні посади у

періодичних виданнях. Вимоги до змісту інформації та оформлення рекламного оголошення про вакантні посади.

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

Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу. Переваги й недоліки пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів. Віртуальний ринок праці в Україні. Активний й пасивний способи пошуку кандидатів на віртуальному ринку праці. Переваги пошуку кандидатів за допомогою спеціалізованих сайтів і професійних форумів. Вибір сайту з працевлаштування для розміщення оголошення про вакансію на платній основі.

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

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

Мета, призначення та склад документів, що використовуються під час професійного підбору персоналу. Технологія перевірки документів кандидатів на вакантні посади. Вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду. Призначення та вимоги до складання претендентами автобіографії. Вивчення автобіографії. Перевірка рекомендацій.

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

Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду. Вивчення резюме кандидата: аналіз трудової діяльності кандидата, оцінка успішності кандидата у професійній діяльності.

Технологія розроблення стандартних форм для заповнення кандидатами на вакантні посади. Структура, зміст, вимоги щодо стандартних форм.

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

Література [9, 10, 15, 26, 29]

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

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

Технології проведення інтерв'ю. Підготовка до інтерв'ю. Розроблення опитувальних листів. Структуроване інтерв'ю. Збирання інформації про претендента під час інтерв'ю: формально-біографічна, професійно-освітня; особистісна частини інтерв'ю. Типи запитань, які використовуються під час інтерв'ю. Помилки, які заважають почути та зрозуміти співрозмовника. Прийоми активного слухання. Оцінювання невербальної поведінки претендента під час інтерв'ю. Значення етапу «запитання кандидата» під час проведення інтерв'ю. Підведення підсумків інтерв'ю. Форми подальшої взаємодії з кандидатами.

Використання технологій лінгвістичного аналізу мови претендента на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю. Оцінка кандидата з використанням метапрограм. Метапрограми «активність-рефлексивність», «внутрішня – зовнішня референція», «мотивація досягнення результату», «процес - результат», «період стабільності», «напрямок уваги», «стресова реакція», «перевага умов співпраці», «перевага організації праці» «структура правил», «канал переконання».

Технологія проведення поведінкового інтерв'ю.

Технології використання проєктивних методик під час проведення інтерв'ю.

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

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.

Тестування як метод оцінювання претендентів. Види тестів: на професійну придатність, загальні та інтелектуальні здібності, особистісні, проєктивні,

психологічні тести. Основні правила тестування. Технологія підготовки до проведення тестування. Технології проведення тестування. Надійність результатів оцінки, отриманих за допомогою тестів, джерела помилок. Оцінювання дієвості тесту. Життєвий цикл тесту. Необхідність та способи апробації тестових методик.

Графологія як наука та сфера практичної діяльності. Використання графологічної експертизи під час оцінювання кандидатів. Особливості почерку, які вивчаються під час графологічної експертизи. Зв'язок між психологічними якостями та характеристиками почерку людини. Правила проведення графологічної експертизи.

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

Ефективність психологічних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів.

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.

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

Вірогідні варіанти рішень за результатами оцінювання та форми подальшої взаємодії з кандидатом. Процедура відмови кандидатам у прийнятті на роботу. Вміст листа з відмовою кандидату після вивчення резюме, інтерв'ю.

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

Установлення строку випробування новому працівникові. Варіанти відображення у трудовому договорі строку випробування.

Причини тривалого не заповнення вакансії.

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

Література [15, 18, 19, 25, 26, 29]

Тема 9. Технології роботи рекрутингових агентств

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

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.

Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація.

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

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

Розвиток ринку рекрутингових послуг на Україні. Сертифікація рекрутингових агенцій.

Література [2, 6, 9, 22, 29]

Тема 10. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом

Сутність аутсорсингових послуг. Причини, які зумовлюють використання організаціями аутсорсингових послуг. Форми, види та переваги аутсорсингу.

Внутрішній, зовнішній, частковий, повний аутсорсинг.

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

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

Обґрунтування доцільності передавання окремих функцій на аутсорсинг за методиками компанії «Price Warehouse Coopers» та Д. Хлебнікова.

Аналіз ринку послуг аутсорсингу. Критерії вибору провайдера аутсорсингових послуг.

Вміст типового контракту про аутсорсинг: предмет і термін дії контракту, відповідальність сторін, які уклали контракт, гарантії безпеки, захист інформації та комерційних інтересів сторін, умови припинення дії контракту.

Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

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

Тема 11. Технології у галузі лізингу персоналу

Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.

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

Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.

Формування лізингового штату організації – лізингодавця.

Наукові підходи до обґрунтування економічної доцільності залучення

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

Розвиток ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні.

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

Тема 12. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

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

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

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

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

Особливості ринку аутстафінгу в Україні.

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

Змістовий модуль 4. Організаційне та методичного забезпечення оцінювання персоналу

Тема 13. Технології комплексного оцінювання персоналу

Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій. Зміст,

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

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

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

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

Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.

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

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

Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.

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

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

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

працівників.

Специфічні особливості оцінювання працівників різних категорій персоналу.

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

Тема 14. Процедури оцінювання працівників

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

Вибір суб'єктів оцінювання персоналу. Формальні та неформальні суб'єкти оцінювання. Керівники, співробітники служби персоналу, колеги, підлеглі, незалежні експерти як суб'єкти оцінювання персоналу, їхні слабкі та сильні сторони. Самооцінювання, його переваги та недоліки. Комісія, яка об'єднує різних суб'єктів. Використання оцінювання «360⁰». Визначення відповідальних осіб за проведення оцінювання.

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

Література [6, 26, 27, 29]

Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом.

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

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

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

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

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

Використання пакетів програм для тестування кандидатів.

Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

Література [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.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Значення використання сучасних методичних підходів і процедур в управлінні персоналом.
2. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на принципах технологічності.
3. Напрями використання результатів аналізу робіт у практиці управління персоналом.
4. Методи збору інформації для аналізу робіт: сутність та порівняльний аналіз.
5. Технологія розроблення анкет та опитувальних листів для проведення аналізу робіт.
6. Процедура збирання інформації для проведення аналізу робіт методом репертуарних грат.
7. Сутність, порівняльна характеристика паспорта посади, опису роботи, посадової інструкції.
8. Розкрийте призначення, структуру, зміст основних розділів і технологію розроблення посадової інструкції.
9. Розкрийте призначення і зміст професіограми.
10. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій.
11. Охарактеризуйте вимоги, яким мають відповідати критерії підбору кандидатів на вакантні посади та робочі місця.
12. Пояснити, яке значення для організації має позитивний HR - бренд. Охарактеризуйте чинники, що його формують.
13. Охарактеризуйте інформацію, яка може бути включена до тексту рекламного оголошення для пошуку необхідних кандидатів на вакантні посади.

14. Розкрийте особливості використання послуг служб зайнятості у пошуку і залученні необхідних кандидатів.

15. Охарактеризуйте критерії вибору рекрутингової агенції для пошуку й відбору необхідних кандидатів на вакантні посади.

16. Розкрийте процедуру аналізу інформації, що стосується підготовки і підвищення кваліфікації кандидата, під час вивчення його резюме.

17. Дайте характеристику інформації, на яку слід звернути увагу під час аналізу трудової діяльності кандидата.

18. Визначити, які характеристики у резюме можуть свідчити про успішність кандидата у його професійній діяльності. Наведіть приклади.

19. Поясніть мотиви розроблення фахівцями з підбору персоналу стандартних форм для заповнення кандидатами на вакантні посади.

20. Охарактеризуйте структуру і зміст стандартних форм для кандидатів на вакантні посади.

21. Назвати характеристики, які можна дослідити, вивчаючи автобіографію претендента на вакантну посаду.

22. Інформація, яку можна почерпнути під час вивчення резюме.

23. Розкрийте процедуру підготовки до проведення телефонного інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.

24. Обґрунтуйте необхідність перевірки інформації, наданої претендентом на вакантну посаду.

25. Дайте порівняльну характеристику основним формам проведення інтерв'ю.

26. Структура та етапи проведення інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду.

27. Розкрийте значення етапу «установлення контакту» для забезпечення ефективності проведення інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду.

28. Вірогідні проблеми, що можуть виникнути під час інтерв'ю з претендентом на вакантну посаду, способи їх розв'язання.

29. 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.

30. Використання метапрограм при підборі персоналу. Визначення мотиваційних тенденцій «прагнення до досягнень» та «уникнення невдач» при підборі кандидата на вакантну посаду.

31. Обґрунтуйте значення мотиваційних тенденцій для встановлення професійної придатності кандидата. Розкрийте технологію їх визначення під час інтерв'ю.

