

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра трудових ресурсів і підприємництва

07/04-202М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до самостійного вивчення дисципліни
«ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійними програмами
«Економіка і технології зайнятості»,
«Економіка і аналітика даних»
спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні
відносини» спеціалізації С1.01 «Економіка»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано
науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 11 від 15.06.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійними програмами «Економіка і технології зайнятості», «Економіка і аналітика даних» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» спеціалізації С1.01 «Економіка» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Рощик І. А. Рівне : НУВГП, 2026. 41 с.

Укладач: Рощик І. А., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

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

Керівники груп забезпечення:

ОПП «Економіка і технології зайнятості» - Мазур Н. О., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва;

ОПП «Економіка і аналітика даних» - Олійник О. О., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Попереднє видання методичних рекомендацій: 06-05-124М

© І. А. Рощик, 2026

© НУВГП, 2026

Зміст

1. Загальні положення.....	4
2. Тематичний зміст дисципліни, тести для самоконтролю.....	5
Тема 1.....	5
Тема 2.....	7
Тема 3.....	16
Тема 4.....	21
Тема 5.....	23
Тема 6.....	25
Тема 7.....	27
Тема 8.....	31
3. Теми для індивідуальної роботи.....	35
4. Рекомендована література.....	39
5. Інформаційні ресурси.....	41
6. Неформальна освіта.....	41

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, в умовах нестабільності економічних відносин та зовнішнього середовища діяльності організацій, виникає необхідність перманентної трансформації управлінських функцій, зокрема і функцій управління персоналом.

В свою чергу трансформація функцій управління персоналом передбачає вибір оптимальних за певних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації методів, тобто оптимальних технологій управління персоналом.

Отже, розвиток практичних умінь використовувати оптимальні технології управління персоналом набуває дедалі більшого значення у підготовці магістрів за освітньо-професійними програмами «Економіка і технології зайнятості», «Економіка і аналітика даних».

Зокрема, за результатами вивчення дисципліни студенти будуть вміти:

- аналізувати роботи і розробляти вимоги до претендентів на вакантні посади;
- здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади;
- здійснювати відбір кандидатів на вакантні посади;
- делегувати зовнішнім організаціям повноваження щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
- розробляти організаційно-технічне та методичне забезпечення оцінювання персоналу;
- розробляти ефективну систему винагородження персоналу;
- використовувати ШІ та інтернет-технології в управлінні персоналом.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ, ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕХНОЛОГІЇ ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЙ, ОЦІНЮВАННЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом

- 1.1. Сутність технологій управління.
- 1.2. Технологічна побудова системи управління персоналом.
- 1.3. Класифікація і загальна характеристика сучасних персонал-технологій.

Тести для самоконтролю:

1. Персонал організації – це

- а) керівники та службовці, які виконують функції з переважанням розумової праці
- б) штатні працівники
- в) наймані працівники підприємства, які мають певну професію і кваліфікацію
- г) колектив працівників організації, кожен з яких має певні трудові можливості і потреби
- д) наймані працівники підприємства, які мають достатні знання і досвід роботи

2. Виділити індивідуальні трудові характеристики персоналу

- а) кваліфікація, вік, посада
- б) кваліфікація, вік, підпорядкування
- в) професія, кваліфікація, здоров'я
- г) професія, кваліфікація і партнерство
- д) поділ і кооперація праці

3. Виділити перелік колективних (системних) характеристик персоналу

- а) чисельність, кваліфікація і здоров'я
- б) професія, кваліфікація, партнерство

- в) професія, кваліфікація, здоров'я
- г) професійна і кваліфікаційна структура
- д) чисельність, структура, кооперація праці

4. Система цілей, засобів і способів управлінського впливу на персонал – це

- а) технології управління персоналом
- б) матеріальне стимулювання персоналу
- в) визначення середньооблікової чисельності працівників
- г) стратегічне управління людськими ресурсами
- д) соціоекономіка

5. Залежно від засобів, які використовуються для досягнення управлінської мети, технології управління персоналом поділяються на

- а) адміністративні
- б) економічні
- в) організаційні
- г) соціально-психологічні
- д) конкурентні

6. Основним засобом впливу на персонал в адміністративних технологіях управління персоналом є

- а) юридично закріплені норми, правила і стандарти поведінки
- б) економічна вигода у формі винагород і санкцій
- в) просторові ресурси, часові ресурси, способи організації діяльності, способи організації взаємодії працівників
- г) засоби впорядкування людських відносин
- д) облік факторів зовнішнього середовища організації

7. До технологій формування персоналу можна віднести

- а) аутсорсинг рекрутингу
- б) лізинг персоналу
- в) метод 360 градусів
- г) грейдинг
- д) тарифна система

Тема 2. Технології ефективного заповнення вакансій

2.1. Технології формування вимог до кандидатів на вакантну посаду

2.1.1. Сутність аналізу робіт і методи збирання інформації для нього.

2.1.2. Складання опису роботи та специфікації роботи, посадових інструкцій, кваліфікаційної карти та карти компетенцій, профілю посади.

2.1.3. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду. Заявка на підбір кандидата.

Тести для самоконтролю:

1. Аналіз робіт – це процес

- а) визначення робочої компетенції
- б) встановлення ролі, яку працівник виконує, виконуючи свою роботу
- в) встановлення вимог до освіти, кваліфікації, професійного навчання, досвіду роботи працівника, що займає посаду
- г) збору, аналізу та докладного викладу інформації про зміст робіт
- д) визначення виробничого середовища, в якому виконується робоче завдання

2. Опис роботи – це документ, в якому описано

- а) вимоги до освіти, кваліфікації, професійного навчання, досвіду роботи, особистих характеристик та компетенцій працівника, що виконує роботу
- б) особливості роботи, які можуть мотивувати або демотивувати працівника
- в) знання та вміння, необхідні для досягнення прийняттого рівня показників праці
- г) поведінка, необхідна для досягнення прийняттого рівня показників праці
- д) мету роботи, її місце в структурі організації, умови праці, завдання, які повинен вирішувати працівник

3. Який алгоритм збору інформації про роботи: 1 – задати працівнику, що займає посаду, питання про його роботу; 2 – спостерігати за працівниками в процесі роботи; 3 – отримати

документи, що дають інформацію про роботу; 4 – запросити у менеджерів відомості, пов'язані з роботою

- а) 3, 4, 1, 2 в) 3, 4, 2, 1 д) 4, 3, 1, 2
б) 1, 2, 3, 4 г) 1, 2, 4, 3

4. Методи збору даних для аналізу робіт

- а) інтерв'ю г) грейдинг
б) опитувальні листи д) аутстаффінг
в) аналіз ієрархії завдань

5. В якому випадку в ході управління персоналом задається питання: які позитивні або негативні показники поведінки призводять до високого або низького рівня виконання робіт?

