

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

**06-05-158M**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
**«Рекрутинг та втримання талантів»**  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
за освітньо-професійною програмою  
«Управління персоналом і економіка праці»  
спеціальності 051 «Економіка»  
денної та заочної форми навчання

Рекомендовано науково-методичною  
радою з якості ННІЕМ  
Протокол №5 від 24.01.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Рекрутинг та втримання талантів» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом і економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форми навчання. [Електрон. видання] / Самолюк Н. М. – Рівне : НУВГП, 2025. – 33 с.

Укладач: Самолюк Н. М., к.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівник групи забезпечення: Юрчик Г. М., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

## ЗМІСТ

Загальні положення.....	3
Програма навчальної дисципліни.....	3
Питання, практичні завдання та задачі за темами.....	5
Рекомендована література.....	31
Додатки .....	33

© Н. М. Самолюк, 2025

© НУВГП, 2025

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

**Метою викладання** навчальної дисципліни «Рекрутинг та втримання талантів» є формування у здобувачів вищої освіти компетенцій з питань залучення та подальшого втримання талантів в організації.

**Основними завдання вивчення дисципліни є:**

- 1) засвоєння теоретичних знань щодо організації рекрутингу персоналу та втримання талантів;
- 2) формування навичок і вмінь самостійно:
  - ✓ розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади;
  - ✓ вибирати оптимальні джерела залучення кандидатів;
  - ✓ складати рекламні оголошення про вакансії;
  - ✓ аналізувати документи (резюме, анкету і т.д.), що подаються кандидатами;
  - ✓ здійснювати перевірку рекомендацій;
  - ✓ самостійно розробляти чи правильно підбирати тести на визначення професійної та особистісної придатності кандидатів;
  - ✓ проводити інтерв'ю з використанням різних технологій і методик з метою визначення рівня розвитку в кандидатів професійно-значущих компетенцій, мотиваційних настанов, рівня їхньої лояльності до майбутнього роботодавця;
  - ✓ приймати рішення щодо заповнення вакансій;
  - ✓ підбирати методи та інструменти втримання талантів;
  - ✓ аналізувати ефективність рекрутингу і талант-менеджменту.

## **2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### ***Тема 1. Талант-менеджмент в управлінні персоналом***

Особливості роботи з талантами. Типи талантів. Сутність та місце управління талантами в управлінні персоналом. Стадії управління талантами. Система управління талантами та її складові.

### ***Тема 2. Рекрутинг в управлінні персоналом. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду***

Сутність, види та процедура рекрутингу. Джерела інформації про вимоги до кандидатів (кваліфікаційна карта, карта компетенцій, профіль/карта посади та інше). Визначення кваліфікаційних вимог та формування компетенцій. Розроблення критеріїв набору кандидатів на вакантну посаду.

### ***Тема 3. Пошук і залучення кандидатів***

Джерела пошуку та залучення кандидатів. Рекламні оголошення про вакансії. Використання послуг посередників. Використання мережевих ресурсів (job-сайти, соціальних мереж, сайтів компаній) для пошуку та залучення кандидатів.

### ***Тема 4. Збір та аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду. Особливості оцінювання кандидатів.***

Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Вивчення резюме кандидатів. Розроблення анкетних форм первинного опитування кандидатів. Технології перевірки наданої кандидатом інформації, в т. ч. блокчейн технології.

### ***Тема 5. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду***

Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів. Види інтерв'ю. Підготовка до інтерв'ю. Технології проведення інтерв'ю. Підбиття підсумків інтерв'ю.

### ***Тема 6. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду***

Психодіагностики кандидатів. Графологічна експертиза. Фізіогномічний аналіз. Соціоніка та інші нетрадиційні методи оцінювання кандидатів.

### ***Тема 7. Найм персоналу та забезпечення його лояльності. Втримання талантів***

Найм персоналу. Забезпечення лояльності наявних працівників. Методи та інструменти втримання талантів.

### ***Тема 8. Ефективність талант-менеджменту та рекрутингу персоналу***

Фактори, що впливають на ефективність талант-менеджменту і втримання талантів в організації. Показники складових талант-менеджменту. Оцінювання рівня ефективності управління талантами організації. Показники ефективності рекрутингу персоналу. Ефективність процесу та процедур рекрутингу.

### **3. ПИТАННЯ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА ЗАДАЧІ ЗА ТЕМАМИ**

#### **ТЕМА 1. Талант-менеджмент в управлінні персоналом**

##### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Розкрийте сутність поняття «талант».
2. Хто такі HiPo-працівники?
3. Охарактеризуйте типи талантів за Говардом Гарднером.
4. В чому полягає концепція управління талантами?
5. Що є основною метою талант-менеджменту?
6. Скільки рівнів управління талантами виділяють?  
Охарактеризуйте їх.
7. Охарактеризуйте стадії управління талантами.
8. Які елементи системи управління талантами Вам відомі?
9. Перерахуйте основні проблеми управління талантами.
10. Які кроки, на Вашу думку, необхідно здійснити для перемоги у «війні за таланти»?

##### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Охарактеризуйте інструменти талант-менеджменту, що використовуються на різних стадіях життєвого циклу талановитого працівника, наведених на рисунку.

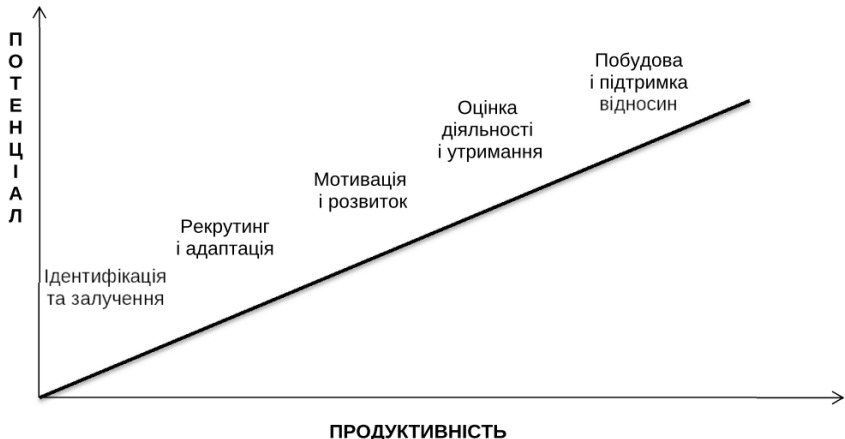


Рис. Життєвий цикл талановитого працівника

## **Завдання 2**

Використовуючи мережу Internet знайдіть та проаналізуйте політику різних компаній щодо управління талантами.