32. 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.

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

34. Дайте порівняльну характеристику різних типів людей залежно від їхнього позиціонування у робочих відносинах.

35. Визначення позиціонування кандидата у робочих відносинах для встановлення його професійної придатності. Розкрийте технологію визначення даної характеристики під час інтерв'ю.

36. Наведіть приклади запитань, які можна поставити кандидатам для визначення їхнього позиціонування у робочих відносинах. Дайте вірогідні варіанти відповідей кандидатів на запитання.

37. Сутність і технологія проведення поведінкового інтерв'ю. Наведіть приклади запитань.

38. Сутність і технологія проведення проєктивного інтерв'ю. Наведіть приклади запитань.

39. Сутність і технологія проведення ситуаційного інтерв'ю. Наведіть приклади ситуацій, які використовуються під час його проведення, та компетенції, що визначаються за їх допомогою.

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

41. Тестування як метод оцінювання претендентів на вакантну посаду. Основні правила тестування

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

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

44. Дайте характеристику проєктивним тестам.

45. Охарактеризуйте види надійності тестів і джерела помилок.

46. Розкрийте процедуру оцінювання дієвості тесту.

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

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

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

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

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

52. Структура витрат на професійний підбір персоналу.

53. Причини тривалого незаповнення вакансії. Взаємозв'язок між вартістю та ефективністю підбору персоналу.

54. Показники, за якими можна оцінити якість професійного підбору персоналу.

55. Помилки, пов'язані з професійним підбором персоналу, які негативно позначаються на його якості, викликають підвищення плинності нових працівників.

56. Дослідження здатності кандидата адаптуватися до соціального середовища під час професійного підбору.

57. Рекрутування як вид підприємницької діяльності.

58. Дайте порівняльну характеристику послуг, які надають рекрутингові агенції.

59. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.

60. Стратегії роботи рекрутингових агенцій.

61. Технології роботи рекрутингових агенцій: стандартний і прямий пошук персоналу.

62. Характеристика послуг, які надають рекрутингові агенції: рекрутмент (recruitment), екзек'ютів сеч (executive search), хедхантинг (headhunting), аутплейсмент (outplacement). Їх специфіка та особливості.

63. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу. Напрями спеціалізації фахівців з підбору персоналу рекрутингової агенції.

64. Характеристика основних етапів рекрутування.

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

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

67. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.

68. Дайте порівняльну характеристику внутрішнього і зовнішнього, часткового і повного аутсорсингу.

69. Наведіть види діяльності, у яких набуло поширення використання аутсорсингової технології.

70. Дайте характеристику проблемам, пов'язаним із використанням аутсорсингової технології.

71. Охарактеризуйте зміст і структуру контракту про аутсорсинг.

72. Наведіть основні випадки виникнення додаткової потреби у персоналі. Дайте порівняльну характеристику основних форм залучення персоналу.

73. Розкрийте переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача.

74. Вірогідні проблеми залучення персоналу на умовах лізингу для організації-замовника. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.

75. Проблеми, з якими можуть зіткнутись організації - провайдери лізингових послуг. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.

76. Поясніть чому вітчизняні агенції, які надають лізингові послуги, практикують укладання строкових трудових договорів з найманими працівниками.

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

78. Дайте порівняльну характеристику технологій аутстафінгу та аутсорсингу.

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

80. Охарактеризуйте етапи виведення персоналу зі штату організації.

81. Обґрунтуйте доцільність використання експертного опитування для встановлення достовірності сформованих показників оцінювання.

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

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

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

85. Методичні підходи до використання коефіцієнтних методів оброблення інформації.

86. Сутність і особливості використання рейтингових методів у практиці оцінювання працівників. Наведіть приклади.

87. Дайте характеристику описовим методам оцінювання працівників.

88. Розкрийте переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.

89. Технологія роботи центрів оцінювання (assessment centers).

90. Розроблення загальних моделей оцінювання працівників у організації.

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 Пабlishер, 2016. — 272 с.
10. Иванова С. В. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. — М. : Альпина Пабlishер, 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. екон. 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. Рошин, 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 Паблишер, 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. Морущко О. О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / О. О. Морущко; 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] : монография / 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 II Всеукр. наук.-практ. конф., 26 - 27 берез. 2010 р., Харків / АПН України, Ун-т менедж. освіти, Харк. нац. екон. 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