- а) мотиваційний моніторинг
б) аналіз затрат робочого часу
в) аналіз робіт
г) оцінювання працівників
д) залучення до управління компаніїю

6. Метод критичних випадків призначений, щоб

- а) визначити робочу компетентність
б) скласти список ключових зон відповідальності
в) виявити ефективну або неефективну поведінку, яка демонструвалася працівником (які були обставини, що робив працівник, результат роботи)
г) встановити аспекти поведінки, які впливають на компетентність виконання роботи
д) скласти список основних завдань і обов'язків, які повинен виконувати працівник

7. Те, що працівникові необхідно знати і вміти робити, щоб виконувати свою роль, включаючи будь-які необхідні спеціальні здібності чи навички – це

- а) назва посади в) підзвітність д) профіль посади
б) компетенція г) компетентність

8. Функціональна компетентність - це

- а) уміння діяти відповідно до ситуації
б) наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей
в) уміння раціонально планувати і використовувати робочий час

г) здатність до аналітичного мислення і комплексного виконання своїх обов'язків

д) рівень професійних знань та умінь їх реалізовувати

9. До методів збору даних для аналізу робіт відноситься

а) 360 градусів

г) ієрархії завдань

б) інтерв'ю

д) критичних випадків

в) репертуарних решіток

10. Розмість в правильному порядку розділи посадової інструкції: 1 - права, 2 - повинен знати, 3 - загальні положення, 4 - завдання та обов'язки, 5 - відповідальність, 6 - кваліфікаційні вимоги, 7 - взаємовідносини за посадою

а) 1234567

в) 7456321

д) 1472536

б) 3415267

г) 57123

2.2. Технології пошуку кандидатів на вакантну посаду

2.2.1. Внутрішні та зовнішні джерела пошуку персоналу: класифікація і фактори вибору.

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

2.2.3. Вибір засобу масової інформації для розміщення рекламних оголошень. Вимоги до оформлення та змісту рекламного оголошення.

2.2.4. Використання Інтернет – технологій та ІІІ під час підбору персоналу.

Тести для самоконтролю:

1. Основним недоліком внутрішніх джерел залучення персоналу є

а) поява напруги і суперництва в колективі

б) керованість процесу

в) непрозорість процесу

г) неможливість планування процесу

д) невисокі витрати

2. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду відносяться:

а) адаптація

в) внутрішній конкурс

б) суміщення професій

г) ротація

д) просування

3. *Принцип активності передбачає, що при наборі:*

а) застосовуються співбесіди, тестування, тобто активна взаємодія з претендентами на роботу

б) використовуються активні методи вербування: телефонні комунікації, електронна пошта, запрошення через соцмережі

в) менеджер з персоналу спостерігає за діяльністю працівника протягом випробувального терміну

г) менеджер з персоналу очікує резюме кандидатів після оголошення на сайті пошуку роботи

д) менеджер з персоналу очікує резюме кандидатів після оголошення в соцмережах

4. *Перевагою звернення до рекрутингових служб є:*

а) значні витрати

г) великий вибір кандидатів

б) швидка адаптація

д) висока швидкість добору

в) обмеженість вибору

кандидатів

5. *Перерахуйте витрати підприємств на пошук нових працівників:*

а) оплата харчування менеджера з персоналу

б) оплата послуг рекрутингових агенств

в) плата за користування інтернет-сайтами з пошуку працівників

г) преміювання менеджера з персоналу за закриття вакансій

д) надбавка до посадового окладу менеджера з персоналу за знання англійської мови

6. *В умовах дефіциту працівників на ринку праці менеджером з персоналу застосовується:*

а) принцип альтернативності, жорстка система відбору, активний вплив на рівень мотивації працюючих

б) посилені вимоги до якостей претендента

в) пасивний пошук кандидатів

г) принцип плановості та активності, жорстка система відбору, знижується рівень зарплатні

д) принцип плановості та активності, обмежені вимоги до якостей претендента та підвищений рівень мотиваційних пропозицій

7. Організація терміново потребує працівника високої кваліфікації. Найбільш доцільним є звернення до:

- а) навчального закладу та внутрішніх джерел набору
- б) рекрутингової агенції
- в) газетних публікацій
- г) внутрішніх джерел набору
- д) участь у ярмарках робочих місць

8. Тимчасовий надлишок персоналу, що носить короткостроковий характер, ліквідується шляхом:

- а) заохочення плинності кадрів
- б) скорочення сумісників, осіб передпенсійного віку
- в) роботи неповний робочий день, використанням неоплачуваних неявок і відпусток, перенесення часу відпусток на періоди з низькими обсягами роботи

- г) припинення сумісництва професій і посад
- д) припинення найму, розриву трудових угод.

9. При виявленні додаткової потреби в персоналі в першу чергу:

- а) розробляється програма залучення персоналу
- б) вивчається ринок праці
- в) робляться висновки щодо принципів вербування
- г) мобілізуються виявлені наявні резерви підвищення продуктивності праці

- д) звертаються до рекрутингового агенства

10. Що відноситься до характеристик правильно складеного оголошення про вакансію: 1 – контактна інформація, 2 – назва вакансії, 3 – загальна інформація про організацію, 4 – причини звільнення попереднього працівника, 5 – вимоги до кандидата, 6 – мотиваційна пропозиція

- а) 2456
- б) 25
- в) 12356
- г) 123456
- д) 256

11. Як називається документ, в якому формулюються вимоги до працівника, якого шукають, щоб заповнити вакансію та умови праці, що пропонуються роботодавцем

- а) посадова інструкція
- б) карта робочого місця
- в) таблиць обліку використання робочого часу

г) наряд на виконання робіт

д) заявка на підбір персоналу

12. Розмістіть етапи підбору персоналу в правильній черговості: 1 – пропозиція вибраному кандидату, 2 – планування і узгодження бюджету на підбір персоналу, 3 – складання заявки на підбір персоналу, 4 – планування всіх етапів відбору, 5 – проведення всіх етапів відбору

а) 12345

в) 32145

д) 34251

б) 53124

г) 35412

2.3. Технології відбору кандидатів на вакантну посаду

2.3.1. Резюме кандидата, стандартні анкети, телефонне інтерв'ю, аналіз документів кандидата, перевірка рекомендацій.