### **ТЕМА 2. Рекрутинг в управлінні персоналом. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду**

#### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Яку роль відіграє рекрутинг в забезпеченні ефективності діяльності компанії?
2. В чому полягає зв'язок рекрутингу з іншими функціями управління персоналом.
3. Які посади у сфері рекрутингу персоналу відповідно до ДК 003:2010 «Класифікатор професій» Вам відомі?
4. Як би Ви розподілили завдання у сфері рекрутингу між різними фахівцями з управління персоналом та керівниками структурних підрозділів?
5. Наведіть етапи рекрутингу персоналу.
6. Що собою являє «профіль посади»? Наведіть його структуру.
7. Порівняйте між собою кваліфікаційну карту та карту компетенцій.
8. Охарактеризуйте корпоративні, професійні та управлінські компетенції працівників.
9. Наведіть алгоритм розробки кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду (робоче місце).
10. Яким вимогам мають відповідати критерії добору кандидатів на вакантну посаду (робоче місце)?

#### **Практичні завдання та задачі**

##### **Завдання 1**

Розробіть схему розподілу завдань з рекрутингу персоналу між різними посадовими особами в компаніях різного розміру.

##### **Завдання 2**

Розробіть кваліфікаційну характеристику посади начальника відділу кадрів Національного університету водного господарства та природокористування / рекрутера ТОВ «HR-Imperia».

*Рекомендації до виконання завдання.*

Для розробки кваліфікаційної характеристика варто

скористатися відповідним Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників - <https://jobs.ua/dkhp> або Професійним стандартом (за наявності) - <http://profstandart.org.ua/standarts> / <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts>

Кваліфікаційна характеристика має відповідати на наступні запитання: ким повинен бути працівник, що він повинен мати, знати і вміти як фахівець у своїй справі. Крім того в кваліфікаційній характеристиці має бути перелік прав і обов'язків працівника.

### Завдання 3

Розробіть професіограму для однієї із можливих посад відповідно до освітньої програми за якою Ви навчаєтеся.

Структура типової професіограми наведена у таблиці.

*Таблиця. Структура професіограми*

<i>№</i>	<i>Розділ</i>	<i>Зміст розділу</i>
1.	Відомості про професію	Загальні відомості про професію
2.	Процес праці	Характеристика процесу праці, вид праці, знаряддя праці, основні виробничі операції, професійні обов'язки, робоче місце, поза.
3.	Санітарно-гігієнічні умови праці	Робота в приміщенні чи на повітрі, шум, вібрація, освітлення, температура, режим праці і відпочинку, монотонність; ризики травм, профзахворювань; пільги і компенсації за законодавством.
4.	Психофізіологічні вимоги до працівника	Вимоги до особливостей сприйняття подразників, уваги, пам'яті; вимоги до емоційно-вольових якостей; вимоги до ділових якостей.
5.	Професійні знання і навички	Перелік необхідних знань, умінь та навичок.
6.	Вимоги до профпідготовки	Форми, методи і терміни професійного навчання, перспектива професійного росту.

### Завдання 4

Складіть кваліфікаційну карту, карту компетенцій і профіль посади для однієї із нижче перерахованих посад:

- директор з управління персоналом;
- начальник планово-економічного відділу;
- менеджер з персоналу;
- фахівець з аналізу ринку праці;

- фахівець із питань вирішення конфліктів (медіатор);
- інспектор з кадрів.

### **Завдання 5<sup>1</sup>**

За результатами опитування працівників служб управління персоналом сформовано перелік негативних якостей, власники яких отримали відмову під час прийому на роботу в різні компанії та на різні посади:

1. Неохайний зовнішній вигляд.
2. Поведінка «всезнайки».
3. Погані комунікаційні навички.
4. Граматичні помилки в резюме.
4. Відсутність кар'єрного плану.
5. Нещирість.
6. Відсутність ентузіазму.
7. Неспроможність працювати (при потребі) понаднормово.
8. Надмірна концентрація на фінансовій винагороді.
9. Погані оцінки під час навчання.
10. Надмірні амбіції, бажання отримати все і відразу.
11. Схильність до самовиправдання.
12. Невихованість, проблеми з ввічливістю.
13. Нетактовність.
14. Відірваність від реальності, «рожеві окуляри».
15. Негативні відгуки про попередніх роботодавців.
16. Нерішучість.
17. Відсутність бажання навчатися.
18. Недостатній «енергетичний заряд».
19. Уникання контакту очима при співбесіді.
20. Мляве рукостискання.
21. Сімейні проблеми.
22. Пасивний відпочинок.
23. Неохайність.
24. Відсутність цілеспрямованості.
25. Бажання тимчасового працевлаштування.
26. Відсутність почуття гумору.

---

<sup>1</sup> *Рекрутинг: методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. І. Писаревська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 44 с.*



27. Низький рівень професійних знань.
28. Несамостійність.
29. Відсутність будь-яких знань про компанію.
30. Залучення «престижних» знайомств для працевлаштування.
31. Цинізм.
32. Низький рівень моральних якостей.
33. Лінь.
34. Нетерпимість до інших.
35. Проблеми із time-менеджментом.
36. Низький рівень фінансової грамотності.
37. Незацікавленість у суспільній діяльності.
38. Неадекватна реакція на критику.
39. Радикальність ідей та поглядів.
40. Запізнення на співбесіду без поважної причини.
41. Відсутність уточнювальних питань до інтерв'юера.
42. Різкий тон ведення розмови.
50. Наявність невизначеності, неточності у відповідях на питання.

Однак не всі наведені якості є рівнозначними з погляду негативного впливу на результати виконання роботи на різних посадах - для одних посад наявність у кандидата окремих якостей має бути підставою для категоричної відмови, для інших – ні. Тож, з огляду на це *Вам необхідно*:

1) проаналізувати перелік негативних якостей щодо потреби їх врахування при відмові у прийомі на роботу на такі посади:

- ✓ начальник відділу маркетингу компанії РЕНОМЕ;
- ✓ фінансовий аналітик ПриватБанку;
- ✓ головний бухгалтер ПАТ «Рівнехліб»;
- ✓ начальник відділу кадрів університету;
- ✓ продавець магазину;

2) для кожної з наведених посади поділити негативні якості на три групи:

- ✓ категорично неприпустимі якості;
- ✓ небажані якості;
- ✓ якості, наявність яких не впливатиме на результати роботи за даною посадою;

3) розбити наведені якості на моральні, інтелектуальні, вольові, емоційні, культурні, фізичні та виділити якості, що є неприйнятними абсолютно для всіх посад.

