

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до вивчення дисципліни
«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
для підготовки фахівців ОС «Магістр»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма «Управління персоналом»

Київ – 2020

УДК 005.95/.96(072)

Розкрито теоретичні аспекти сучасних технологій управління персоналом, наведено питання для обговорення на семінарських заняттях, завдання до практичних занять, орієнтовні тестові завдання для самоперевірки рівня засвоєння знань студентами.

Рекомендовано Вченою радою факультету аграрного менеджменту від 19 серпня 2020 року (Протокол № 3), Вченою радою гуманітарно-педагогічного факультету від 27 серпня 2020 року (Протокол № 1)

Укладачі:

кандидат економічних наук, професор **Т. І. Балановська**,
кандидат педагогічних наук, доцент **М. В. Михайліченко**,
кандидат економічних наук, доцент **А. В. Троян**.

Рецензенти: доктор економічних наук, професор В. П. Галушко
доктор економічних наук, професор В. П. Горьовий

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до вивчення дисципліни

«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

для підготовки фахівців ОС «Магістр»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Управління персоналом»

За авторською редакцією

Підписано до друку

Формат 60×84 1/16.

Ум. друк. арк.

Обл.-вид. арк.

Наклад 50 пр.

Зам № .

2020

ВСТУП

Курс «Сучасні технології управління персоналом» відноситься до циклу дисциплін, що формують профіль майбутнього менеджера, озброюючи його основами теорії та практики використання сучасних технологій управління персоналом.

Метою курсу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок щодо використання сучасних технологій управління персоналом в управлінні організацією.

Завданнями вивчення дисципліни є отримання студентами теоретичних знань щодо сучасних технологій управління людськими ресурсами організації та набуття навичок і вмінь практичного їх застосування у процесах набору і відбору працівників на посади, формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:** сутність і місце технологій управління персоналом в управлінні організацією; технології аналізу робіт й розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади; джерела набору персоналу в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні; методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади; технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади; організаційне, методичне та документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади; типи і види співбесід із кандидатами на вакантні посади; особливості укладання трудового договору; суть рекрутингу як особливого виду послуг у підборі персоналу; стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій; види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом; основні етапи проведення аутсорсингу; технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі; сутність сучасних технологій виведення персоналу зі штату організації; організаційні аспекти виведення персоналу зі штату організації; особливості формування успішної команди; технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу; особливості проведення атестації працівників; сучасні технології оцінки результативності діяльності персоналу; суть професійного розвитку та методи професійного навчання працівників; особливості процесу планування і розвитку кар'єри та роботи з кадровим резервом; сучасні методи розвитку персоналу підприємства; особливості компетентнісного підходу та його використання в управлінні персоналом організації;

вміти: забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією; складати рекламне оголошення про вакантну посаду; аналізувати роботи і розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади; здійснювати пошук та залучення кандидатів на вакантні посади; перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації; складати та аналізувати резюме кандидата на вакантну посаду; проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані; складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингової агенції; здійснювати стандартний та прямий пошук кандидатів на вакантні посади; розробляти аутсорсинг – проекти; визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом; оформляти договірні відносини між сторонами лізингової угоди (лізингодавцем, лізингоотримувачем і найманим працівником); розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації; формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним; здійснювати оцінювання персоналу організації; розробляти організаційно-технічне та методичне забезпечення оцінювання персоналу; складати та реалізувати план заходів щодо розвитку персоналу організації; робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та формування успішної команди.

Набуття компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК8. Здатність формувати стійкий світогляд, правильне сприйняття сучасних проблем розвитку суспільства, людського буття, природи і духовної культури.

ЗК9. Здатність займати активну життєву та громадську позицію, нести відповідальність за діяльність організації.

ЗК12. Здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, створювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку персоналу підприємства.

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК11. Здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати, створення сприятливих умов навчання та саморозвитку персоналу підприємства.

СК13. Здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі соціально-трудових відносин, нормування, організації, фізіології та психології праці для підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства.

Методичні вказівки містять ключові питання щодо вивчення тем курсу «Сучасні технології управління персоналом», орієнтовну тематику семінарських і практичних занять. Наведено тестові завдання для перевірки знань студентів та написання модульних контрольних робіт.

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни є лекції, практичні та семінарські заняття, консультації, самостійна робота студентів, контрольні заходи.

I. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Назви тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	п	с. р.		л	п	с. р.
Модуль 1.								
Тема 1. Технології управління персоналом в управлінні організацією	8	2	2	4	1	1		
Тема 2. Технології підбору персоналу: пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду	11	3	3	5	2	1	1	
Тема 3. Технології підбору персоналу: відбір кандидатів на вакантні посади	12	3	3	6	2	1	1	
Тема 4. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	11	3	2	6	2	1	1	
Тема 5. Технології роботи рекрутингових агенцій	10	3	2	5	1		1	
Тема 6. Використання аутсорсингових послуг та лізингу персоналу в управлінні людськими ресурсами	9	2	2	5				
Тема 7. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	9	2	2	5				
Разом за змістовим модулем 1	70	18	16	36	8	4	4	
Модуль 2.								
Тема 8. Технології формування колективу організації	11	2	3	6	2	1	1	
Тема 9. Оцінювання персоналу організації	14	4	4	6	3	1	1	
Тема 10. Технології розвитку персоналу організації	14	4	4	6	2	1	1	
Тема 11. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації	11	2	3	6	1	1	1	
Разом за змістовим модулем 2	50	12	14	24	8	4	4	
Усього годин	120	30	30	60	16	8	8	

II. КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

«Сучасні технології управління персоналом»

МОДУЛЬ 1

Тема 1. Технології управління персоналом в управлінні організацією

Зміст основних понять управління персоналом. Поняття «організація», «управління», «менеджмент», «управління персоналом». Специфіка людських ресурсів. Основні цілі та задачі управління персоналом. Принципи та методи управління персоналом

Суть понять «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила». Класифікація персоналу.

Поняття системи управління персоналом в організації та основні її складові (підсистеми). Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації і змінами функцій управління персоналом.

Технології управління та технології управління персоналом. Види технологій управління персоналом. Кадрові технології та персонал-технології.

Тема 2. Технології підбору персоналу: пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду

Суть підбору персоналу. Основні етапи підбору працівників (визначення потреби в нових працівниках, розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів (активних та пасивних) та джерел (внутрішніх та зовнішніх), збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду, оцінювання кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів і процедур, ухвалення рішення про заповнення вакансії (робочого місця)). Суб'єкти підбору персоналу.

Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Посадова інструкція. Зміст розділів посадової інструкції. Профіль посади («портрет ідеального працівника»), кваліфікаційна карта, карта компетенцій, професіограма.

Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду. Набір персоналу. Активні та пасивні методи набору. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки. Способи пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів. Рекламні оголошення у

засобах масової інформації як метод залучення кандидатів. Інформація, яку повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду. Реклама послуг із працевлаштування.

Основні методи пошуку персоналу: рекрутинг, Executive Search («ексклюзивний пошук»), Headhunting («полювання за головами»), Screening (скринінг), Preliminaring (прелиминаринг).

Тема 3. Технології відбору персоналу: відбір кандидатів на вакантні посади

Поняття та етапи відбору персоналу в організацію. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду. Методи збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду (вивчення резюме, анкетування, телефонне інтерв'ю, перевірка рекомендацій). Інформація, яку повинно містити резюме. Різновиди попередньої співбесіди (телефонна, очна, письмова). Перевірка наданої кандидатами інформації.

Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду. Види і типи співбесіди. Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади. Загальні помилки при проведенні співбесіди.

Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду (графологічна експертиза, випробування на поліграфі, алкогольні та наркотичні тести, фізіогномічний аналіз тощо).

Тема 4. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору

Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Етапи працевлаштування. Документи, які подаються при працевлаштуванні. Обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою.

Трудовий договір. Укладання трудового договору: обов'язкові та додаткові умови. Документи, які має подати найманий працівник до служби управління персоналом для оформлення трудового договору. Строки трудового договору. Строки випробування новому працівникові при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства. Особи, яким не установлюється випробування під час прийняття на роботу. Оформлення трудового договору (контракту). Видання та

реєстрації наказу про прийняття на роботу.

Відмова у прийнятті кандидата на роботу. Обставини, які роблять законною відмову в працевлаштуванні.

Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника. Психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна, організаційна адаптація. Управління процесом трудової адаптації. Програма адаптації. Етапи процедури адаптації.

Ефективність підбору персоналу. Показники, що характеризують ефективність підбору: швидкість, вартість і якість підбору. Прямі фінансові і непрямі втрати організації від неякісного підбору персоналу.

Тема 5. Технології роботи рекрутингових агенцій

Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Типи кадрових агенцій (рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування). Рекрутинг і рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Цілі та завдання рекрутингових агенцій. Зміст роботи рекрутера.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг. Класифікація рекрутингових агенцій.

Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація та диверсифікація. Технології роботи рекрутингових агенцій (з використанням стандартного та прямого методів пошуку). Послуги рекрутингових агенцій (screening (скринінг - «поверхневий відбір»), selection recruitment (класичний рекрутмент), executive search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»), headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»), graduate recruitment, autplacement (аутплейсмент)). Вимоги організації-замовника до рекрутера. Вимоги рекрутера до замовника. Найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу. Формування HR - бренду компанії-замовника. Поняття та етапи HR - розвідки.