2.3.2. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.

2.3.3. Тестування кандидатів, ділові ігри.

2.3.4. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади: графологічна експертиза, поліграф, фізіогномічний аналіз.

2.3.5. Відмова у прийнятті кандидата на роботу.

Тести для самоконтролю:

1. Відбір – це:

а) всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них;

б) рішення про відповідність кандидата на визначену посаду керівником підприємства;

в) процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації;

г) процес створення бази даних про працівників, необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі

д) письмовий виклад навичок і здібностей, необхідних для того, щоб робота виконувалась

2. Під час попередньої відбіркової бесіди з претендентами на посаду менеджер з персоналу повинен оцінювати:

а) сімейний стан;

в) рівень освіти;

б) зовнішній вигляд;

г) навички;

д) національність.

3. У якій послідовності здійснюється відбір працівників в організацію:

а) медичний огляд, співбесіда, заповнення бланка заяви, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, наймання;

б) подання резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних, рекомендацій, медичний контроль і рішення про наймання;

в) попередня відбіркова бесіда, заповнення бланка заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичний контроль, наймання;

г) домовленість по телефону, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору (контракту);

д) співбесіда, телефонне інтерв'ю, медичний контроль, тестування, оцінювання резюме

4. При проведенні неструктурованої співбесіди з претендентом на посаду

а) визначаються основні питання, по яких буде йти розмова

б) готується перелік основних тем, по яких буде йти розмова

в) застосовуються різні методи відбору працівників

г) результати співбесіди враховуються з вагою 50%, професійних тестів – 30%, психологічних тестів – 20%

д) бесіда ведеться виходячи з ситуації, що складеться у розмові.

5. До обов'язкових методів відбору персоналу відноситься:

а) графологічний аналіз

г) резюме

б) фізіогномічний аналіз

д) ділові ігри

в) співбесіда

6. Назвіть методи відбору персоналу, коли потрібно попередити кандидата про те, що в ході дослідження він може неусвідомлено надати про себе певну інформацію:

а) телефонне інтерв'ю

г) психологічне тестування

б) резюме

д) інтелектуальне тестування

в) перевірка на детекторі брехні

7. Що означає критерій «може» при оцінці відповідності кандидата на вакансію

а) можна з великою ймовірністю прогнозувати розвиток кар'єри кандидата

б) зацікавлений в запропонованій роботі

в) має необхідні знання, досвід роботи, психологічні характеристики, достатньо здоровий

г) мотивація кандидата відповідає особливостям компанії

д) не несе в собі загрози комерційній безпеці компанії

8. Який тип має запитання, яке задається на співбесіді «Як ви вважаєте, чи вдавалось вам ефективно управляти своїми підлеглими?»

а) закрите

в) проєктивне

д) мотиваційне

б) відкрите

г) відбіркове

9. Складіть типовий лист відмову кандидату, розмістивши в правильному порядку його елементи: 1 - ми хотіли б подякувати Вам за проявлений до нашої компанії інтерес, 2 - після Вашого звернення до нас з приводу вакансії, 3 - ми ретельно розглянули Ваше резюме, 4 - що ми прийняли рішення не запрошувати Вас на співбесіду, 5 - на жаль, ми повинні повідомити Вам

а) 23541

в) 54123

д) 32154

б) 12345

г) 52143

10. Розмість в правильному порядку етапи інтерв'ю з кандидатом на вакансію: 1 - аргументація рішення про прийом/відмову, 2 - встановлення рівня поінформованості кандидата про організацію, вакансію, 3 - надання додаткової інформації про організацію, вакансію, 4 - оцінювання рівня зацікавленості кандидата у вакансії, 5 - надання кандидату можливості задати запитання, 6 - знайомство з кандидатом, 7 - пояснення подальших дій кандидата, 8 - подяка кандидату за участь у відборі, 9 - використання різних методів оцінювання (найчастіше – запитання)

а) 54178239

в) 624395187

д) 48563217

б) 12345679

г) 65891421

5. До характеристик цивільно-правового договору відноситься

- а) передбачено обов'язкове державне соціальне страхування
- б) може укласти фізична особа віком старше 18 років
- в) працівник отримує грошову винагороду після виконання робіт в обумовленому обсязі
- г) регулюється нормами цивільного права
- д) предметом угоди є конкретна робота, що має кількісну і якісну визначеність

6. Як визначається вартість заповнення однієї вакансії

- а) кількість відкритих вакансій поділити на кількість менеджерів з підбору персоналу;
- б) час на заповнення усіх вакансій поділити на кількість прийнятих кандидатів;
- в) витрати на підбір працівників поділити на середньоблікову кількість працівників;
- г) кількість прийнятих працівників поділити на середньоблікову кількість персоналу;
- д) витрати на підбір працівників поділити на кількість закритих вакансій.

7. За відомими даними визначити в скільки разів менеджер з персоналу фірми 1 працює ефективніше, ніж фірми 2. Дані про фірму 1: час на підбір працівників = 600 год., кількість закритих вакансій = 60 шт. Дані про фірму 2: час на підбір працівників = 820 грн., кількість закритих вакансій = 74 шт.

- а) 14
- б) 0,1
- в) 2,1
- г) 1,1
- д) 220

Тема 3. Технології оцінювання працівників

3.1. Сутність, структура, цілі, об'єкти і суб'єкти оцінки персоналу, оціночні критерії, оціночні методи.

3.2. Загальні проблеми оцінки персоналу в сучасних компаніях.

3.3. Традиційні методи оцінки персоналу: якісні, кількісні, комбіновані.

3.4. Сучасні методи оцінки персоналу: "ассесмент-центр", управління за цілями, КРІ, "360-градусна" атестація, оцінка за компетенціями, автоматизовані методи оцінки.