## **Завдання 6**

Проаналізуйте рекламні оголошення про вакантні посади працівників певної професійної групи (наприклад, фахівці з управління персоналом) у різних засобах масової інформації. За результатами аналізу складіть портрет ідеального кандидата.

### **ТЕМА 3. Пошук і залучення кандидатів**

#### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні джерела пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.
2. Наведіть фактори, які впливають на вибір конкретного джерела пошуку.
3. Яким чином відбувається пошук та залучення кандидатів на зовнішньому ринку праці?
4. Що впливає на вибір ЗМІ для розміщення оголошення про вакансію?
5. Яку інформацію забороняється включати до рекламного оголошення відповідно до законодавства? Які штрафи передбачено?
6. Опишіть особливості отримання роботодавцем послуг рекрутингу в державних центрах зайнятості.
7. Наведіть напрями співпраці компаній з навчальними закладами різних рівнів. Охарактеризуйте переваги та недоліки такої співпраці.
8. Розкрийте особливості пошуку кандидатів на вакантні посади за допомогою різних мережевих ресурсів.
9. Розкрийте сутність активного та пасивного способів пошуку кандидатів з використанням мережевих ресурсів. Наведіть переваги пошуку кандидатів у соціальних мережах.
10. Охарактеризуйте фактори, що впливають на вибір job-сайту для розміщення оголошення про вакансію.

#### **Практичні завдання та задачі**

### **Завдання 1<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> *Рекрутинг: методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. І. Писаревська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 44 с.*

Перед тим, як компанія вийде з вакансіями різного рівня на ринок праці, необхідно проаналізувати позитивні та негативні сторони кожного із джерел їх закриття.

*Для цього, Вам необхідно:*

1) використовуючи метод «мозкової атаки», згрупувати основні джерела пропозиції робочої сили на ринку праці вашого міста (ЗМІ, агенції, державний центр зайнятості, навчальні заклади);

2) виявити відмінності між даними джерелами, позитивні та негативні сторони використання кожного джерела та обговорити в якій ситуації ефективніше застосовувати те чи інше джерело, а також доцільність застосування кожного з них для закриття вакансій різних категорій персоналу.

## **Завдання 2**

Транснаціональна компанія VEZYVIA складається з трьох незалежних підрозділів. Перший підрозділ спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів з картону для рідких харчових продуктів; другий – на виробництві пластикових і скляних пляшок та алюмінієвих банок; третій – на виробництві молочних продуктів, таких як молоко, кефір, йогурт, ряжанка.

В наступному році компанія планує масштабуватися і відкрити філію у трьох містах України (Києві, Рівному, Чернівцях). Відтак, першим кроком має стати пошук висококваліфікованих спеціалістів та топ менеджерів для філій шляхом укладання договору з вітчизняною рекрутинговою агенцією.

*Вам потрібно:*

1. Скласти рейтинг кращих рекрутингових агенцій України (проаналізувати їхні основні та рекрутингові послуги, відомість та імідж на ринку праці, цінову політику).

2. Обрати кращу рекрутингову агенцію для компанії VEZYVIA за усіма параметрами.

## **Завдання 3**

На даний час серед рекрутингових інструментів пошуку кандидатів найважливішим є оголошення про вакансію. Основною проблемою ефективного використання цього інструменту є типові помилки в описі вакансії: суміщення посад; великий перелік посадових обов'язків; мінімум інформації про умови роботи та роботодавця; заробітна плата за результатами співбесіди або

домовленістю; завуальовані обіцянки; орфографічні помилки тощо. Це може суттєво зменшити шанси залученню найбільш компетентних і високопрофесійних кандидатів. Тому важливо вміти правильно скласти оголошення про відкриття вакансії.

*Вам необхідно* скласти оголошення про вакансію інспектора з кадрів для компанії MEDPLUS, що спеціалізується на виробництві медичного обладнання. В оголошенні потрібно навести:

- посаду, на яку потрібен кандидат;
- стислий опис компанії-роботодавця;
- вимоги до кандидата (обов'язкові та бажані);
- професійні обов'язки та умови праці для даної посади (графік роботи, наявність випробувального терміну, місцезнаходження компанії, заробітна плата, соціальний пакет та ін.);
- телефон й електронна адреса для подачі резюме.

### **Задача**

Компанія «ЯРУС» віддала функцію з кадрового адміністрування на аутсорсинг. Разові витрати, пов'язані із запровадженням аутсорсингової технології становили 68 тис. грн. Оплата послуг аутсорсингової компанії становила 330 тис. грн на рік. При цьому, завдяки зменшенню витрат з кадрового адміністрування компанія зекономила 540 тис. грн на рік.

*Вам необхідно:*

- 1) обчислити рентабельність проєкту з передачі на аутсорсинг функції з кадрового адміністрування;
- 2) визначити економічний ефект (за перший рік) від передачі на аутсорсинг кадрового адміністрування;
- 3) розрахувати щомісячну економію адміністративних витрат;
- 4) визначити термін окупності даного проєкту з аутсорсингу.

## **ТЕМА 4. Збір та аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду. Особливості оцінювання кандидатів**

### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Наведіть перелік та призначення документів, котрі аналізують посадові особи в процесі рекрутингу персоналу.

2. Яка інформація має бути обов'язково розглянута при аналізі трудової діяльності кандидатів на вакантні посади / робочі місця?

3. На Вашу думку, які пункти резюме можуть свідчити про професіоналізм кандидатів? Наведіть конкретні приклади.

4. Чому фахівці в сфері управління персоналом розробляють стандартні форми (анкети) і вимагають їх заповнення усіма кандидатами? Чи доцільно це робити?

5. Які типові запитання варто обов'язково включати у такі форми/анкети незалежно від виду діяльності компанії? Чому?

6. Чи варто у такі форми/анкети включати нетипові запитання? Наведіть приклади таких запитань.