Основні етапи рекрутування. Інформація, яку повинне містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду. Використання активного пошукового сценарію під час телефонної співбесіди. Інтерв'ю з кандидатами. Перевірка рекомендацій.

Презентація кандидата роботодавцю. Сценарій підготовки кандидата до інтерв'ю. Рекомендації щодо поведінки кандидата під час інтерв'ю. Звіт кандидата і клієнта.

Тема 6. Використання аутсорсингових послуг та лізингу персоналу в управлінні людськими ресурсами

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Поняття «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс». Форми співпраці, які описує аутсорсинг (повний, частковий, трансформаційний аутсорсинг, управління потужностями). Фактори, які сприяють розвитку аутсорсингових послуг. Види аутсорсингу (аутсорсинг людських ресурсів (HR), IT-outsourcing (комп'ютерний аутсорсинг), аутсорсинг окремих виробничих процесів). Переваги і недоліки аутсорсингу.

Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту. Етапи проведення аутсорсингу. Учасники у відносинах аутсорсингу (компанія-аутсорсер (провайдер), компанія-замовник (клієнт, користувач) таких послуг, треті особи). Договір аутсорсингу. Основні складові договору аутсорсингу.

Поняття лізингу персоналу та передумови його виникнення і використання організаціями. Види лізингу персоналу. Методи провадження лізингу (стаціонарний і вахтовий). Формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем.

Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікації фахівців, їх складу і термінах використання). Вибір конкретного варіанту лізингової схеми для лізингоотримувача. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. Документальне оформлення лізингодавцем трьохсторонніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцями. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем. Варіанти договірних відносин лізингу персоналу.

Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу. Переваги та негативні моменти, пов'язані з використанням лізингу персоналу.

Тема 7. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

Аутстафінг як інструмент в управлінні персоналом. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Ознаки аутстафінгу. Види аутстафінгових послуг.

Переваги застосування аутстафінгу. Проблеми, з якими можуть зіткнутися організації, що використовують аутстафінгову технологію.

Технологія виведення персоналу зі штату організації. Причини застосування організацією аутстафінгової технології. Відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг. Процедура виведення персоналу зі штату. Документообіг під час виведення персоналу зі штату організації – замовника. Документообіг під час прийняття персоналу до штату організації – провайдера. Послуги організацій, що пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату.

МОДУЛЬ 2

Тема 8. Технології формування колективу організації

Формування колективу організації. Суть понять «соціальна група», «колектив», «група». Передумови виникнення груп. Характерні особливості групи. Ключові ознаки колективу. Класифікація колективів. Основні етапи розвитку колективу. Формальні і неформальні групи. Найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи. Специфічні характеристики неформальних груп. Особливості неформальних груп. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп. Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами.

Згуртованість трудового колективу. Чинники групової згуртованості. Стадії формування згуртованої групи. Ролі працівників у колективі.

Формування успішної команди. Поняття «команда». Основні відмінності між групами і командами. Суть командоутворення. Етапи формування команди. Умови, необхідні для формування згуртованої команди. Загальні характеристики високоефективних команд.

Тема 9. Оцінювання персоналу організації

Суть поняття «оцінювання персоналу». Основні завдання оцінки роботи персоналу організації. Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації. Основні напрями оцінювання персоналу. Цілі оцінювання результатів діяльності персоналу. Принципи оцінювання працівників. Етапи процесу оцінювання роботи персоналу.

Критерії оцінювання персоналу (професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні). Методи оцінки персоналу. Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання). Порівняльні методи: шкала альтернативного ранжування, метод упорядкування рангів, метод попарного порівняння, метод примусового розподілу. Метод критичних ситуацій. Метод управління за цілями. Метод оцінки персоналу – «360⁰ – атестація». Психологічні методи оцінки працівників.

Атестація працівників організації. Етапи проведення атестації працівників. Процедура проведення атестації працівників. Категорії працівників, які не підлягають атестації. Результати атестації. Нормативно-правові акти щодо проведення атестації працівників. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Технології оцінки діяльності працівників організації. Performance Management як технологія оцінки результативності діяльності персоналу. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації. Технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.

Тема 10. Технології розвитку персоналу організації

Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників. Мета розвитку персоналу. Мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників. Суть безперервної освіти. Складники освіти дорослих згідно законодавства України. Види післядипломної освіти згідно законодавства України (спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування). Суть безперервного професійного розвитку. Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників.

Суб'єкт управління у сфері професійного розвитку працівників. Чинники, які впливають на потребу професійного розвитку персоналу. Система управління професійним розвитком. Суть поняття «професійне навчання». Формальне і неформальне професійне навчання. Система професійного навчання. Форми професійного навчання працівників. Етапи професійного навчання. Принципи та методи професійного навчання. Переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем.

Управління діловою кар'єрою працівників. Поняття «кар'єра». Види, напрями та моделі ділової кар'єри. Процес планування і розвитку кар'єри. Кар'єрограма. Поняття «кадровий резерв». Приємники або дублери, молоді працівники з лідерським потенціалом. Формування кадрового резерву. Розвиток кадрового резерву.

Сучасні технології професійного розвитку персоналу організації. Основні принципи безперервної освіти. Види освіти. Сучасні методи розвитку персоналу підприємства (тренінг, кейс стаді, коучинг, E-learning, самонавчання). Відмінності між коучингом і наставництвом. Види коучингу. Різновид наставництва – Buddying. Secondment і Shadowing як методи розвитку персоналу підприємства.

Тема 11. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації

Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Компетенція і компетентність. Основні (або ключові) компетентності. Ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС)).

Класифікація компетентностей в управлінській діяльності. Функціональна (професійна), інтелектуальна, ситуативна, часова, соціальна компетентність. Цифрова компетентність. Цифрове робоче місце.

Модель компетенцій. Цілі формування моделей компетенцій в організаціях. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.

III. ЛЕКЦІЇ В СЛАЙДАХ

ТЕМА 1 ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ



План лекції

1. Зміст основних понять управління персоналом.
2. Суть і місце категорії «персонал».
3. Основні складові системи управління персоналом в організації.
4. Технології управління та технології управління персоналом.

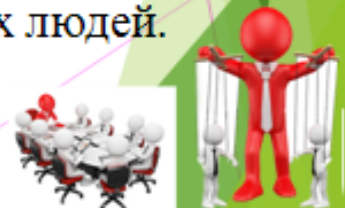


Управління являє собою свідому цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища — суспільства, живої й неживої природи.

Менеджмент - англ. **Management**
(manage – управляти, керувати)

Менеджмент - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації.

Менеджмент - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.



Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.



Людські ресурси (англ. Human resources - HR) – найскладніший об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

Управління персоналом –
процес планування, підбору,
підготовки, оцінювання і
безперервного навчання працівників,
спрямований на раціональне їх
використання, підвищення
ефективності діяльності організації.



**До основних цілей
управління персоналом відносять:**

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Задачі управління персоналом:

- ▶ забезпечення організації необхідним кількісним і якісним складом персоналу;
- ▶ забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного і посадового просування працівників;
- ▶ ефективне використання працівників.

Головна задача – найефективніше використання здібностей працівників відповідно до цілей організації.

Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
1. Розподіл праці	Спеціалізація є природним станом речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.
2. Влада і відповідальність	Повноваження — право віддавати наказ, а відповідальність — її складова протилежність. Де надаються повноваження — там виникає відповідальність.
3. Дисципліна	Дисципліна передбачає послухність і повагу до досягнутих угод між організацією та її працівниками. Встановлення цих угод, із яких виникають дисциплінарні формальності, повинно ґрунтуватися однією із головних задач керівників. Дисципліна також передбачає справедливо застосовані санкції.
4. Єдність розпорядництва	Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника

Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
5. Єдність керівництва	Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника, або групи працівників не повинні привілегувати над інтересами організації.
7. Винагорода персоналу	Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні одержувати справедливую заробітну плату за свою роботу.
8. Централізація	Як і розподіл праці, централізація є звичайним явищем. Однак, ступінь централізації буде змінюватись в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.

Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
9. Ієрархія	Ієрархія — це ряд осіб, що займають керівні посади, починаючи від особи, що займає найвище положення в цьому ланцюгу — вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить збитки інтересам бізнесу.
10. Порядок	Місце — для всього і все на своєму місці.
11. Справедливість	Справедливість — це поєднання доброти і правосуддя.
12. Стабільність персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, що «тримається за місце», безумовно має переваги над видатним, талановитим менеджером, який швидко йде, «не тримається за своє місце».
13. Ініціатива	Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу й енергію.
14. Єдність персоналу	Союз — це сила. І вона є результатом гармонії персоналу.

Методи управління персоналом — це засоби впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації



Загальна класифікація методів управління



Організаційно-розпорядчі методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом у відповідності до умов, що змінюються.



Сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей, називають економічними методами управління.



Соціально-психологічні методи управління – це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні організацією.



За визначенням американського економіста
Нобелівського лауреата
Пауля А. Самуельсона,
населення — основний фактор будь-якого
господарства. Під населенням розуміється
сукупність людей, що живуть на досить
визначеній території — в районі, місті, регіоні,
країні.



Робоча сила представляє собою сукупність фізичних
і розумових здібностей людини, які
використовуються в виробничій діяльності.

Безпосередню основу робочої сили складає
працездатність, тобто стан здоров'я, а також
знання, навички і вміння, які дозволяють людині
виконувати роботу певної якості і обсягу.

Загальна працездатність передбачає здатність
людини до праці, яка не вимагає спеціальної
підготовки.