Тести для самоконтролю:

1. Ділова оцінка персоналу – це процес визначення:

- а) рівня кваліфікації працівника.
- б) відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.
- в) відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації.
- г) вимог для професійних та особистісних компетенцій працівників
- д) рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

2. Атестація персоналу - це:

- а) процес перевірки знань усіх категорій працівників організації.
- б) традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв.
- в) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації.
- г) визначення вагомості посади для досягнення цілей організації
- д) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

3. До мотиваційної цілі оцінки персоналу відноситься:

- а) прийняття кадрових рішень про переведення працівників
- б) прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;
- в) прийняття кадрових рішень про необхідність навчання працівників
- г) забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- д) орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;

4. *Оцінка професійного рівня працівника повинна включати оцінку:*

- а) безпосереднього керівника
- б) професійної підготовки
- в) особистих якостей працівника
- г) останньої атестації
- д) громадської активності працівника

5. *Оцінка персоналу здійснюється для:*

- а) отримання інформації про персонал
- б) прийняття кадрових рішень
- в) встановлення зворотного зв'язку
- г) оцінювання об'єкта оцінки
- д) складання Звіту з праці за формою 1-пв

6. *Assessment Center – це:*

а) імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників

б) корпоративна гра в пейнтбол

в) операція з лінійним однонаправленим списком, для забезпечення та раціонування якого-небудь показника

г) дозволяє мінімізувати марнотратство пам'яті на організацію оцінки персоналу

д) метод оцінювання біографічних даних працівника

7. *Чи повинен працівник служби персоналу повідомляти працівників про час і місяць проведення атестації*

а) так, за 1 місяць

г) так, за 2 тижні

б) ні

д) так, за 2 місяці

в) так, за 1 тиждень

8. *За висновком атестаційної комісії про невідповідність працівника займаній посаді керівник організації має попередити його про переведення на іншу роботу або звільнення*

а) на наступний день, що йде за днем оголошення результатів атестації

б) протягом 1 місяця (з дня оголошення результатів атестації)

в) протягом 2 місяців (з дня оголошення результатів атестації)

г) протягом 2 тижнів (з дня оголошення результатів атестації)

д) протягом 4 місяців (з дня оголошення результатів атестації)

9. Керівник організації має врахувати пропозиції атестаційної комісії про невідповідність займаній посаді і затвердити рішення про перевід працівника на іншу роботу або звільнення не пізніше, як

а) на наступний день, що йде за днем повідомлення результатів атестації

б) протягом 1 місяця (з дня повідомлення результатів атестації)

в) протягом 2 місяців (з дня повідомлення результатів атестації)

г) протягом 4 місяців (з дня повідомлення результатів атестації)

д) на наступний тиждень, що йде за днем повідомлення результатів атестації

10. Який з перелічених методів оцінки персоналу має найвищий рівень надійності:

а) інтерв'ю

г) анкетування

б) асесмент-центр

д) тестування

в) співбесіда

11. Оцінка індивідуального внеску працівника:

а) здійснюється за ознаками, що враховуються в тарифно-кваліфікаційному довіднику і відбиті в тарифному розряді

б) враховує як кількісні, так і якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність

в) дозволяє установити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника, і його відповідність займаній посаді

г) виступає як комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат

д) запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що займають визначені посади

12. Критеріями ділової оцінки персоналу є:

а) професійні знання, вміння, організаторські здібності, самовпевненість працівників

б) рівень потреб та мотивації до праці, організаторські здібності

в) цілеспрямованість, дружні стосунки з керівництвом, моральні якості, потенційні здібності працівників

г) професійні знання та вміння, моральні якості, ділові та організаторські здібності

д) індивідуальні якості, професійні здібності, рівень потреб та мотивації до праці

13. Хто відноситься до осіб, які не підлягають атестації

а) Герої України

б) які пропрацювали на посаді менше одного року

в) вагітні жінки

г) особи, які здійснюють догляд за дітьми у віці до трьох років

д) одинокі батьки, які мають дітей до 14 років

14. Впорядкуйте етапи, які потрібно здійснити, щоб підготувати атестацію працівників: 1 - видання керівником підприємства наказу, 2 - роз'яснювальна робота щодо мети і порядку проведення атестації, 3 - розробка положення про атестацію, 4 - складання атестаційних листів, відгуків-характеристик на працівників, 5 - складання списку працівників, що підлягають атестації.

а) 3 1 5 4 2

в) 3 1 4 2 5

д) 3 4 5 2 1

б) 3 1 2 4 5

г) 2 4 5 1 3

15. Які показники варто обирати для оцінювання директора з персоналу

а) відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін

б) підвищення продуктивності праці

в) рівень задоволеності клієнтів

г) зменшення плинності персоналу

д) відсоток закритих вакансій

16. Проведення оцінки персоналу дозволяє:

а) планувати кар'єру та просування працівників по службі

б) визначати рівень компетентності спеціалістів

в) здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників

г) проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів

д) страхувати можливі збитки від пошкодження майна клієнта і збитків третім особам

Тема 4. Технології стимулювання персоналу

4.1. Технології діагностики системи мотивації персоналу: аналіз біографічних фактів, інтерв'ю, анкетування, тестування.

4.2. Компенсаційний пакет: вимоги щодо обсягу та структури, процедура проектування.

4.3. Технології проектування системи матеріального грошового стимулювання.

4.4. Бально-факторний метод розробки системи постійної оплати (системи грейдів): технологія оцінювання цінності посад (робіт), розрахунок грейдів, вилок окладів.

4.5. Технології проектування змінної частини зарплати: на основі системи збалансованих показників (KPI).

4.6. Технології проектування системи матеріального негрошового стимулювання (соціального пакета).

4.7. Технології вибору заходів нематеріального стимулювання.