7. На Вашу думку, наскільки доречно просити кандидата подати його автобіографію? Перерахуйте основні характеристики, які дає можливість виявити вивчення автобіографії.

8. Як Ви думаєте, чи потрібно перевіряти інформацію, котру надали кандидатами на вакантні посади? Хто це має робити?

9. Чи обов'язково кандидати мають подавати рекомендацію з попередніх місць роботи? Які базові правила перевірки рекомендацій кандидатів Ви знаєте?

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Вам необхідно скласти своє резюме для відправлення його компанії, відкрита вакансія якої на одному із job-сайтів Вас зацікавила.

Резюме має бути максимально інформативним але при цьому достатньо стислим.

*Рекомендована структура резюме:*

1. Прізвище, ім'я, по-батькові. Можна також вставити своє фото.

2. Дата й місце народження.

3. Адреса проживання.

4. Сімейний стан, діти.

5. Контакти (телефон, e-mail).

6. Мета подачі даного резюме.

7. Посада, яку б ви хотіли обійняти та бажаний розмір заробітної плати.

8. Професійна освіта, в першу чергу формальна (роки навчання, назва закладів професійної освіти (можна навіть перерахувати окремі дисципліни, що вивчалися)).

9. Додаткова освіта, особливо неформальна (різні курси,

майстер-класи, тренінги, стажування).

9. Досвід роботи (роки роботи, назва організації, посада, основні посадові обов'язки (дуже коротко), професійні навички та досягнення).

10. Додаткова інформація (рівень володіння іноземними мовами, навички роботи зі спеціалізованим програмним забезпеченням, наявність прав водія, громадська діяльність (наприклад, волонтерство), хобі).

Врахуйте, що освіта і досвід роботи перераховуються у зворотному хронологічному порядку.

### **Завдання 2**

Скористайтеся програмним продуктом Gemini або ChatGPT для розробки свого резюме.

Порівняйте отриманий результат з резюме розробленим без допомоги штучного інтелекту (завдання 1).

### **Завдання 3**

Розробіть бланк анкети для заповнення кандидатами, які претендують на вакантну посаду в одному із структурних підрозділів компанії (*виберіть із переліку наведеного нижче*), що спеціалізується у \_\_\_\_ (*сферу діяльності компанії визначає викладач*):

- відділ маркетингу;
- департамент управління персоналом;
- бухгалтерія;
- планово-економічний відділ;
- юридичний відділ;
- відділ по роботі з клієнтами.

### **Ділова гра**

Для проведення гри студентам необхідно поділитися на три групи:

- ✓ перша група - «Роботодавці» (хочуть заповнити наявні вакантні місяці);
- ✓ друга група - «Шукачі роботи» (хочуть працевлаштуватися);
- ✓ третя група - «Кадрова агенція» (є посередниками між роботодавцями та шукачами роботи).

Надалі група «Роботодавці» формує перелік наявних у них

вакансій та описує критерії яким мають відповідати кандидати, що претендують на ці вакансії. Після цього, передає вакансії та вимоги для групи «Кадрова агенція».

Група «Кадрова агенція» складає оголошення по вакансію за допомогою ChatGPT та узгоджує їх з групою «Роботодавці».

Група «Шукачі роботи» складає резюме, для подачі на вакантні місця вказані в оголошеннях групи «Кадрова агенція» (рекомендується скористатися ChatGPT з подальшим коригуванням отриманого тексту). Після цього, передає складені резюме для групи «Кадрова агенція».

Група «Кадрова агенція» опрацьовує отриманні резюме та закриває вакансії групи «Роботодавці».

## **ТЕМА 5. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду**

### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. У яких випадках доцільно проводити інтерв'ювання кандидатів при заповненні відкритої вакансії? А у яких ні?

2. Що впливає на зміст і тривалість інтерв'ю з кандидатами?

3. Які види інтерв'ю можна використовувати під час рекрутингу? Порівняйте їх.

4. Перерахуйте основні етапи процедури інтерв'ювання кандидатів. Охарактеризуйте завдання кожного етапу.

5. Які проблеми можуть виникнути під час інтерв'ю? Як їх можна вирішити?

6. Яких помилок, під час проведення інтерв'ю, можуть припуститися інтерв'юери? Як їх усунути?

7. Охарактеризуйте основні техніки активного слухання, які варто використовувати інтерв'юерам для того, щоб «почути» кандидата та підвищити ефективність інтерв'ю.

8. Опишіть особливості та технологію проведення поведінкового інтерв'ю. Які запитання варто включити у таке інтерв'ю? Які skills можна виявити за допомогою поведінкового інтерв'ю?

9. Розкрийте особливості та технологію проведення проєктивного інтерв'ю. Які запитання варто включити у таке інтерв'ю? Які компетенції дозволяє виявити проєктне інтерв'ю?

10. Опишіть особливості та технологію проведення

ситуаційного інтерв'ю. Наведіть приклади кейсів, які можна включити у інтерв'ю. Які компетенції дозволяє виявити дане інтерв'ю?

11. Чи доцільно включати провокаційні, «дивні» запитання у інтерв'ю для визначення професійної придатності кандидатів? Чому Ви так думаєте?

12. Яке Ваше ставлення до стрес-інтерв'ю? У яких випадках його доцільно використовувати? Чи є якісь правила його проведення?

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1<sup>3</sup>**

1.1. Складіть перелік запитань, які дозволять виявити у претендента на вакансію наявність та рівень володіння такими навиками та індивідуально-особистісними якостями як:

- ✓ навик критичного та аналітичного мислення
- ✓ навик креативного мислення
- ✓ комунікативні навик (здатність переконувати інших та налагоджувати контакти);
- ✓ вміння приймати рішення, ініціативність;
- ✓ спрямованість на результат;
- ✓ вміння працювати в команді,
- ✓ стресостійкість та конфліктність;
- ✓ організованість, відповідальність.

1.2. Задайте Gemini або ChatGPT аналогічне завдання.

1.3. Порівняйте складені Вами запитання із тими, що були згенеровані ШІ.

#### **Завдання 2**

Розробіть опитувальник для проведення інтерв'ю з кандидатами на одну із наведених вакантних посад:

- директор з управління персоналом;
- начальник відділу розвитку персоналу;
- менеджер з персоналу;
- фахівець з аналізу ринку праці;
- медіатора;
- інспектор з кадрів.