Професійна працездатність — це здатність
працівника до конкретної праці в певній сфері, яка
передбачає спеціальне навчання.

Робоча сила — це здатність людини до праці, *особистий фактор* — реалізації цієї здатності.

Особистий фактор — це людина, яка має робочу силу і здійснює процес праці.

Під **людським фактором** виробництва розуміють сукупність соціальних, психологічних, біологічних властивостей людини, що проявляються в трудовій діяльності.

Узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва є людські ресурси.

Людські ресурси визначають як сукупність особистостей, які мають право вільно розвивати свої здібності й ініціативу, отримуючи взаємін справедливую винагороду.

Як фактор економічного розвитку *людські ресурси* — це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Трудові ресурси — частина населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

Вікові межі і соціально-демографічний склад трудових ресурсів визначаються системою державних законодавчих актів.

В Україні до складу трудових ресурсів відносяться: населення в працездатному віці: чоловіки 16-59 років, жінки у віці 16-59 роки.

Умови призначення пенсій за віком: (стаття 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»):

- досягнення пенсійного віку;
- наявність відповідного страхового стажу.

Право на пенсію за віком мають:

- особи (чоловіки та жінки) після досягнення пенсійного віку 60 років;
- наявності страхового стажу не менше 15 років.

Для жінок 1961 року народження і старших збільшення пенсійного віку відбувається поступово. Право на пенсію за віком у них виникає після досягнення певного віку (Ст.26)

У деяких випадках українці мають право вийти на пенсію до досягнення цього віку (достроково).

Все населення залежно від віку поділяється на:

- - осіб молодших працездатного віку (від народження до 16 років включно);
- - осіб працездатного (робочого) віку (в Україні: жінки - від 16 до 59 років, чоловіки - від 16 до 59 років включно);
- - осіб старших працездатного віку, по досягненні якого встановлюється пенсія за віком (в Україні: жінки - з 60, чоловіки - з 60 років).

Залежно від здатності працювати розрізняють осіб працездатних і непрацездатних.

Непрацездатні особи в працездатному віці - це інваліди 1-ї та 2-ї груп, а **працездатні особи** в непрацездатному віці - це підлітки і працюючі пенсіонери за віком.

До трудових ресурсів належать:

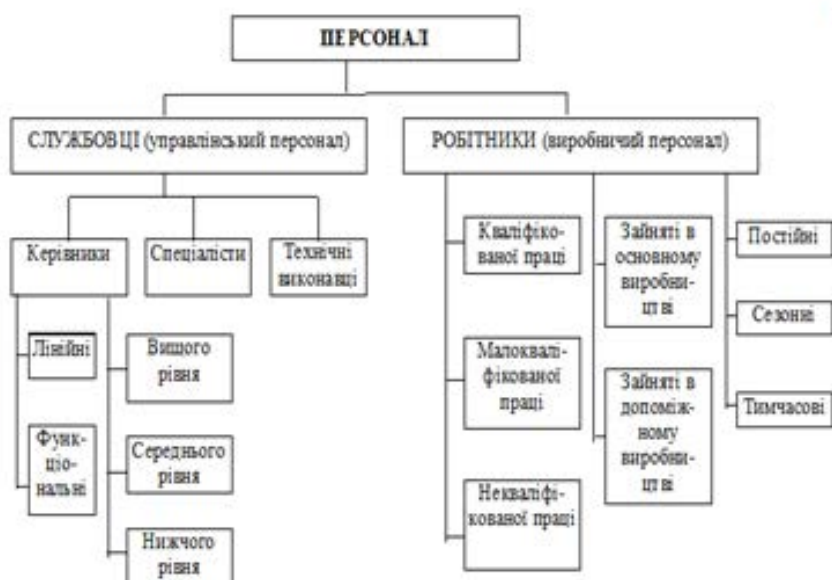
- - населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах (жінки, що народили п'ятьох або більше дітей та виховали їх до шестирічного віку, а також особи, які вийшли на пенсію раніше у зв'язку з тяжкими й шкідливими умовами праці);
- - працюючі особи пенсійного віку;
- - працюючі особи віком до 16 років.

До їхнього складу включаються також особи працездатного віку, потенційно здатні до участі в праці, але зайняті в домашньому і особистому підсобному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.

Кадри — це основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності.

Персонал — це весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.

Класифікація персоналу за функціональним поділом праці



Система управління персоналом - комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи.

Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління організацією.

Під **підсистемою** розуміють виділені за функціональними елементами чи організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.



Система управління персоналом включає підсистеми:

- ▶ підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;
- ▶ підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами;

Система управління персоналом включає підсистеми:

- ▶ підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство системи управління персоналом;
- ▶ підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками;

Система управління персоналом включає підсистеми:

- ▶ підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, охорони організації й окремих посадових осіб;
- ▶ підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування;

Система управління персоналом включає підсистеми:

- ▶ підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організація нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу;
- ▶ підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування;

Система управління персоналом включає підсистеми:

- ▶ підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розпису, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва;
- ▶ підсистема правового забезпечення. Забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгоджених розпорядничих та інших документів, щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань;
- ▶ підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією та ін.

Технологія — це мистецтво, майстерність, уміння, сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів в процесі виробництва продукції.

Енциклопедичний словник

Технологія — сукупність знань про методи здійснення виробничих процесів та наукова дисципліна, що описує, розробляє і вдосконалює зазначені вище способи, процеси та порядок (регламенти, режими) їх здійснення.

Технологія — сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості.



Будь-яке **управління** являє собою *процес*, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт.

Процес управління має природні закономірності:

- *цілевстановлення,*
- *оцінка ситуації,*
- *знаходження головної проблеми,*
- *прийняття управлінського рішення,*
- *реалізація управлінського рішення.*

Технологія управління:

- полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій при розробці управлінського рішення;
- це вміння, мистецтво раціонально організувати роботу апарату управління;
- безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень;
- певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці;
- послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації.

Для правильної організації управлінських процесів менеджеру будь-якого рівня необхідно:

- визначити характер, кількість і послідовність операцій, що складають конкретний процес;
- підібрати чи розробити для кожної операції відповідні способи, прийоми, технічні засоби;
- визначити оптимальні умови протікання процесу в часі і просторі.

Ефективність технології управління прямо залежить від соціально-психологічної компетентності працівників апарату управління:

- **твереза самооцінка:** знання себе, своїх сильних і слабких сторін, початкового і необхідного рівня розвитку своїх професійних і особистісних якостей;
- **уміння розбиратися в людях:** розпізнавання і розуміння індивідуальних розходжень, здатність знаходити індивідуальний підхід до різних людей;
- **знання типових ділових і життєвих ситуацій, правил поведінки в кожній з них, здатність гнучко і швидко перебудовуватися;**
- **уміння говорити:** точно і коротко викладати свої думки, володіти мистецтвом переконання, ведення переговорів;
- **уміння слухати:** бути уважним до думок і почуттів інших людей, добувати з почутого максимум цінної інформації;
- **уміння читати:** швидко, вибірково, осмислено, з тривалим запам'ятовуванням;
- **уміння гідно і раціонально поводитися в конфліктних ситуаціях, правильно реагувати на критику, зауваження й образи.**

Управління персоналом є процесом впливу на працівників **шляхом застосування кадрових / персонал-технологій** із метою реалізації цілей організації.

Тобто, ефективне управління персоналом організації так само технологічно, як і процес управління.



Процес управління персоналом стає *технологічним* за наступних умов:

- чітке формулювання цілей;
- розроблення всіх процедур і правил;
- закріплення процедур і правил у відповідних нормативних документах;
- досягнення необхідного рівня професійних знань і досвіду проведення кадрових технологій керівниками та фахівцями служб управління персоналом.



Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

У сучасному виробництві **технологія управління персоналом** – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Технології управління персоналом – це **інструментарій** управління персоналом, що забезпечує:

- вплив на поведінку людини;
- створення сприятливого управлінського середовища;
- організованість і злагодженість спільної трудової діяльності;
- дисципліну;
- довіру, лояльність;
- зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

Технології управління персоналом

Кадрові технології – професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань діяльності з управління персоналом в організації:

- ✓ використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу;
- ✓ розробляються у підприємстві та мають здебільшого традиційні форми.

Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення людських ресурсів організації:

- ✓ використовуються переважно у конкретній ситуації та реалізуються переважно через консультативний процес;
- ✓ розробляються поза підприємством та адаптуються до його організаційної культури, до вимог практичної результативності;
- ✓ дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Сутність поняття «технологія управління персоналом» розкривається через основні категорії загальної характеристики управління:

- цілі;
- задачі;
- функції;
- принципи;
- форми;
- методи;
- механізми;
- процедури;
- критерії ефективності тощо.



Контрольні запитання:

- Які основні поняття характеризують управління персоналом?
- Які основні задачі управління персоналом?
- Які принципи управління персоналом?
- Охарактеризуйте методи управління персоналом.
- Розкрийте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».
- Що таке «система управління персоналом» та які підсистеми вона включає?
- Розкрийте суть технології управління і технології управління персоналом.