Тести для самоконтролю:

1. Поняття «грейду» означає:

- а) ключовий показник ефективності працівника
- б) моніторинг систем мотивації, в результаті якого встановлюється як змінилися очікування та інтереси працівників
- в) співвідношення між різними частинами оплати праці
- г) система надбавок і пільг
- д) зібрані в інтервал (бальний і окладний) посади на основі певних аналогій (подібність за змістом виконуваних робіт та рівнозначністю посад для компанії)

2. Розмість в правильному порядку етапи розробки системи грейдуння: 1 - підготовка до проведення оцінки посад, 2 - розробка структури посадових окладів, 3 - аналіз змісту робіт, 4 - оцінювання посад, 5 - визначення грейдів

а) 54123

в) 24351

д) 45321

б) 12345

г) 31452

3. Яке запитання потрібно поставити в анкеті мотиваційного моніторингу, щоб встановити, що система мотивації, прийнята в компанії, відома всім працівникам

а) чи відомо вам, яка система винагородження за високі результати прийнята у вашій компанії

б) чи залежить статус співробітника в команді і відношення до нього від результатів його роботи

в) яких емоцій мають працівники при виконанні роботи більше: позитивних чи негативних

г) у відділі всі добре знають результати роботи кожного співробітника

д) чи може просування по кар'єрній драбині стимулювати вас підвищувати продуктивність праці

4. Що означає принцип SMART при визначенні цілей та ключових показників ефективності (результативності):

а) Achievable – зумовлює прикладання зусиль, але є досяжним, реалістичним;

б) Measureable – вимірюваний

в) Relevant – в зоні відповідальності працівника;

г) Specific – специфічний для організації, підрозділу, співробітника

д) Timed-based – обмежений в часі

е) Accountable – відображається в обліку

5. Впорядкуйте рівні фактору посади «Управління працівниками» в порядку збільшення прояву: 1 - Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія, 2 - Координація дій робочої групи (2-3 людини), 3 - Підлеглі відсутні, тобто немає потреби управляти працівниками, 4 - Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших працівників в рамках поставленого завдання, 5 - Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство. Необхідність як вертикальної, так і горизонтальної взаємодії, 6 - Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань.

а) 123456 б) 342651 в) 123654 г) 364251 д) 651423

Тема 5. Технології розвитку персоналу

5.1. Сучасні технології в організації корпоративного навчання: вибір за категоріями персоналу.

5.2. Коучинг. Етапи і техніки проведення коуч-сесії.

5.3. Резерв персоналу: технологія просування.

Тести для самоконтролю:

1. Поняття «коучинг» означає:

а) метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер) допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань

б) тимчасове (до 12 місяців) переведення працівника в інший відділ всередині організації або стажування в зовсім іншій компанії (великому комерційному підприємстві, державній установі, благодійній організації) з метою набуття нового досвіду

в) надання порад, рекомендацій та іншої (як корпоративної, так і особистої) інформації одним працівником іншому на взаємних засадах, пов'язане з формуванням нових вмінь

г) навчання тих, хто збирається працювати в компанії (випускників закладів освіти) шляхом надання їм можливості провести 1-3 дні поруч з працівником (побути тінню працівника) і сформуванню уявлення про кар'єру в компанії, знання і вміння, яких не вистачає

д) непараметричний метод, що використовується для перевірки гіпотез

2. Поняття «секондмент» означає:

а) пояснення прийомів роботи безпосередньо на робочому місці, що проводиться працівником, який давно виконує дані функції, або іншим спеціальним працівником

б) тимчасове (до 12 місяців) переведення працівника в інший відділ всередині організації або стажування в зовсім іншій компанії (великому комерційному підприємстві, державній установі, благодійній організації) з метою набуття нового досвіду

в) надання порад, рекомендацій та іншої (як корпоративної, так і особистої) інформації одним працівником іншому на засадах рівноправності, пов'язане з формуванням нових вмінь

г) навчання тих, хто збирається працювати в компанії (випускників закладів освіти) шляхом надання їм можливості провести 1-3 дні поруч з працівником (побути тінню працівника) і сформуванню уявлення про кар'єру в компанії, знання і вміння, яких не вистачає

д) метод навчання, що передбачає аналіз дій особи, яка навчається, та зворотній зв'язок із наставником.

3. Поняття «баддінг» означає:

а) навчання (вирішення проблеми) шляхом слухання історій із попереднього професійного досвіду

б) навчання тих, хто збирається працювати в компанії (випускників закладів освіти) шляхом надання їм можливості провести 1-3 дні поруч з працівником (побути тінню працівника) і сформуванню уявлення про кар'єру в компанії, знання і вміння, яких не вистачає

в) метод навчання, що передбачає закріплення за працівником партнера (іншого рівноправного працівника), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі

г) цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва

д) надання порад, рекомендацій та іншої (як корпоративної, так і особистої) інформації одним працівником іншому на засадах рівноправності, пов'язане з формуванням нових вмінь;

4. Поняття «шедовінг» означає:

а) розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій

б) навчання тих, хто збирається працювати в компанії (випускників закладів освіти) шляхом надання їм можливості провести 1-3 дні поруч з працівником (побути тінню працівника) і сформуванню уявлення про кар'єру в компанії, знання і вміння, яких не вистачає

в) наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо

г) метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення

д) моделювання реальних чи типових ситуацій з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 **ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В** **УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 6. Технології роботи рекрутингових агенцій

6.1. Аутсорсинг: форми, види, переваги, умови застосування. Розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

6.2. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.

6.3. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютив сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).

6.4. Особливості етапів рекрутування.

6.5. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Сертифікація рекрутингових агенцій.

Тести для самоконтролю:

1. Поняття «рекрутинг» означає:

а) тимчасове або термінове надання працівників компанії-провайдера для виконання завдань в межах виробничо-господарської діяльності компанії-замовника на умовах, зазначених в контракті

б) розробка системи пільг і компенсацій

в) формування і надання замовнику списку відібраних у відповідності з його вимогами кандидатів на певну посаду з метою подальшого прийняття на роботу

г) перемотивування персоналу для підприємств-замовників

д) процес збору, аналізу та докладного викладу інформації про зміст робіт

2. Послуги з перемотивування персоналу для підприємств-замовників із зазначенням прізвища, ім'я, посади та компанії, де працює необхідний фахівець – це

- а) хедхантинг
- б) лізинг персоналу
- в) аутсорсинг
- г) аутстафінг
- д) рекрутинг

3. Передача зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом – це:

- а) лізинг персоналу
- б) аутсорсинг персоналу
- в) аутплейсмент
- г) пошук персоналу
- д) аутстафінг

4. Діяльність щодо створення умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника це:

- а) атестація
- б) акредитація
- в) рекрутування
- г) ліцензування
- д) аутплейсмент

5. Вид послуги з підбору, що ґрунтується на прямому методі пошуку кандидатів, здійснюється з урахуванням особливостей підприємства замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата; використовується для підбору керівників вищої данки управління та рідкісних на ринку праці фахівців