---

<sup>3</sup> Цимбалюк С. О. *Рекрутинг персоналу : підручник*. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.



## **ТЕМА 6. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду**

### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Які види тестів можуть бути використанні при оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
2. Яке основне призначення професійних тестів? Наведіть їх приклади.
3. Яке основне призначення тестів на оцінювання загальних здібностей кандидатів? Які є види даних тестів?
4. Для чого використовуються особистісні тести? Наведіть їх приклади.
5. Чи важливо досліджувати мотиваційну сферу кандидатів у процесі рекрутингу? Чому?
6. Охарактеризуйте методикау визначення мотиваційних устремлінь потенційних працівників за векторами «досягнення успіху», «уникнення невдач». Чи впливає тип мотиваційного устремління на успішність працівника у певних сферах професійної діяльності?
7. Для чого використовуються проектні тести? Охарактеризуйте їх.
8. Що собою являє графологічна експертиза? Чи варто її використовувати під час рекрутингу? Чи є правила, яких варто дотримуватися під час її проведення?
9. Що собою являє фізіогномічний аналіз? Чи варто його використовувати під час рекрутингу? Чому?
10. Наведіть приклад рівнів розвитку особистісних якостей людини, котрі можуть бути виявлені в процесі фізіогномічного аналізу однієї із рис обличчя.
11. Які інші нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на посади Вам ще відомі?

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Вивчіть та проаналізуйте вітчизняне законодавство щодо унормування можливостей використання психологічних тестів (зокрема графології) та поліграфа («детектора брехні») в процесі відбору кандидатів на вакантні посади та робочі місця.

Проаналізуйте іноземний досвід використання психологічних та

нетрадиційних методів оцінювання кандидатів, в тому числі Ізраїлю, Франції, США.

### Завдання 2

Виберіть з наведеного переліку два особистісні тести, знайдіть їх в мережі Internet та протестуйте себе. За результатами тестування зробіть висновок щодо того наскільки виявлений рівень володіння оцінюваними якостями відповідає вимогам посади HR-менеджера.

1. Тест Wonderlic.
2. Тест Watson-Glaser.
3. Тест Caliper.
4. Тест Johnson O'Connor.
5. Тест Hogan.
6. Тест Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).
7. Методика/тест DISC.
8. Методика Big Five (OCEAN).
9. Еннеаграма.

### Завдання 3

Проведіть графологічну експертизу **ПІДПISУ** вашого однокласника скориставшись:

- 1) матеріалами розміщеними у Вікіпедії - <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F>
- 2) програмою - графологія підпису AI - <https://play.google.com/store/apps/details?id=identifier.neural.signature.graphology&hl=uk>

Порівняйте отримані результати.

### Завдання 4<sup>4</sup>

Під час конфлікту людина слідує певному стилю поведінки. Кен Томас виділяє п'ять таких стилів:

- 1) співробітництво – стиль поведінки, який доречний майже завжди;

---

<sup>4</sup> *Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація»]* / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків, 2023. 146 с.

2) компроміс – стиль поведінки, який прийнятний в окремих випадках;

3) уникнення – стиль поведінки, якому варто слідувати у випадку, якщо інша сторона не провокує «розгорання» конфлікту;

4) пристосування – стиль поведінки, який доречний у випадках, коли інша сторона насправді права;

5) суперництво – стиль поведінки, що є найменш ефективним, але часто використовуваним.

Вам необхідно скористатися методикою К. Томаса та визначити власний стиль поведінки у конфліктній ситуації.

### ***Інструкція.***

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

#### ***Ситуація 1:***

а) Я надаю можливість іншій стороні взяти на себе відповідальність у вирішенні складного питання.

б) Я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося, а не на те, щодо чого у нас розбіжності.

#### ***Ситуація 2:***

а) Я намагаюся знайти компроміс.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів обох сторін.

#### ***Ситуація 3:***

а) Я наполегливо прагну досягнути своїх цілей.

б) Я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої сторони.

#### ***Ситуація 4:***

а) Я намагаюся знайти компроміс у будь якій ситуації.

б) Я намагаюся не зачепити почуттів іншої сторони.

#### ***Ситуація 5:***

а) Вирішуючи спірну ситуацію, я намагаюся заручитися підтримкою іншої сторони.

б) Я намагаюся робити все, щоб уникнути напруженості у стосунках з іншими.

#### ***Ситуація 6:***

а) Я намагаюся уникати неприємностей для себе в будь-якому випадку.

б) Я завжди намагаюся досягнути своїх цілей.

***Ситуація 7:***

- а) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання на потім.
- б) Я вважаю за можливе поступитися в одному, щоб отримати інше.

***Ситуація 8:***

- а) Зазвичай я наполегливо прагну досягнути свого любою ціною незаглиблюючись у контекст справи.
- б) Насамперед я намагаюся визначитися з усіма спірними питання та інтересами різних сторін.

***Ситуація 9:***

- а) Я вважаю, що не завжди потрібно хвилюватися через наявні розбіжності та напруженість у стосунках з іншими.
- б) Я завжди докладаю значних зусиль, щоб досягнути свого.

***Ситуація 10:***

- а) Я наполегливо прагну домогтися свого.
- б) Я намагаюся знайти компроміс.

***Ситуація 11:***

- а) Насамперед я намагаюся визначитися з усіма спірними питання та інтересами різних сторін.
- б) Насамперед я намагаюся заспокоїти іншу сторону та зберегти наші стосунки.

***Ситуація 12:***

- а) В основному я намагаюся не займати позицію, яка може призвести до конфлікту.
- б) Я даю можливість іншій стороні в чомусь відстояти свою позицію, якщо інша сторона також йде мені назустріч.

***Ситуація 13:***

- а) Зазвичай я пропоную компромісний варіант, що враховує інтереси обох сторін.
- б) Зазвичай я наполягаю на тому, щоб зробити все по своєму.

***Ситуація 14:***

- а) Я повідомляю іншій стороні свою позицію і цікавлюся їх.
- б) Я намагаюся довести іншій стороні логіку та перевагу лише моєї позиції.

***Ситуація 15:***

- а) Я намагаюся заспокоїти іншу сторону та зберегти наші стосунки.
- б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути конфліктів та напружень у стосунках з іншими.

***Ситуація 16:***

а) Я намагаюся своїми діями та словами не зачепити почуттів іншої сторони.