ТЕМА 2

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ: **пошук та залучення кандидатів на** **вакантну посаду**



План лекції

- 1. Сутність, етапи та суб'єкти підбору персоналу.**
- 2. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.**
- 3. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду.**
- 4. Основні методи пошуку персоналу.**

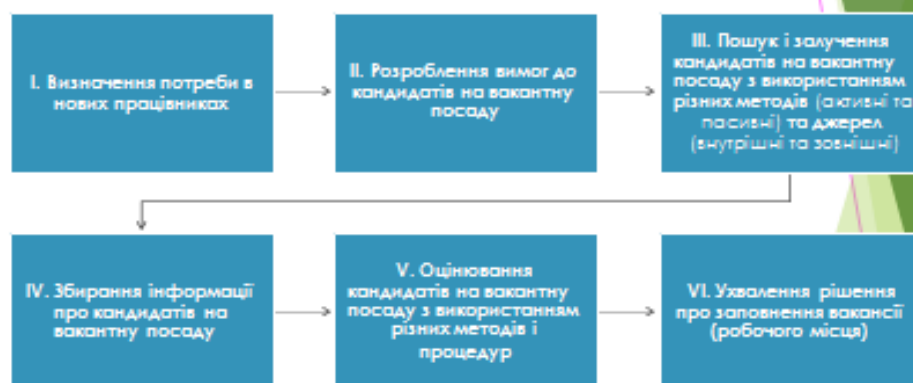


Підбір персоналу – це цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.

Інакше кажучи,
це **пошук, тестування та наймання людей**, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні роботодавцю компетенції, знання та поділяють цінності організації.



Етапи підбору працівників



У процесі підбору персоналу (залежно від розміру організації) роботодавцем мають бути вирішені наступні основні питання:

- Скільки додаткових працівників буде потрібно організації?
- Де організація планує шукати необхідних працівників?
- Які спеціальні кваліфікації та досвід дійсно необхідні?
- Яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії?
- Як планується оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу?

Суб'єкти підбору персоналу вирізняються залежно від:

- специфіки та розмірів підприємства;
- наявності служби персоналу;
- категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- терміновості заповнення вакансії;
- наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

Малі підприємства:

- Зазвичай питання підбору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник.
- За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо підбору працівників можуть бути делеговані лінійним керівникам.
- Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

Середні та великі підприємства:

1. Обов'язки з підбору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.
2. Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації.

Фахівці з управління персоналом:

- організаційне і документальне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;
- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів;
- аналіз ефективності використання різних джерел і процедур підбору персоналу та ін.

Функції лінійних керівників:

- розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей;
- складання заявок на підбір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;
- визначення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом;
- проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- остаточний вибір кандидата на посаду.

Для підвищення ефективності підбору персоналу (особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик), підприємство може:

- залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів;
- звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center);
- **окремі функції** або **весь процес** підбору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг.

Критерії підбору (вимоги до кандидатів на вакантні посади) мають відповідати вимогам:

- **валідності** (відповідність критеріїв змісту роботи);
- **повноти** (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- **надійності** (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- **необхідності і достатності** (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес відбору).

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати:

- кваліфікаційним вимогам
- вимогам до компетенцій

Посадова інструкція – документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.

Посадова інструкція – документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці.

Розділи посадової інструкції:

- ▶ У розділі «Загальні положення» наводяться дані про сутність, особливості і мету робіт, порядок укладання та припинення трудового договору, класифікаційні критерії, визначальні ознаки спеціальності й спеціалізації, додаткові відомості про посаду, професію або роботи працівника тощо.
- ▶ Розділ «Завдання та обов'язки» розкриває зміст робіт, які має виконувати працівник. У робочій інструкції цей розділ повинен містити характеристики робочого місця.
- ▶ У розділі «Права» визначаються і наводяться делеговані працівникові правові засоби, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на нього завдань та обов'язків.
- ▶ Розділ «Відповідальність» містить показники особистої відповідальності за виконання робіт, а також переліки результатів, яких необхідно досягти працівникові в процесі професійної діяльності за вказаною посадою, професією або роботою.
- ▶ У розділі «Повинен знати» подаються додаткові порівняно з кваліфікаційною характеристикою вимоги до знань, умінь, майстерності працівника, викликані реальними умовами виробництва, особливостями устаткування, матеріалів, інструментів, що використовуються для виконання робіт.
- ▶ Розділ «Кваліфікаційні вимоги» містить норми, які стосуються рівнів освіти, кваліфікації, досвіду, спеціалізації, достатніх для повного і якісного виконання робіт за посадою або на робочому місці.
- ▶ Розділ «Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою» розкриває взаємовідносини та зв'язки з іншими працівниками в підрозділі і за його межами, умови заміщення в разі відсутності тощо.

Для визначення критеріїв підбору розробляють:

Профіль посади («портрет ідеального працівника»)

Кваліфікаційна карта

Карта компетенцій

Професіограма — це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Професіограма включає відомості, які:

- ▶ характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);
- ▶ описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).



Під час формування компетенцій потрібно враховувати:

- **етап розвитку бізнесу організації** (зростання чи стабілізація);
- **особливості корпоративної культури** (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);
- **специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.**

У ході розроблення критеріїв підбору бажано виокремити:

► **Обов'язкові критерії**

- **невідповідність кандидатів обов'язковим вимогам має слугувати підставою для:**

- відмови в прийнятті їх на роботу
- недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах.

Бажані критерії

- **відповідність бажаним критеріям забезпечує кандидатам на вакансії конкурентні переваги**

- ❑ Для забезпечення ефективності підбору кандидатів на вакантну посаду треба залучити достатню кількість претендентів.
- ❑ У зарубіжних країнах процедуру залучення кандидатів називають **вербуванням**.
- ❑ Вербування (набір) персоналу дає змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору.

Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

Набір - це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства.

Одним із важливих завдань організації набору є *аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць*.

Організація залучення персоналу, його відбору та найму передбачає:

- ✓ визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, відбору та найму персоналу;
- ✓ вибір варіантів набору (час, ринок праці);
- ✓ визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;
- ✓ встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;
- ✓ здійснення практичних дій з набору персоналу.

Методи набору можуть бути активними та пасивними.

Активними користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію.

У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються пасивними методами.



Внутрішні джерела набору персоналу:

- ▶ працівники підприємства;
- ▶ друзі, знайомі і родичі працівників підприємства;
- ▶ колишні працівники підприємства;
- ▶ колишні кандидати на вакантні посади.



Підбір із внутрішніх джерел здійснюється такими методами:

Внутрішній конкурс

- Всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади

Суміщення професій

- Для виконання незначного обсягу роботи в разі потреби спеціалістів на не довгий термін

Ротація

- підвищення різної кваліфікації;
- підвищення (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) різної діяльності;
- зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням

Зовнішні джерела набору персоналу:

- ▶ засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);
- ▶ оголошення в Інтернеті;
- ▶ передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст до вуст»);
- ▶ освітні організації (прямі контакти із школами, закладами вищої освіти і т.д.);
- ▶ професійні клуби та асоціації;
- ▶ агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках і т.п.);
- ▶ переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (headhunting);
- ▶ біржі праці та кадрові агентства;
- ▶ рекрутингові агентства;
- ▶ поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах)

Порівняльні показники джерел набору працівників

№	Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
1	Через ЗМП	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМП строк скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю з претендентами йде 5-7 днів	6-14 днів
2	Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування кола спілкування достатньо 3-5 днів	3-5 днів
3	Серед випускників ЗВО	Зв'язок і взаємодія з працівниками відповідних служб ЗВО (5-7 днів). Збір резюме з подальшою обробкою – ще тиждень	2 тижні
4	Всередині власної організації	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівника достатньо 1-2 днів	1-2 дні
5	Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів	2 тижні
6	Через безкоштовні кадрові агентства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентства – 3 дні. Обробка даних – 7 днів	10 днів
7	Через рекрутингові агентства	Надання інформації працівникам агентства – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів	1-2 тижні

Кадрові агентства – професійні організації, які виступають посередником між організацією, яка потребує пошуку співробітників, та шукачами роботи.

У кадрових агентствах (агенціях з працевлаштування) оплату за послуги вносять претенденти — певну суму на початковому етапі пошуку вакансій, а в разі успішного працевлаштування та проходження випробувального терміну — сплачується гонорар за виконану агентством роботу.

Для роботодавців послуги кадрових агентств безкоштовні, всі витрати несуть здобувачі.

Дані послуги будуть корисні здобувачам, які хочуть допомогти в гарантованому працевлаштуванні і додатковому супроводі при пошуку роботи та готові витратити на це деякий час та кошти, а також тим, хто володіє невеликим досвідом роботи або шукає джерело заробітку в стислі терміни без високих вимог до місця роботи.

Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу) надають послуги пошуку і підбору персоналу для організацій-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.

Для шукачів послуги рекрутингових агентств безкоштовні.

Як правило, клієнтами рекрутингових агентств є організації з середнього і великого сегмента бізнесу, які шукають кваліфікованих фахівців для вирішення поставлених завдань або під конкретний проект. Головні цілі та вигоди замовника — швидкий і якісний пошук відповідного кандидата, який відповідає всім вимогам компанії, економія часу на пошук і підбір кандидатів. Для організацій-роботодавців важливо повна відповідність претендента їх вимогам до досвіду, знань і вмінь, тому і згодні платити за підбір співробітника професійним рекрутинговим агентствам.

Під час вибору рекрутингової агенції треба взяти до уваги такі критерії:

- Стаж роботи та репутація агенції на ринку.
- Спеціалізація агенції.
- Ціна послуг.
- Кількість та рівень заповнених вакансій.
- Технології та алгоритм пошуку, відбору та надання кандидатів.
- Якість, відвідування та частота оновлення web - сторінки в Інтернеті.