- а) аутсорсинг
- б) атестація
- в) рекрутування
- г) аутстафінг
- д) executive search

6. За свою роботу хедхантер отримує кінцеву винагороду у розмірі:

- а) посадового окладу підприємства, в якому він працює
- б) 10-ти мінімальних заробітних плат
- в) відсотку від річної заробітної плати працевлаштованої особи
- г) 15-ти мінімальних заробітних плат
- д) передбаченому чинним українським законодавством

7. Організація терміново потребує працівника високої кваліфікації. Найбільш доцільним є звернення до:

- а) навчального закладу та внутрішніх джерел набору.
- б) рекрутингової агенції

в) виконання власними силами тих функцій або бізнес-процесів, які раніше частково або повністю виконувались «третьою організацією»

г) виведення частини працівників за межі штату компанії, переведення їх у штат спеціалізованого агенства з подальшим залученням їх до виробничо-господарської діяльності компанії на умовах, зазначених в контракті між компанією (замовником) і агенством (провайдер)

д) діяльність зі створення умов для заповнення вакансій (робочих місць) в компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника.

3. Які правовідносини виникають при лізингу персоналу

а) трудові – між лізингодавцем і працівником

б) цивільно-правові – між лізингодавцем і замовником на застосування праці працівника

в) трудові – між замовником і працівником

г) адміністративно-правові – між лізингодавцем і замовником на застосування праці працівника

д) трудові - між лізингодавцем і замовником на застосування праці працівника

4. Розташуйте в правильному порядку етапи взаємодії сторін при лізингу персоналу: 1. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. 2. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем. 3. Узгодження схеми лізингових відносин. 4. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретну потребу в робочій силі. 5. Виконання лізингового договору

а) 4 3 1 2 5

г) 5 4 3 2 1

б) 1 2 3 4 5

д) 1 4 2 3 5

в) 4 3 5 1 2

5. Сума винагороди за лізингове обслуговування формується з таких частин:

а) заробітної плати лізингового співробітника; нарахувань на зарплату лізингового співробітника; винагороди лізингодавця

б) заробітної плати лізингового співробітника; нарахувань на зарплату лізингового співробітника

- в) відсотків за отримання кредиту
- г) винагороди лізингодавця; відсотків за отримання кредиту
- д) винагороди лізингодавця

6. Підприємство наймає сезонного працівника на умовах лізингу. Місячна заробітна плата працівника 8400 грн., комісійні лізингового агентства 12% місячної заробітної плати лізингового працівника. Визначте, які суми мають бути перераховані лізингодавцю щомісяця.

- а) 10248 грн.
- б) 1008 грн.
- в) 8400 грн.
- г) 11256 грн.
- д) 18648 грн.

7. У договорі на лізингове обслуговування зазначаються

- а) характеристики лізингового персоналу
- б) кількість лізингових співробітників
- в) термін лізингу
- г) середня заробітна плата у лізингоотримувача
- д) рівень комісійних

8. Опишіть порядок фінансових розрахунків при лізингу персоналу: 1. Лізингодавець виплачує заробітну плату співробітникам, що знаходяться в лізингових відносинах. 2. Лізингодавець складає рахунок на оплату лізингових послуг. 3. Лізингоотримувач сплачує лізингодавцю суму, порядок формування якої описаний в лізинговому договорі. 4. Лізингодавець складає акт виконаних робіт

- а) 4 2 3 1
- б) 1 2 3 4
- в) 2 3 4 1
- г) 4 3 2 1
- д) 4 1 2 3

9. Для надання послуг з лізингу персоналу в Україні потрібно мати

- а) ліцензію
- б) сертифікат
- в) акредитацію
- г) дозвіл Державної служби зайнятості
- д) свідоцтво платника ПДВ

10. Не заборонено направляти працівників на робочі місця до роботодавця, в якого:

- а) протягом року скорочено чисельність (штат) працівників
- б) протягом року збільшено чисельність (штат) працівників

в) не дотримано нормативу чисельності працівників основних професій, задіяних у технологічних процесах основного виробництва

г) залучаються працівники для виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці

д) залучаються працівники для виконання робіт за основними професіями технологічного процесу основного виробництва

11. Що відноситься до переваг лізингу порівняно з трудовими відносинами

а) компанія-замовник має більшу гнучкість у випадку необхідності оперативної заміни працівників, якщо вони з певних причин її не задовільняють

б) замовник не витрачає час та кошти на звільнення та підбір нових кадрів у випадку необхідності оперативної заміни лізингових працівників

в) оперативне і дешевше вирішення питання з наймом тимчасових працівників

г) замовник не виплачує вихідну допомогу при звільненні працівників

д) працівник претендуватиме на зарахування в штат замовника, а договір між замовником і провайдером може бути визнано недійсним

12. Що відноситься до ризиків лізингу порівняно з трудовими відносинами

а) компанія-замовник має більшу гнучкість у випадку необхідності оперативної заміни працівників, якщо вони з певних причин її не задовільняють

б) замовник не витрачає час на звільнення та підбір нових кадрів у випадку необхідності оперативної заміни лізингових працівників

в) замовник не витрачає кошти на звільнення та підбір нових кадрів у випадку необхідності оперативної заміни лізингових працівників

г) оперативне і дешевше вирішення питання з наймом тимчасових працівників

д) можливість кваліфікації відносин між орендованими працівниками та компанією-замовником як трудових

13. Що не відноситься до заходів зменшення ризиків при лізингу персоналу:

а) оформлення присутності працівника у замовника як відрядження (інш.насел.пункт до 30 к.д. в Україні);

б) виконання працівником завдання замовника на території лізингодавця

в) оренда частини приміщення замовника компанією-провайдером і надання йому статусу структурного підрозділу

г) виконання працівником завдання замовника на його території

д) всі відповіді вірні

14. Для яких категорій працівників вигідніше працювати на умовах лізингу, ніж бути безробітним

а) індивідуальні підприємці, працюючі за короткотерміновими трудовими договорами,

б) сезонні працівники

в) жінки після декретної відпустки,

г) особи, які мали тривалу перерву у стажі

д) всі відповіді вірні

Тема 8. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

8.1. Виведення персоналу зі штату (аутстафінг): передумови використання, переваги, проблеми юридичного та управлінського характеру.