б) Зазвичай я намагаюся переконати іншу сторону у перевагах моєї позиції.

***Ситуація 17:***

а) Зазвичай я наполегливо прагну досягнути своїх цілей.

б) Зазвичай я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості у стосунках з іншими.

***Ситуація 18:***

а) Я дам можливість іншій стороні наполягти на своєму, якщо це зробить її щасливою.

б) Я дам можливість іншій стороні залишитись при своїй думці, якщо вона піде мені на зустріч в іншому.

***Ситуація 19:***

а) Насамперед я намагаюся визначитися з усіма спірними питання та інтересами різних сторін.

б) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання на потім.

***Ситуація 20:***

а) Я намагаюся негайно узгодити усі розбіжності та вирішити суперечку.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат та вигоди для обох сторін.

***Ситуація 21:***

а) У переговорах я намагаюся бути уважним до слів та почуттів іншої сторони.

б) Я завжди надаю перевагу прямому обговоренню проблеми.

***Ситуація 22:***

а) Я намагаюся знайти таку позицію, яка знаходиться посередині між позицією іншої сторони та моєю особистою.

б) Я завжди відстоюю свою позицію.

***Ситуація 23:***

а) Зазвичай я намагаюся задовольнити бажання обох сторін: своє та суперника.

б) Я надаю можливість іншій стороні взяти на себе відповідальність у вирішенні складного питання.

***Ситуація 24:***

а) Зазвичай я йду на зустріч іншій стороні, якщо їх позиція для них є принципово важливою.

б) Зазвичай я намагаюся переконати іншу сторону піти на компроміс.

***Ситуація 25:***

а) Я намагаюся переконати іншу сторону у своїй правоті.

б) Я намагаюся бути уважним до аргументів іншої сторони, коли веду переговори.

***Ситуація 26:***

а) Зазвичай я пропоную компроміс.

б) Я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси обох сторін.

***Ситуація 27:***

а) В основному я намагаюся уникати конфліктів.

б) Я дам можливість іншій стороні наполягти на своєму, якщо це зробить її щасливою.

***Ситуація 28:***

а) Зазвичай я наполегливо прагну досягнути свої цілей.

б) Вирішуючи спірну ситуацію, я намагаюся заручитися підтримкою іншої сторони.

***Ситуація 29:***

а) Я пропоную компромісну позицію.

б) Я вважаю, що не завжди потрібно хвилюватися через наявні розбіжності та напруженість у стосунках з іншими.

***Ситуація 30:***

а) Я намагаюся не зачепити почуття іншої сторони.

б) Я займаю таку позицію, щоб можна було спільно з іншою стороною досягнути успіху.

*Ключ до опитувальника К. Томаса «Стилі поведінки у конфліктних ситуаціях» наведений у додатку 1.*

## **ТЕМА 7. Найм персоналу та забезпечення його лояльності. Втримання талантів**

### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Що собою являє процедуру прийняття рішення про заповнення вакансії? Хто до неї долучений?

2. Як потрібно інформувати кандидатів про відмову? Чи є якісь правила котрих потрібно при цьому дотримуватися?

3. Охарактеризуйте етапи найму відібраного кандидата?

4. Наведіть перелік документів, які новоприйнятий працівник

має подати до служби персоналу для оформлення трудового договору.

5. Що собою являє випробувальний термін? Який порядок і терміни його встановлення?

6. Яким чином відбувається введення новоприйнятого працівника у посаду? Хто за це відповідальний?

7. Що собою являє програма онбордингу нових працівників? Якою є її структура?

8. Наведіть конкретні заходи та інструменти, які можна включити у програму онбордингу новоприйнятих працівників.

9. Що собою являє лояльність персоналу? Якою вона буває?

10. Які методи та інструменти оцінки рівня лояльності персоналу Ви знаєте?

11. Як можна підвищити рівень лояльності працівників до роботодавця?

12. Охарактеризуйте зв'язок між втриманням працівників та їх мотивацією.

13. Що впливає на бажання працівника залишитися чи покинути компанію?

14. Охарактеризуйте трендові стратегії утримання талантів.

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1**

Вам необхідно тактовно проінформувати кандидата про відмову після: 1) аналізу резюме; 2) проходження інтерв'ю; 3) тестування.

Тож напишіть тексти листів, що містять інформацію та пояснення відмови після зазначених етапів відбору.

Задайте Gemini або ChatGPT аналогічне завдання та порівняйте згенеровані ШІ варіанти із вашими.

#### **Завдання 2**

Розробіть процедуру введення новоприйнятого працівника в посаду:

- менеджера з персоналу;
- фахівця з аналізу ринку праці;
- медіатора;
- інспектора з кадрів.

### Завдання 3

Проаналізуйте результати досліджень, наявні в мережі Internet, щодо впливу HR-бренду на утримання персоналу.

Підготуйте для керівника коротку презентацію за результатами проведеного аналізу, з метою переконання його у важливості розвитку HR-бренду.

### Завдання 4

До популярних методів оцінки лояльності співробітників відноситься *метод eNPS* (Employee Net Promoter Score). Даний метод дозволяє визначити ймовірність рекомендування власними працівниками компанії як роботодавця. Крім того, за результатами оцінки HR-фахівець дізнається, що в компанії працівникам не подобається і, відтак, може призвести до їх звільнення.

Вам необхідно розробити анкета для визначення рівня Employee Net Promoter Scoreю

#### *Інструкція.*

Анкета має включас питання для визначення 7 показників лояльності працівників, а саме, щодо їх:

- ✓ залученості (наприклад: Чи готові Ви рекомендувати компанію друзям у якості потенційного місця роботи?);
- ✓ задоволеності роботою в компанії (наприклад: Чи часто ви задумуєтеся про зміну місця роботи?);
- ✓ відносин з керівником і колегами (наприклад: Чи задоволені ви щоденної комунікацією з вашим безпосереднім керівником?);
- ✓ визнання (наприклад: Чи визнає ваш безпосередній керівник ваші досягнення?);
- ✓ професійного та кар'єрного зростання (наприклад: Чи мотивує вас компанія до саморозвитку?);
- ✓ стратегії перебування в компанії (Чи плануєте ви і надалі працювати в компанії?);
- ✓ щастя (наприклад: Чи пишаєтеся ви тим, що працюєте в даній компанії?).