Способи пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів:

- 1. Пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах з працевлаштування.**

Під час вибору сайту необхідно дати відповідь на такі запитання:

- ✓ На яке коло фахівців розрахований Інтернет -ресурс?
- ✓ Які послуги пропонують кандидатам і роботодавцям?
- ✓ Наскільки якісно та легко знаходити інформацію?
- ✓ Яка база замовлень і резюме?

- 2. Розміщення безкоштовних оголошень про вакансії.**

- 3. Перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів.**

- 4. Використання пошукових систем.**

- 5. Розміщення рекламних оголошень на платній основі: у списку провідних компаній, у переліку VIP та «гарячих» вакансій, розміщення кольорових рекламних блоків.**

- 6. Використання власного Інтернет-сайту.**

Джерела набору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Працівники бачать приклад реалізованих можливостей сусіда по роботі. Кращі можливості оцінки працівників. Компанія знає переваги і недоліки працівника. Скорочення затрат на найм.	Загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників. Застій в появі нових ідей і винаходів. Погане ставлення до людини з боку бувших колег.
Зовнішні	Вибір з більшого числа кандидатів. Поява нових ідей і прийомів роботи. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства.	Довгий період звикання. Погіршення морального клімату серед давно працюючих. Робота нових працівників точно невідома. Великі затрати коштів.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити *інформацію* про:

- ▶ ключові елементи роботи;
- ▶ необхідну кваліфікацію;
- ▶ місцезнаходження підприємства;
- ▶ рівні підпорядкування (кому підпорядковується претендент);
- ▶ передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

Під час складання тексту рекламного оголошення слід продумати, чим можна зацікавити потенційних кандидатів і привернути їхню увагу. Це може бути:

- робота у відомій, стабільній на ринку організації;
- робота в організації, що швидко розвивається;
- робота в команді кваліфікованих фахівців;
- можливості кар'єрного та/чи професійного зростання;
- конкурентоспроможний компенсаційний пакет тощо.

З формулювання переваг (привабливі сторони) роботи в організації варто починати рекламне оголошення.

ОГОЛОШЕННЯ

ПАТ "Агрокомбінат "Калита"

запрошує на роботу операторів свинарських комплексів.

Для бажаючих працевлаштуватись та отримати всю інформацію про роботу на підприємстві прохання звертатись за телефонами

(050)3817527, (096)7297790

до начальника відділу кадрів

Таїсії Форостенко (t.forostenko@akkalita.com.ua).

Підприємство знаходиться в Київській області, Броварському районі,
смт.Калита.

Оголошення

Запрошуються випускники агрономічних спеціальностей на роботу до ТОВ «Бета-Агро-Інвест» ВД «Оксамит» на посаду агронома, бажано з Донецької та Харківської області.

Вимоги:

- Освіта профільна, агрономія.
- Впевнений користувач ПК.
- Знання агротехнологій.
- Права кат. В.

Пропонуємо:

- Офіційне працевлаштування.
- Дружній колектив.
- Оплачувана відпустка – 24 дні.
- Компенсація оренди житла.
- Надається службовий автомобіль, ноутбук, безкоштовне триразове харчування під час проведення сезонних робіт.
- Можливість кар'єрного зростання, вивчення передових технологій. Сучасний парк с/г техніки (John Deere, Kverneland і т.д.)

Обов'язки:

- Реалізація затвердженої технології виробництва на закріпленому земельному масиві з метою досягнення встановлених показників ефективності
- Складання оперативного обліку по виконаним роботам.

Заробітна платня від 8000 грн, з перспективою зростання кожні 6 місяців, а також премія в залежності від показників.

- Досвід роботи не обов'язковий.

За детальною інформацією звертатись за телефоном:
0503673014, 0961738337 Юрій В'ячеславович.

Оголошення

Запрошуються випускники агрономічних спеціальностей на роботу до ТОВ «Бета-Агро-Інвест» ВД «Оксамит» на посаду агронома, бажано з Донецької та Харківської області.

Вимоги:

- Освіта профільна, агрономія.
- Впевнений користувач ПК.
- Знання агротехнологій.
- Права кат. В.

Пропонуємо:

- Офіційне працевлаштування.
- Дружній колектив.
- Оплачувана відпустка – 24 дні.
- Компенсація оренди житла.
- Надається службовий автомобіль, ноутбук, безкоштовне триразове харчування під час проведення сезонних робіт.
- Можливість кар'єрного зростання, вивчення передових технологій. Сучасний парк с/г техніки (John Deere, Kverneland і т.д.)

Обов'язки:

- Реалізація затвердженої технології виробництва на закріпленому земельному масиві з метою досягнення встановлених показників ефективності
- Складання оперативного обліку по виконаним роботам.

Заробітна платня від 8000 грн, з перспективою зростання кожні 6 місяців, а також премія в залежності від показників.

- Досвід роботи не обов'язковий.

За детальною інформацією звертатись за телефоном:
0503673014, 0961738337 Юрій В'ячеславович.

Закон України «Про рекламу»

Стаття 24-1. Реклама послуг із працевлаштування

1. *Забороняється в рекламі про вакансії* (прийом на роботу) зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Закон України «Про рекламу»

Стаття 24-1. Реклама послуг із працевлаштування

2. Текст реклами про діяльність суб'єкта господарювання, що надає послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні, повинен містити примітку, що отримувати від громадян, яким надано послуги з пошуку роботи та сприяння в працевлаштуванні, інші пов'язані з цим послуги, гонорари, комісійні або інші винагороди забороняється.

3. У разі порушення вимог цієї статті рекламодавець сплачує до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття штраф у *десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати*, встановленої законом на момент виявлення порушення.

Оголошення повинно:

- ▶ формувати позитивний імідж підприємства,
- ▶ не містити дискримінаційних моментів,
- ▶ бути помітним, цікавим, коротким, правдивим, добре написаним,
- ▶ відповідати чинному трудовому законодавству,
- ▶ стимулювати людей, що підходять для вакансії, до подачі заяв,
- ▶ перешкоджати подачі заяв небажаними претендентами на посади.

Методи пошуку персоналу

- ▶ **Метод 1. Рекрутинг**
- ▶ **Метод 2. Executive Search («ексклюзивний пошук»)**
- ▶ **Метод 3. Headhunting («полювання за головами»)**
- ▶ **Метод 4. Скринінг**
- ▶ **Метод 5. Preliminaring (прелиминаринг)**

Методи пошуку персоналу

► Метод 1. Рекрутинг

- Рекрутингом називають методику підбору співробітників поширених професій.

Зазвичай це фахівці так званого «лінійного рівня» – торгові агенти, пересічні менеджери, виконавці, секретарі.

Сам рекрутинг полягає в складанні грамотного опису вакансії та розміщення даного опису там, де його побачать потенційні претенденти або сайти, що займаються пошуком кадрів. Акцент в даному випадку робиться на людей, що знаходяться в безпосередньому процесі пошуку роботи.

Методи пошуку персоналу

► Метод 2. Executive Search («ексклюзивний пошук»)

- Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців.

На відміну від рекрутингу «ексклюзивний пошук» передбачає активні дії з боку зацікавленої організації. Зазвичай таким видом підбору співробітників займаються спеціалізовані агентства.

Методи пошуку персоналу

► **Метод 3. Headhunting** («полювання за головами»)

Метод пошуку або переманювання конкретного спеціаліста (визнаного майстра у своїй сфері) з однієї організації в іншу.

Методика заснована на передумові, що працівники вищого рівня не шукають роботу самостійно й іноді навіть і не думають про зміну такої. Завдання «мисливців» – працівника кадрового агентства – зацікавити кандидата більш вигідними умовами або перспективами розвитку від конкуруючої організації.



Методи пошуку персоналу

► **Метод 4. Скринінг**

- Скринінг (з англ. screening – перевіряти на надійність, сортувати) – це спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації.
- Тобто, це швидкий відбір кандидатів за формальними ознаками. Психологічні характеристики, мотивація, якості особистості при скринінгу не враховуються: головний критерій такого пошуку працівників – швидкість.

Терміни проведення скринінгу – кілька днів. Методикою користуються при наборі секретарів, продавців-консультантів та ін.



Методи пошуку персоналу

- ▶ **Метод 5. Preliminaring (прелиминаринг)**
- ▶ Залучення кандидатів на посаду за допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних ЗВО). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям.

Прелиминаринг націлений на довгостроковий бізнес-план організації: це найбільш перспективний спосіб створення міцного і продуктивного трудового співтовариства.



Контрольні запитання:

- Розкрийте суть підбору персоналу.
- Які основні етапи підбору працівників?
- Які є розділи посадової інструкції?
- Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
- Яку інформацію повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду?
- Які основні методи пошуку персоналу?



ТЕМА 3

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ:

відбір кандидатів на вакантні посади



План лекції

- 1. Поняття та етапи відбору персоналу.**
- 2. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.**
- 3. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.**
- 4. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду.**



Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що відповідають цілям організації.



Етапи відбору персоналу в організацію:

- ▶ Первинний відбір (здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом або використовуючи методи – аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку)
- ▶ Співбесіда з працівниками відділу людських ресурсів.
- ▶ Довідки про кандидата
- ▶ Співбесіда з керівником підрозділу
- ▶ Випробування
- ▶ Рішення про найм



Інформацію про кандидатів на вакантну посаду вивчають для:

- попереднього оцінювання кандидатів на вакантну посаду і відбору за формальними характеристиками,
- перевірки отриманої інформації,
- гарантування кадрової безпеки організації.

Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дозволяє потім зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Методи збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду:



Вивчення
резюме



Анкетування



Телефонне
інтерв'ю



Перевірка
рекомендацій

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даній організації.



Резюме, як правило, включає:

- ▶ Особисті відомості.
- ▶ Мету (слід конкретно вказати, яку мету має претендент, направляючи резюме в дану організацію, наприклад, одержання певної посади).
- ▶ Дані про освіту.
- ▶ Дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад; увагу слід зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках).
- ▶ Сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

За результатами аналізу резюме всіх кандидатів можна поділити на три групи:

- Кандидати, що мають значні конкурентні переваги, порівняно з іншими.

Таких потрібно обов'язково запросити на інтерв'ю.

- Кандидати, які поступають за рівнем конкурентоспроможності представникам першої групи.

Незважаючи на це, їх можна запросити на інтерв'ю, якщо не набереться достатньої кількості віднесених до першої групи кандидатів.

- Кандидати, що не мають потрібної кваліфікації для виконання обов'язків на посаді, на яку претендують.

До цієї групи треба віднести й кандидатів, що надіслали резюме з граматичними та друкарськими помилками.

Кандидатів з найнижчим рівнем конкурентоспроможності не варто запрошувати на інтерв'ю.

Аналіз резюме допомагає охарактеризувати претендента та виявити його переваги та недоліки:

Чітка структура резюме може свідчити про відмінні аналітичні здібності.

Точність і послідовність в описі своїх функціональних обов'язків - про глибину розуміння предмета праці.

Стиль викладу інформації допоможе сформуванню уявлення про загальну культуру, освіченість, вміння письмово викладати думки.

Аналіз інформації резюме дає можливість фахівцю з кадрів зрозуміти особистість персони, її ставлення до себе і до оточуючих, адекватність самооцінки.

Часта зміна місця роботи може свідчити про проблеми з професійною та соціальною адаптацією.

Тривалий період роботи за спеціальністю може характеризувати стійкість професійних навичок.

Під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду аналізують:

інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації

- чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- чи відповідають дані висунутим вимогам;
- в якому навчальному закладі, за якою формою навчався кандидат;
- чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
- наявність додаткової освіти;
- чи використовується додаткова освіта у трудовій діяльності;
- періодичність підвищення кандидатом кваліфікації;
- чи відповідає тематика семінарів, тренінгів, курсів профілю основної діяльності.

інформацію про трудову діяльність кандидата

- наскільки точно описані функції та обов'язки;
- наскільки широкими або спеціалізованими є професійні інтереси;
- чим керувався кандидат, обираючи певне місце роботи;
- чи були у трудовому житті кандидата злети і падіння.

Під час аналізу трудової діяльності необхідно звернути увагу на:

тривалість роботи кандидата на одному місці та частоту змін місця роботи:

Приміром, проводимо аналіз діяльності кандидата на заповнення вакантної посади продавця.

Позитивним можна вважати досвід роботи продавцем упродовж чотирьох років.

Але за ці чотири роки кандидат змінив *шість* місць роботи. На кожному місці роботи він пропрацював не більше дев'яти місяців. Середня тривалість роботи на одній роботі становить біля шести місяців. **Можна припустити, що:**

- ☐ кандидат є конфліктною людиною.
- ☐ це може також вказувати на неспроможність підпорядковуватися чинним правилам (процедурам, нормам) чи керівникові або ж виконувати одноманітну роботу.

зміну посад кандидата:

кар'єрне зростання, горизонтальні переміщення, зміна професійного напрямку діяльності.

Приміром, якщо кандидат цілеспрямовано просувається вгору кар'єрними сходами і кожна наступна посада за складністю обов'язків, рівнем відповідальності, кількістю підлеглих вище за попередню, то його можна вважати успішним у кар'єрі. Причому це може відбуватися як у межах однієї організації, так і в різних.

Якщо резюме претендента сподобалось представникові кадрової служби, його запрошують прийняти участь в анкетуванні.

Анкетування – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями. Анкетування є одним з *найпростіших та найдешевших способів* визначення інформації про претендента.

Результати анкетування створюють перше враження про працівника і дозволяють скласти думку про його здібності.

За допомогою анкетування можна одержати та охарактеризувати такі дані:

- особистість опитуваного (вік, стать, професія, освіта, сімейний стан);
- факти поведінки (дійсні вчинки та їх результати);
- факти свідомості (думки, судження опитуваного, очікування).

Для того, щоб отримати максимум інформації про кандидата, стандартна форма має відповідати таким вимогам:

- ❖ ґрунтуватися на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат;
- ❖ має містити необхідну для попереднього оцінювання кандидатів інформацію;
- ❖ давати інформацію про кандидата, яку у разі необхідності можна перевірити;
- ❖ не суперечити чинному законодавству.

Крім стандартних форм від кандидатів нерідко вимагають автобіографію.

Аналіз автобіографії кандидата дозволяє з'ясувати:

- ✓ грамотність і каліграфічність письма;
- ✓ словниковий запас;
- ✓ довготривалість пам'яті;
- ✓ уміння виділяти головне;
- ✓ уміння дотримуватися хронологічної послідовності викладення подій та виявляти причинно-наслідкові зв'язки тощо.

Співбесіда з представниками відділу людських ресурсів.

Мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості в пропонуваній роботі.



В процесі співбесіди повинні бути отримані відповіді на такі питання:

- ▶ чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- ▶ чи буде він її виконувати?
- ▶ чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?



У процесі співбесіди з представниками відділу людських ресурсів необхідно одержати інформацію за такими блоками:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.
2. Загальноосвітній рівень.
3. Практичний досвід.
4. Характеристика останнього місця роботи.
5. Одержувана винагорода.
6. Індивідуальні характеристики.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення співбесіди:

- ▶ уміння ставити питання;
- ▶ уміння контролювати хід співбесіди;
- ▶ уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- ▶ уміння складати судження або приймати рішення.

Різновиди попередньої співбесіди:

- ▶ **телефонна** — проводиться по телефону, допомагає заощадити час менеджерів з персоналу, оскільки позбавляє їх від особистих контактів з великою кількістю претендентів;
- ▶ **очна** — проводиться в офісі, під час якої претендент заповнює анкету. Далі по наданій інформації особу оцінюють за тими якостями, які важко визначити у телефонній розмові.

Для попередньої співбесіди необхідно визначити важливі питання, на які при оцінці претендента акцентується увага. Якщо, наприклад, вам необхідний працівник, діяльність якого пов'язана з регулярними відрядженнями, то необхідно з'ясувати на першому етапі переговорів, чи підходить кандидат на цю посаду;

- ▶ **письмова** — в ході цієї співбесіди здобувачеві електронною поштою надсилаються завдання, за результатами яких проходить первинний відбір для подальшого визначення найбільш підходящих кандидатів для підприємства.

Телефонне інтерв'ю

- Має бути спланованим.
- Для проведення телефонного інтерв'ю зазвичай використовують закриті запитання, які передбачають відповіді «так» чи «ні» або надання конкретної інформації.
- На початку телефонної розмови необхідно визначити, наскільки актуальний пошук роботи для кандидата й чи зацікавлений він у вакансії.
- Варто також поцікавитися, чи зручно кандидатові розмовляти по телефону, чи можливо зателефонувати пізніше.

У разі якщо резюме кандидата знайдено на сайті з працевлаштування чи в ЗМІ, кандидатові потрібно детальніше розповісти про:

- ✓ організацію, її специфіку;
- ✓ вакантну посаду;
- ✓ основні обов'язки;
- ✓ очікуваний компенсаційний пакет;
- ✓ після такої презентації, доцільно дати можливість кандидатові поставити запитання.

Під час телефонного інтерв'ю потрібно сформулювати позитивне враження у кандидата про організацію та зацікавити роботою в ній.

Під час інтерв'ю потрібно акцентувати увагу:

- наскільки чітко, виважено, грамотно відповідає кандидат на запитання;
- наскільки ставить логічні та обмірковані запитання;
- чи вміє викликати прихильність;
- чи уважно слухає;
- наявність/відсутність слів-паразитів;
- чи запам'ятав ім'я інтерв'юера і найменування організації.



Важливим завданням служби персоналу є перевірка наданої кандидатами інформації та гарантування кадрової безпеки організації.

Кадрова безпека слугує захистом організації від проникнення осіб, що мають зв'язки з кримінальними елементами, схильні до крадіжок, осіб, що зловживають алкоголем чи наркотиками.

- Велике значення має захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної політики організації, її інноваційних набутків, клієнтської бази даних тощо.
- Особливо актуальні ці питання під час добору кандидатів на ключові (стратегічні) посади: першого керівника, його заступників, помічників, начальників департаментів, управлінь, філіалів та інших структурних одиниць. Перевіркою наданої кандидатом інформації займаються працівники служби персоналу, нерідко до цього залучають і фахівців служби безпеки.

Найпершим і найпростішим методом перевірки інформації є вивчення документів:

- ❖ про освіту (диплом, атестат)
- ❖ про професійне навчання і підвищення кваліфікації (довідки, свідоцтва, дипломи)
- ❖ ліцензій, сертифікатів, які дають право займатися конкретними видами професійної діяльності
- ❖ рекомендацій
- ❖ трудової книжки або її завіреної копії
- ❖ військового квитка
- ❖ паспорта

Перевірка документів може проводитися з метою:

- ідентифікації особистості кандидата;
- зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, зазначеною в резюме, анкеті чи автобіографії.