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

8.3. Основні положення договору щодо надання послуг аутстафінгу. Порядок розрахунків за надання послуг з аутстафінгу. Наукові підходи до обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації.

8.4. Особливості ринку аутстафінгу в Україні.

Тести для самоконтролю:

1. Виведення за штат підприємства, установи чи організації працівників, які продовжують працювати на старих робочих місцях, має назву:

- а) аутплейсмент
- б) рекрутинг
- в) аутсорсинг персоналу
- г) лізинг персоналу
- д) аутстафінг персоналу

2. Розташуйте в правильному порядку етапи взаємодії сторін при аутстафінгу персоналу: 1. Переведення штатних працівників компанії-замовника у штат компанії-провайдера. 2. Підписання договору аутстафінгу між замовником та провайдером. 3. Набуття компанією-провайдером статусу роботодавця і прийняття на себе обов'язків з ведення кадрового обліку, виплати заробітної плати, сплати єдиного внеску тощо. 4. Аналіз компаній-провайдерів аутстафінгових послуг та вибір оптимального. 5. Зворотне надання персоналу компанії-замовнику. 6. Припинення трудових відносин між працівниками, які виводяться за штат і компанією-замовником. 7. Оцінка компанією-замовником доцільності аутстафінгових послуг.

- а) 7 4 2 6 1 3 5 в) 7 2 3 4 1 5 6 д) 3 2 4 5 1 7 6
- б) 1 2 3 4 5 6 7 г) 5 1 4 7 2 3 6

3. Відмінності аутстафінгу від лізингу персоналу –

- а) при відмові замовника від послуг конкретного працівника він звільняється із штату провайдера
- б) працівник може виконувати завдання замовника на території лізинготримувача
- в) при відмові замовника від послуг конкретного працівника він не звільняється із штату провайдера
- г) працівник може виконувати завдання замовника на території лізингодавця
- д) присутність працівника у замовника може оформлятися як відрядження

4. Як пояснюється така перевага аутстафінгу для компанії-замовника «скорочення витрат на утримання допоміжних (обслуговуючих) служб»

- а) можливість швидко реагувати на кон'юнктуру ринку за рахунок збільшення і зменшення обсягів залучуваної позиченої праці;

б) відбувається скорочення чисельності допоміжних служб (бухгалтерії, відділу кадрів, іт) внаслідок передачі частини обсягу робіт цих служб агенству.

в) відбувається зростання продуктивності праці внаслідок виведення частини персоналу за штат.

г) в окремих випадках можлива мінімізація податкових виплат (статус малого підприємства)

д) зменшення ризиків внаслідок неякісної роботи власної служби персоналу

5. Як уникнути проблеми «визнання компанії-замовника фактичним роботодавцем позиченого працівника» при тривалому використанні великої кількості лізингових/аутстаффованих працівників

а) провести роз'яснювальну роботу про суть і переваги лізингу/аутстафінгу

б) у сутєвих умовах трудового договору лізингового працівника з лізинговим агенством зазначати можливість роботи на іншій виробничій площі

в) спецодяг позичених працівників має бути таким же як одяг основних працівників

г) на стадії вибору агенства-виконавця послуг замовник має ретельно проаналізувати методи роботи агенства, його корпоративну культуру

д) замовник має вибрати агенство, яке має подібну корпоративну культуру і методи роботи

6. Як агенству уникнути проблеми «забезпечення постійного завантаження позичених працівників» при лізингу/аутстафінгу

а) замовник має забезпечити видачу перепусток позиченим працівникам, які б відрізнялися від перепусток основних працівників

б) заключають з лізинговими/аутстаффованими працівниками лише строкові трудові договори

в) замовник має вибрати агенство, яке має подібну корпоративну культуру і методи роботи

г) письмові розпорядження, інші документи позиченому працівнику мають надходити лише від агенства,

д) замовник не повинен отримувати від позичених працівників письмових документів

7. Яку технологію пошуку і найму працівника варто обрати, якщо це має бути унікальний (висококваліфікований) фахівець на короткий термін для реалізації проекту

- а) лізинг/аутсорсинг працівника
- б) безстроковий трудовий договір
- в) строковий трудовий договір
- г) контракт
- д) всі відповіді вірні

8. Характеристика, за якою аутсорсинг відрізняється від лізингу/аутстафінгу – це

а) об'єктом договору при аутсорсингу є професійна послуга, з використанням праці штатних працівників компанії-провайдера, а при лізингу - послуга з надання штатних працівників компанії-провайдера

б) метою при аутсорсингу є концентрація на основній діяльності, а при лізингу - скорочення витрат

в) при аутсорсингу відповідальність компанії-провайдера полягає у наданні компанії-замовнику своїх працівників певної кваліфікації для виконання певної роботи, а не кількість і якість їх роботи, а при лізингу – у кількості та якості послуг без акценту на персональному складі працівників провайдера, які будуть залучені до їх надання

г) метою аутсорсингу є створення проектних команд, а лізингу - нових продуктів

д) метою аутсорсингу є використання інтелектуального потенціалу висококваліфікованого персоналу зовнішньої організації, а лізингу - стратегічне співробітництво в інноваційній сфері

10. Яку спеціальну звітність мають подавати до Державної служби зайнятості рекрутингові компанії

а) «Інформація про кількість працевлаштованих громадян суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні та здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців» за формою 1-ПА

- б) Звіт з праці (квартальна) за формою 1-ПВ
- в) Інформація про попит на робочу силу (вакансії) за формою 3-ПВ
- г) Інформація про заплановане масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці за формою 4-ПВ
- д) Звіт з праці (місячна) за формою 1-ПВ

3. ТЕМИ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Індивідуальна робота для студентів заочної форми складається з 3 питань, які потрібно обирати із нижче наведеного списку в такому порядку: по 1 питанню з кожного блоку, що складається з 10 питань.

При розкритті питань потрібно використати традиційний матеріал з підручників, наведених у списку літератури нижче, а також підібрати посилання на «свіжі» відео-матеріали в Інтернеті чи описати досвід управління персоналом щодо питання, яке розкривається, на вашому підприємстві з ілюстрацією договорів, положень, інших документів.

Блок 1

1. Методи збирання інформації для аналізу робіт: анкетування, опитування, спостереження, метод репертуарних грат, метод критичних інцидентів.