Питання повинні бути сформульовані максимально чітко та доступно. Врахуйте, що працівник відповідає на них, виставляючи бали за шкалою від 0 до 10, де 0 – мінімальне значення, а 10 – максимальне.



## **ТЕМА 8. Ефективність талант-менеджменту та рекрутингу персоналу**

### **Питання для обговорення та контролю рівня знань**

1. Які фактори впливають на ефективність талант-менеджменту?
2. Які показники характеризують репутаційну, мотиваційну, організаційну, кадрову складову талант-менеджменту та складову «розвиток персоналу»?
3. Як визначається рівень ефективності управління талантами в компанії?
4. Які показники використовуються для визначення ефективності рекрутингу персоналу?
5. Які показники характеризують трудомісткість процедур відбору кандидатів на вакантні посади / робочі місця?
6. Які показники характеризують швидкість процесу рекрутингу персоналу?
7. Які фактори впливають на тривалість закриття вакансії? Які основні причини тривалого не закриття вакансій у воєнний час?
8. Які показники враховуються при визначенні вартості рекрутингу? Перерахуйте витрати, які несе компанія в процесі рекрутингу персоналу.
9. Чи існує зв'язок між вартістю та ефективністю процесу рекрутингу?
10. Які показники використовуються для оцінки якості процесу рекрутингу персоналу?
11. Що може знизити якість рекрутингу?

### **Практичні завдання та задачі**

#### **Завдання 1<sup>5</sup>**

Розробіть ключові показники діяльності (KPI) для рекрутерів / фахівців з розвитку персоналу.

#### **Завдання 2**

Задля підвищення мотивації працівників та їх утримання, компанія має володіти інформацією про актуальні потреби своїх співробітників. Така інформація дозволить спроектувати ефективну

---

<sup>5</sup> Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

систему стимулювання, яка включатиме інструменти, що задовольнятимуть персональні потреби працівників.

*Вам необхідно:*

1. Визначити свою домінуючу потребу за результатами проходження тесту «Потреби за МакКлеландом».

Для цього оцініть кожне із 15 тверджень за шкалою від 1 до 5:

<i>Відповідь</i>	<i>Повністю не згоден</i>	<i>Частково не згоден</i>	<i>Вагаюся</i>	<i>Частково згоден</i>	<i>Повністю згоден</i>
Бали	1	2	3	4	5

*Твердження:*

1) я докладаю всіх зусиль для того, щоб постійно покращувати показники своєї роботи (навчання);

2) я отримую задоволення від конкуренції в роботі (навчання), особливо якщо я при цьому мої результати кращі;

3) я часто розмовляю з колегами по роботі (навчанню) на «неробочі» теми;

4) я люблю виконувати непросту роботу;

5) мені подобається брати на себе відповідальність за окремі завдання / проєкти;

6) для мене важливе добре ставлення оточуючих;

7) для мене важливий зворотній зв'язок щодо моєї роботи;

8) я конфліктую з тими, хто робить неприємні для мене вчинки;

9) у мене хороші відносини з колегами по роботі (навчанню);

10) я ставлю перед собою реальні завдання і виконувати їх;

11) я люблю впливати на інших і використовувати це в своїх цілях;

12) для мене важливо належати до певної групи / колективу, компанії;

13) я отримую задоволення від виконання складних завдань;

14) я часто працюю над тим, щоб контролювати все, що відбувається навколо мене;

15) я надаю перевагу роботі в групі в порівнянні з роботою наодинці.

*Ключ до тесту та самодіагностики.*

<i>Досягнення успіху в цілому</i>		<i>Прагнення до влади</i>		<i>Тенденція до групового визнання і поваги</i>	
<i>№ твердження</i>	<i>Бали</i>	<i>№ твердження</i>	<i>Бали</i>	<i>№ твердження</i>	<i>Бали</i>
1		2		3	
4		5		6	

7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$	

У сумі в кожній колонці повинно вийти від 5 до 25 балів. Та колонка, в якій сума балів буде найбільш високою, і визначає домінуючу потребу.

2. Запропонувати стимули для задоволення виявленої потреби.

### Завдання 3

Скориставшись *тестом «Ієрархія потреб за Маслоу»<sup>6</sup>* виявіть найбільш актуальні для вас потреби на даний час.

*Для цього Вам необхідно:*

1) оцінити кожне із 20 тверджень за шкалою від (+3) до (-3)

<i>Відповідь</i>	Повністю позитив.	Позитив.	Не зовсім позитив.	Не знаю	Не зовсім негатив.	Негатив.	Повністю негатив.
<i>Бали</i>	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

*Твердження:*

1. Розмір заробітної плати підіймають тим, хто добре виконує свої трудові функції.

2. Детальний опис посадових обов'язків (роботи) є необхідним, для того щоб працівник добре знав, що від нього очікують.

3. Періодично працівникам необхідно нагадувати, про їх значимість та вплив результатів їх роботи на конкурентоспроможність компанії.

4. Керівникові необхідно приділяти більше уваги питанню збереження фізичного та ментального здоров'я працівників.

5. Керівникові необхідно докласти більше зусиль створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

6. Навики якісного виконання роботи мають велике значення для працівника.

7. Розмитий контроль, який не спрямований на результати роботи, поведінку конкретного працівника, знижує ефективність роботи.

<sup>6</sup> Швець Н. Г. Тестові завдання комплексного кваліфікаційного тренінгу зі спеціальності «Управління трудовими ресурсами» (для бакалаврів). К. : МАУП, 2002. 47 с.

8. Для працівників важливо знати, що їх професіоналізм та компетентність використовуються у роботі.

9. Для утримання працівників в компанії важливо впровадити страхові програми.

10. Майже кожен роботу можна зробити більш змістовною і цікавою.

11. Багато працівників можуть визнати те, що інші виконують роботу краще ніж вони.

12. Керівник повинен демонструвати зацікавленість справами своїх підлеглих шляхом підтримки неофіційних заходів / свят.

13. Почуття гордості за виконану роботу є найкращою винагородою. Працівникам важливо відчувати себе кращими в тому, що вони роблять.

15. Необхідною умовою високої продуктивності праці колективу є наявність неофіційних/неформальних груп і відносити у них.

16. Продуктивність праці підвищує персональне стимулювання працівників за допомогою премій.

17. Для працівників важливо мати можливість безперешкодно спілкуватися з вищим керівництвом компанії.