Інформацію про кандидата можна отримати від:

- ✓ його попередніх керівників, колег, підлеглих;
- ✓ клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат.

Фахівці в сфері безпеки рекомендують не обмежуватися лише перевіркою інформації про кандидата з попередніх місць роботи. Варто практикувати бесіди з іншими особами, які знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про його індивідуально-особистісні характеристики.

Інформацію про кандидата можна отримати від:

- ✓ його попередніх керівників, колег, підлеглих;
- ✓ клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат.

Фахівці в сфері безпеки рекомендують не обмежуватися лише перевіркою інформації про кандидата з попередніх місць роботи. Варто практикувати бесіди з іншими особами, які знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про його індивідуально-особистісні характеристики.

Рекомендації можна отримати двома способами:

- кандидати самотійно надають рекомендаційні листи.
- керівники та фахівці з підбору персоналу особисто звертаються на попередні місця роботи (навчання) за рекомендаціями.

Під час перевірки рекомендацій важливо одержати таку інформацію:

- ✓ перелік функціональних обов'язків;
- ✓ результати праці (кількісні, якісні показники, дотримання термінів виконання робіт);
- ✓ уміння працювати в колективі;
- ✓ уміння брати на себе відповідальність;
- ✓ трудова та виконавча дисципліна;
- ✓ кількість пропущених робочих днів, зокрема через хворобу;
- ✓ стан здоров'я працівника;
- ✓ причини звільнення з попередніх місць роботи тощо.

Види співбесід:

- ▶ «один на один» (один представник організації зустрічається з одним кандидатом);
- ▶ один представник організації зустрічається з декількома кандидатами;
- ▶ декілька представників організації розмовляють з одним кандидатом;
- ▶ декілька представників організації розмовляють з декількома кандидатами.

Типи співбесід:

- ▶ **Біографічна співбесіда** (навколо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду);
- ▶ **Ситуаційна співбесіда** - пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему.
- ▶ **Критеріальна співбесіда** - інтерв'ю під час, якого кандидату задаються питання про те, що б він зробив в певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюються відповідно до розроблених критеріїв.
- ▶ **Неструктуризоване інтерв'ю** - задаються питання в якому вони приходять в голову.
- ▶ **Структуризоване інтерв'ю** - заранне встановлена послідовність питань.
- ▶ **Стресове інтерв'ю** - визначення реакції претендента на напружені ситуації, які можуть виникнути в процесі роботи.

Співбесіда з керівником підрозділу

Висновок за результатами цієї співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання.

Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії.

Однак з ряду причин (кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника) його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника.



Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади:



Структура ефективного інтерв'ю:

- **I етап.** Установлення контакту.
- **II етап** (5-20 хв.) Розповідь про організацію, бізнес та його специфіку, про вакансію та її специфіку, причини виникнення та основні завдання.
- **III етап** (30 хв. – 1 год.) Кандидату ставляться запитання, пропонуються ситуаційні завдання.

Слід зважити на таке:

- ✓ запитання слід задавати у швидкому темпі;
- ✓ має сенс чергувати теми запитань;
- ✓ не варто задавати багато біографічних запитань;
- ✓ процес запису має бути організований таким чином, щоб претендент не бачив, що саме записує інтерв'юер.

Загальні помилки при проведенні співбесіди

1. Поспішність суджень (85% випадків складають думку про кандидата перш, ніж почалась співбесіда, на основі анкети і зовнішнього вигляду).
2. Негативна інформація (вона має більший вплив ніж позитивна інформація).
3. Незнання роботи (якщо той, хто проводить співбесіду, не знає точно змісту роботи, то не знатиме і того, якими якостями повинен володіти кандидат; оцінка буде помилковою).
4. Необхідність найму (якщо експертам сказати, що є недобір працівників, то кандидати будуть оцінені зовсім по-іншому, ніж у випадку перебору).
5. Послідовність прийому кандидатів (якщо оцінювати «середнього» після оцінки декількох «поганих», то він отримує завищений бал.) Залежність від загального фону співбесіди.
6. Невербальна поведінка (поганий кандидат, який навчений «правильної поведінки» при інтерв'ю, часто буде оцінюватись вище, ніж більш компетентний претендент без навиків правильної невербальної поведінки).

Основне завдання підсумкової співбесіди — з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для організації і вакантної посади.



Останній етап процесу відбору персоналу — встановлення випробувального терміну і прийняття остаточного рішення щодо найму.

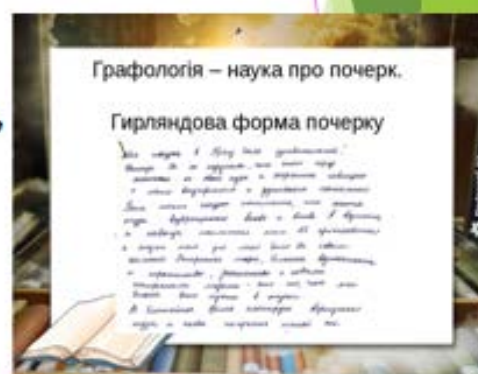


Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади:

- ▶ графологічна експертиза,
- ▶ випробування на поліграфі,
- ▶ алкогольні та наркотичні тести,
- ▶ фізіогномічний аналіз,
- ▶ астрологічний прогноз тощо.

Графологія (з грец. grapho — пишу, logos — наука) — наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини.

Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність тощо.



Поліграф — прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення та ін.) під час відповіді на різні запитання. Цей прилад дозволяє виявити факти, які можуть приховувати кандидати, наприклад:

- перекручування біографічних даних;
- справжні мотиви отримання посади в організації;
- робота на конкурентів і кримінальні структури;
- надійність, лояльність і конфліктність;
- пристрасть до азартних ігор;
- наявність наркотичної чи алкогольної залежності;
- наявність психічних чи інших захворювань і відхилень;
- випадки хабарництва і крадіжок, зокрема викрадання інформації;
- наміри заподіяти шкоду організації в майбутньому тощо.



Фізіогноміка (грец. φύσις — природа, γνῶσις — думка, здатність пізнання) - метод визначення типу особистості людини, її душевних якостей та стану здоров'я, за допомогою аналізу зовнішніх рис обличчя та його виразу.

Фізіогноміка – вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини.

Відповідно до цієї науки на обличчі людини віддзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми тощо.



Контрольні запитання:

- Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
- Які є технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду?
- Що таке резюме? Яку воно повинно містити інформацію?
- Яку інформацію аналізують під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду?
- Розкрийте суть анкетування.
- Охарактеризуйте різновиди попередньої співбесіди.
- Які є типи і види співбесіди?
- Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?
- Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?



ТЕМА 4

УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЙ ТА УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ



План лекції

- 1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.**
- 2. Укладання трудового договору: обов'язкові та додаткові умови. Установлення строку випробування новому працівникові.**
- 3. Відмова у прийнятті кандидата на роботу.**
- 4. Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника.**
- 5. Ефективність підбору персоналу.**



Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.

На розгляд керівника підприємства (структурного підрозділу) подається пакет документів:

- бланк «Анкета кандидата на вакантну посаду (робоче місце)»;
- резюме кандидата;
- результати тестування (професійного випробування), якщо проводилося;
- рекомендації з попередніх місць роботи;
- висновки служби безпеки підприємства.

Рекрутер - це фахівець з підбору персоналу. Рекрутер - людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

Його завдання - визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для заняття певної позиції в організації.

Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців.



Рекрутерів поділяють на зовнішніх і внутрішніх.

Зовнішні - працюють в кадровому агентстві, виконують разові доручення замовника.

Внутрішні - числяться в штаті організації, ведуть постійну роботу з персоналом.

Не всі організації готові прийняти на роботу рекрутера, що пов'язано зі стабільністю кадрового складу, обмеженим бюджетом. При цьому пошук співробітників практично завжди доручають агентствам.



Рішення про найм кандидата на вакантну посаду приймає керівник.

- Керівник (або відповідальна особа) призначає дату та час співбесіди з кандидатом (або ухвалює рішення про прийом на роботу без співбесіди).
- Керівник структурного підрозділу обговорює з кандидатом дату фактичного виходу на роботу.
- Фахівець з підбору персоналу (рекрутер), направляє кандидата у відділ кадрів для оформлення документів.
- В окремих випадках, передбачених законодавством, майбутній співробітник має пройти **медичний огляд**.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників:

- зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року.

(Ст. 169 КЗпП України, ст. 17 Закону України «Про охорону праці»)

- Перелік професій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення встановлюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я (Міністерством охорони здоров'я України), за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці (Державним комітетом України по нагляду за охороною праці).