2. Складання опису роботи та специфікації роботи, посадових інструкцій, кваліфікаційної карти та карти компетенцій, профілю посади.

3. Внутрішні та зовнішні джерела пошуку персоналу: класифікація і фактори вибору.

4. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.

5. Технології відбору кандидатів на вакантну посаду. Вивчення резюме кандидата. Технологія розроблення і аналіз стандартних анкет. Технології проведення телефонного інтерв'ю. Вивчення документів кандидата та перевірка рекомендацій.

6. Інтерв'ю як метод відбору кандидатів на вакантну посаду: види і фактори, які визначають зміст і структуру, процедура підготовки та проведення, типи запитань, проєктивні методики, кейси, лінгвістичний аналіз, оцінювання невербальної поведінки претендента.

7. Тестування як метод оцінювання претендентів: види тестів, технологія проведення тестування.

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

9. Трудовий договір: обов'язкові та додаткові умови, відмінності від цивільно-правового договору.

10. Технології адаптації нових працівників.

Блок 2

1. Показники, що характеризують ефективність заповнення вакансії: швидкість, вартість і якість.

2. Технологія проведення процедури оцінки персоналу. Структура процедури оцінки персоналу. Вибір цілей оцінки, об'єктів і суб'єктів оцінки, оціночних критеріїв, оціночних методів. Загальні проблеми оцінки персоналу в сучасних компаніях: проблема ефективності оціночних методик, опір оцінці персоналу з боку співробітників, помилки експертів у процедурі оцінки персоналу, проблеми оцінки управлінського персоналу.

3. Традиційні методи оцінки персоналу. Якісні методи оцінки: біографічні методи, метод спостереження, анкетування і особистісні опитувальники, інтерв'ю, метод контрольних карт, метод критичних випадків.

4. Традиційні методи оцінки персоналу. Кількісні методи оцінки: ранжування, метод заданого розподілу, бальний метод оцінки, метод коефіцієнтів, метод щоденників. Комбіновані методи оцінки: метод еталона, метод шкалювання, метод вимушеного вибору, метод поведінкових рейтингових шкал, описовий метод.

5. Сучасні методи оцінки персоналу. Метод «асесмент-центру». Метод управління за цілями. Оцінка персоналу в рамках системи збалансованих показників і KPI. «360-градусна»

атестація. Метод оцінки за компетенціями. Автоматизовані методи оцінки.

6. Технології діагностики системи мотивації персоналу: аналіз біографічних фактів, інтерв'ю, анкетування, тестування.

7. Компенсаційний пакет: вимоги щодо обсягу та структури, процедура проектування.

8. Технології проектування системи матеріального грошового стимулювання. Бально-факторний метод розробки системи постійної оплати (системи грейдів): технологія оцінювання цінності посад (робіт), розрахунок грейдів, вилок окладів.

9. Технології проектування змінної частини зарплати. Система винагороди за результати та досягнення цілей організації на основі системи збалансованих показників (KPI): розробка цілей організації, підрозділів, працівників на умовах SMART, показники результативності. Показники результативності працівників різних категорій за ієрархічною структурою організації та за функціональними обов'язками.

10. Технології проектування системи матеріального негрошового стимулювання (соціального пакета): за ієрархічною структурою організації, за грейдами, принцип кафетерію або шведського столу, монетизація пільг.

Блок 3

1. Технології вибору заходів нематеріального стимулювання.

2. Сучасні тренди в області організації корпоративного навчання: відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, майстер-клас, кейс-навчання, тренінг-навчання, мозковий штурм, розвиваючі проекти, метод поведінкового моделювання, сторітеллінг, екшн-навчання, баскет-метод, shadowing, secondment, mentoring, supervising, buddying, e-coaching, tutoring, business simulations, фасилітаційні заходи тощо. Технологія вибору методів навчання за категоріями персоналу.

3. Коучинг. Етапи і техніки проведення коуч-сесії.

4. Резерв персоналу: технологія просування.

5. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), екзек'ютив сеч (executive search), аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment).

6. 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. Підготовка кандидата до інтерв'ю. Звіт кандидата та клієнта. Заповнення вакансії. Підтвердження прийняття на роботу й узгодження дати виходу на роботу.

7. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Дозвіл на функціонування рекрутингових агенцій.

8. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.

9. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації (аутстафінгу).

10. Особливості ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом та ринку аутстафінгу в Україні.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. [Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.](#)
2. Жук О. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березяно, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
4. [Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.](#)
5. [Сучасні технології управління персоналом : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків, 2024. 38 с.](#)
6. [Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямудич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.](#)
7. Цимбалюк С., Білик О. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
8. [Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.](#)

Допоміжна

9. [Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.](#)

10. [Гук В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. *Інноваційна економіка*. 2024. 0\(2\). С. 188–195.](#)
11. [Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.](#)
12. [Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.](#)
13. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 215 с.
14. [Рошик І. А., Овсіюк М. В. Преміювання медичних працівників у центрах надання первинної медичної допомоги. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4\(92\). С. 308–323.](#)
15. [Рошик І. А., Овсіюк М. В. Ключові показники результативності як основа мотивації працівників центрів надання адміністративних послуг. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 4\(88\). С. 252–265.](#)
16. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
17. [Управління персоналом в умовах децентралізації / В. М. Олуйко та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.](#)
18. [Управління персоналом : навч. посібник. / Балановська Т. І. та ін. : 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.](#)
19. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
20. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2009.
21. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

5. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

- [Робота.UA.](#)
- [Ворк.UA.](#)
- [Канал «Поворкуємо?».](#)
- [Канал «U-LEAD with Europe»](#)
- [HR Ліга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом.](#)
- [Журнал «Кадровик.UA».](#)
- [Журнал «Кадровик України»](#)

6. НЕФОРМАЛЬНА ТА ІНФОРМАЛЬНА ОСВІТА

• Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/personnel-management/> (Управління персоналом: дієві інструменти),

• Coursera. URL: <https://www.coursera.org/specializations/human-resource-management> (Human Resource Management: HR for People Managers Specialization), <https://www.coursera.org/specializations/hr-management-leadership> (Leading: Human Resource Management and Leadership Specialization), <https://www.coursera.org/learn/human-resources-management-capstone> (Human Resources Management Capstone: HR for People Managers)