18. Працівники зацікавлені у незначному рівні контролю при плануванні роботи.

19. Для працівників важлива безпека їх праці.

20. Працівники вважають, що наявність якісного, новітнього обладнання є необхідною умовою ефективної роботи.

*Ключ до тесту та самодіагностики.*

<b>1 рівень</b> (фізіологічні потреби)		<b>2 рівень</b> (потреба у безпеці)		<b>3 рівень</b> (соціальні потреби)		<b>4 рівень</b> (само-ствердження)		<b>5 рівень</b> (само-вираження)	
№ тверд.	Бали	№ тверд.	Бали	№ тверд.	Бали	№ тверд.	Бали	№ тверд.	Бали
1		2		5		6		10	
4		3		7		8		11	
16		9		12		14		13	
20		19		15		17		18	
Σ		Σ		Σ		Σ		Σ	

2) поставити «X» у кожному рядку таблиці відповідно до суми балів за різними рівнями мотивації

<i>Рівні потреб</i>	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1-й рівень													
2-й рівень													
3-й рівень													
4-й рівень													
5-й рівень													

3) проранжувати потреби за значимістю:

<i>Місце</i>	1	2	3	4	5
<i>Рівень потреби</i>					

4) запропонувати стимули для задоволення трійки актуальних потреб.

### Задача 1

Вам необхідно проаналізувати динаміку ефективності процесу рекрутингу у мережі супермаркетів «HEALTHY FOOD». Вихідні дані для розрахунку ефективності наведено в таблиці

*Показники, які характеризують ефективність рекрутингу*

<i>Показники</i>	<i>Вагомість показника</i>	<i>Роки</i>		
		2023	2024	2025
Співвідношення кількості заповнених вакансій до загальної кількості вакансій протягом року, %	0,3	88	93	93
Витрати на заповнення однієї вакансії, грн	0,2	8000	8500	9000
Середня тривалість заповнення однієї вакансії, днів	0,2	12	10	9
Плинність нових працівників, %	0,3	9	10	11
Ефективність рекрутингу				

### Задача 2

На малому підприємстві «OCEAN» питанням рекрутингу займається директор, витрачаючи на це багато свого робочого часу. Введення посади рекрутера дозволить директору більш ефективно використовувати свій робочий час, зосередившись на вирішенні основних питань функціонування компанії. Експертним шляхом було виявлено внесок директора у формування доходів компанії.

Вам необхідно розрахувати економічну ефективність введення посади рекрутера у штат компанії за різних варіантів.

Вихідні дані наведено в табл.

№ з/п	Показники	Значення показників		
		варіант 1	варіант 2	варіант 3
1	Доходи, тис. грн	500	1000	700
2	Поточні витрати компанії, тис. грн	250	450	400
3	Одноразові витрати на облаштування робочого місця рекрутера, тис. грн	30	40	35
4	Внесок директора у формування доходів компанії, %	20	30	15
5	Економія часу директора, %	20	10	15
6	Річний ФРЧ директора, год.	1920	2096	2000
7	Середньомісячна заробітна плата рекрутера	1,5 МЗП	1,75 МЗП	2 МЗП
8	ЄСВ, %	22	22	22

Економічна ефективність проєкту визначається за допомогою індексу дохідності ( $I_d$ ), що розраховується як відношення сумарного доходу до сумарних витрат.

Якщо  $I_d > 1$ , то це означає, що витрати на введення посади рекрутера не перевищують дохід від діяльності директора, п тому проєкт вважається економічно вигідним.

### Задача 3<sup>7</sup>

Приватний медичний заклад потребує 30 медичних працівників на різні посади. Для відбору планується використовувати різні види інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади.

Вам необхідно визначити економічну ефективність відбору персоналу за допомогою структурованого інтерв'ю, скориставшись формулою нетто-зміни успіху:

$$\Delta UN = NE \times \Delta r_{xy} \times Z_x(E) \times SD_y - NE / AQ \times \Delta KB,$$

де  $NE$  – чисельність найнятих впродовж року працівників за допомогою обраного методу відбору;  $\Delta r_{xy}$  – різниця у валідності між двома альтернативними методами відбору;  $Z_x(E)$  – середній стандартизований бал у методі відбору;  $SD_y$  – стандартне відхилення результатів (оцінених у грошовому вимірі), яких досягли працівники певної посади;  $AQ$  – квота підбору;  $\Delta KB$  – різниця між витратами на проведення структурованого інтерв'ю та неструктурованого інтерв'ю.

<sup>7</sup> Рекрутинг [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. І. Писаревська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 44 с.

*Вихідні дані для проведення розрахунків:*

- прогностична валідність структурованого інтерв'ю – 0,63, неструктурованого інтерв'ю – 0,14;
- квота підбору дорівнює 30 %;
- середній стандартизований бал у методі відбору дорівнює 1,16;
- стандартне відхилення частки покриття витрат на одного працівника – 10 000 євро;
- повні витрати на підбір одного кандидата за допомогою неструктурованого інтерв'ю – 500 євро, а за допомогою структурованого інтерв'ю – 700 євро.

#### **4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

##### **Основна**

1. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ea8250d5-c2b0-449d-b217-a1c27fa9cf27>
2. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>
3. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2774>
4. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 88–100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100)

##### **Додаткова**

5. Жилияєва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 233. С. 33–38.
6. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 246–250
7. Грішнова О. А., Дуплякіна Н. М. Блокчейн технології у сфері

праці: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Збірник наукових праць. 2022. Випуск 2 (46). С.87-100.

8. Малєєва О. В., Артюх Р. В., Персіянова О. Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2. С. 25–33.

9. Практикум з психології: психодіагностичні методики для самопізнання / упорядник Періг І. М. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. 116 с.

10. Полторацька А. О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С. 71-78.

11. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Трудові договірні відносини : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2018. 341 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/14017/1/Трудові%20договірні%20відносини.pdf>

12. Самолюк Н. М., Міщук В. А, Найчук С. О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. *Вісник НУВГП. Сер. Економіка*. 2021. №2 (94). С. 198-211

13. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

14. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 347-351. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65)

15. Chamorro-Premuzic T. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.

16. Schweyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont. : Wiley, 2004. 253 p.



Ключ до опитувальника К. Томаса «Стилі поведінки у  
конфліктних ситуаціях»

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