Перелік професій, виробництв і організацій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення та видачі особистих медичних книжок, затверджені **Постановою Кабінету Міністрів України № 559 від 23 травня 2001 р.**

Працевлаштування здійснюється в кілька етапів:

- ▶ 1-й етап. Подання документів
- ▶ 2-й етап. Ознайомлення з документами. Проведення заключної співбесіди-погодження
- ▶ 3-й етап. Погодження умов трудового договору та форми
- ▶ 4-й етап. Оформлення трудового договору (контракту). Видання та реєстрація наказу про прийняття на роботу
- ▶ 5-й етап. Ознайомлення працівника з нормативними актами підприємства та умовами праці
- ▶ 6-й етап. Взяття працівника на облік
- ▶ 7-й етап. Оформлення та внесення відповідного запису до трудової книжки

1-й етап. Подання документів

- **паспорт** (свідцтво про народження – подають неповнолітні віком від 14 до 15 років). Прийняття на роботу без паспорта або з недійсним паспортом *тягне за собою адміністративну відповідальність* – накладення штрафу в розмірі від одного до трьох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (Ст. 200 Кодексу України про адміністративні правопорушення);
- **трудова книжка** (без трудової книжки приймаються особи, які працевлаштовуються вперше або за сумісництвом);
- **документ про освіту, професійну підготовку** (якщо це необхідно для допуску до виконання певної роботи).
- **довідка про присвоєння ідентифікаційного номера (реєстраційного номера облікової картки платника податків)**. Фізичні особи через релігійні переконання можуть не подавати такої довідки;
- **військовий квиток** (пред'являють військовослужбовці, звільнені в запас); **посвідчення про приписку до призовної ділянки** (пред'являють призовники);
- **свідцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування** (не пред'являють особи, які працевлаштовуються вперше).

1-й етап. Подання документів

До інших документів належать, зокрема:

- *посвідчення учасника бойових дій;*
- *посвідчення особи з інвалідністю (висновок і індивідуальна програма реабілітації від МСЕК);*
- *чорнобильське посвідчення відповідної категорії;*
- *свідоцтво про народження дитини (дітей);*
- *документ, що підтверджує статус одинокої матері;*
- *документ, що засвідчує дитині інвалідність та ін.*

Ст. 24 КЗпП України

- При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.
- Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

2-й етап. На цьому етапі, зокрема, з'ясовуються обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою:

- Не мають права *працювати за сумісництвом* керівники державних підприємств, їх заступники, керівники структурних підрозділів та їх заступники (за винятком наукової, викладацької, медичної та творчої діяльності) (*Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993р. № 245 «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій»*);
- обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є *близькими родичами чи свояками* (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному (*Ст. 25-1 КЗпП*);

2-й етап. На цьому етапі, зокрема, з'ясовуються обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою:

- Не може укладатися трудовий договір з особою, яка не має права обіймати певну посаду або займатися певною діяльністю у зв'язку з *набуттям законної сили вироку суду* (*Ст. 55 Кримінальний кодекс України*);
- Забороняється застосування праці осіб, яким *не виповнилося 18 років*, на важких і шкідливих роботах (*Ст. 190 КЗпП*);
- Забороняється застосування *праці жінок* на важких роботах (*Ст. 174 КЗпП*);

3-й етап. Погодження умов трудового договору

Обов'язкові умови трудового договору (передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним):

- місце роботи;
- трудова функція (посада, професія, в окремих випадках – спеціалізація, кваліфікація – згідно Національному класифікаторові України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»);
- оплата праці;
- строк дії трудового договору
 - невизначений строк;
 - визначений строк;
 - на час виконання певної роботи

Додаткові умови трудового договору (можуть бути ініційовані як роботодавцем, так і особою, яка працевлаштовується):

- випробування;
- укладення договору про повну матеріальну відповідальність;
- установлення індивідуального режиму робочого часу (на прохання особи, яка працевлаштовується, за згодою роботодавця їй може встановлюватися неповний робочий час – день або тиждень)

Стаття 21 КЗпП. Трудовий договір

- Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.



Трудовий договір - це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

(Ст. 21 КЗпП)

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є **контракт**, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України.

(Ст. 21 КЗпП)

Визначення форми трудового договору

Як правило, трудовий договір укладається в письмовій формі (Ст. 24 КЗпП). Додержання письмової форми є обов'язковим:

- 1) при організованому наборі працівників;
- 2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 3) при укладенні контракту;
- 4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
- 5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім (стаття 187 КЗпП);
- 6) при укладенні трудового договору з фізичною особою;
- 7) при укладенні трудового договору про дистанційну (надомну) роботу;
- 8) в інших випадках, передбачених законодавством України.

Основне місце роботи

- ▶ КЗпП не містить визначення основного місця роботи.
- ▶ На практиці основним місцем роботи визначається — місце роботи, де заявник працює на підставі укладеного трудового договору із оформленням трудової книжки та занесенням до неї запису про працевлаштування.

СУМІСНИКИ

- ▶ *Працівник має право укласти, крім трудового договору за основним місцем роботи, трудові договори на роботу за сумісництвом на тому самому (внутрішнє сумісництво) чи на інших підприємствах, в установах, організаціях (зовнішнє сумісництво) за умови, що на основному місці роботи йому не встановлено обмеження на таку роботу.*

ВИПРОБУВАННЯ

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу.

(Ст. 26 КЗпП)

Строк випробування при прийнятті на роботу, якщо інше не встановлено законодавством України, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації, - шести місяців.

Строк випробування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати одного місяця.

До строку випробування не зараховуються дні, коли працівник фактично не працював, незалежно від причини.

(Ст. 26 КЗпП)



Випробування

Випробування не встановлюється (ст. 26 КЗпП) для:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів;
- осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;
- осіб з інвалідністю, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;
- осіб, обраних на посаду;
- переможців конкурсного відбору на заміщення вакантної посади;
- осіб, які пройшли стажування при прийнятті на роботу з відривом від основної роботи;
- вагітних жінок;
- одиноких матерів, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю;
- осіб, з якими укладається строковий трудовий договір строком до 12 місяців;
- осіб на тимчасові та сезонні роботи;
- внутрішньо переміщених осіб.

Випробування не встановлюється також при прийнятті на роботу в іншу місцевість і при переведенні на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, а також в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

Коли строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

У разі встановлення власником або уповноваженим ним органом невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваній роботі він має право протягом строку випробування звільнити такого працівника, **письмово попередивши його про це за три дні**. Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником в порядку, встановленому для розгляду трудових спорів у питаннях звільнення.

(Ст. 28 КЗпП)

4-й етап. Оформлення трудового договору (контракту), видання наказу

- На підставі укладеного трудового договору (контракту) незалежно від його форми **видається наказ про прийняття особи на роботу / призначення на посаду** (якщо йдеться про керівних працівників, професіоналів, фахівців).
- **Працівника ознайомлюють з наказом під підпис.**
- Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. (Ст. 24 КЗпП)
- Після підписання наказ реєструється в книзі (або журналі) обліку наказів з персоналу.

Кадровий наказ — це правовий акт, що видається керівником підприємства. Це розпорядчий документ, виконання якого є обов'язковим для всіх працівників. Усі кадрові накази мають реєструватися.

Реєстраційні дані документів вносять в журнал певної форми. Для фіксації факту створення, відправлення та отримання розпоряджень і наказів з кадрових питань має бути заведена спеціальна книга.

Кожен кадровий наказ, що видається на підприємстві, має бути зареєстрований:

- ▶ про прийняття працівника на роботу;
- ▶ про залучення персоналу організації до понаднормової роботи;
- ▶ про заохочення і залучення працівників до дисциплінарної відповідальності;
- ▶ про переведення на іншу роботу;
- ▶ про зміну умов або розірвання трудового договору з працівником;
- ▶ про відпустки та інші кадрові питання.

Форма журналу реєстрації наказів з персоналу

Майже вся інформація про реєстрацію наказів щодо особового складу міститься в *листі Міністерства праці та соціальної політики України від 19 жовтня 2005 року № 09-487*.

Документ має рекомендаційний характер. З цього випливає, що роботодавці можуть самостійно визначати кількість граф, необхідних для ведення книги.

Книга (або журнал) обліку наказів з персоналу» є документом суворої звітності і має постійно зберігатися. Сторінки книги повинні бути пронумеровані, прошнуровані і засвідчені підписом керівника підприємства або посадової особи, відповідальної за ведення діловодства з персоналу, та скріплені печаткою підприємства (служби персоналу – за наявності печатки).

Додаток 5
Обладковий

ЖУРНАЛ
обліку наказів з персоналу
(наблюдати за діяльністю, установа, організація)

Початок: _____ (число, місяць, рік) _____ (номер наказу)

Закінчення: _____ (число, місяць, рік) _____ (номер наказу)

Внутрішня частина

Номер наказу	Дата реєстрації наказу	Статус наказу	Класифікація наказу (власна, приватна)	Класифікація наказу (за розподілом) наказу
1	2	3	4	5

КАДРОВИЙ

**КНИГА ОБЛІКУ
НАКАЗІВ
З ПЕРСОНАЛУ**

Відомості про підприємство (установу, організацію):
 Назва: _____
 Адреса: _____

Відповідно до рекомендацій Міністерства праці та соціальної політики України. *Книга (або журнал)* містить такі графи:

реєстраційний номер;
дата реєстрації;
найменування (стислий зміст);
ким підготовлений документ;
кому направлений.

N з/п	Дата та номер наказу	Найменування /короткий зміст/	Ким написаний	Кому направлено /підпис посадової особи/
1	2	3	4	5

Етап 5. *Відповідно до статті 29 КЗпП до початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:*

- 1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- 2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- 3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;
- 4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Враховуючи важливість зазначених вище процедур, адже вони підлягають перевірці відповідними державними органами контролю, бажано оформити і вести **журнал ознайомлення працівників з локальними нормативними актами**:

Додаток 6
Обкладинка

ЖУРНАЛ
ознайомлення працівників з локальними нормативними актами

(найменування підприємства, установи, організації)

Внутрішня частина

№ пор.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Колективний договір	Інструкція з техніки безпеки (пожежної безпеки)	Посадова (робоча) інструкція	Структурний відділ, посада (професія)	Підпис працівника з розшифруванням, дата ознайомлення
1	2	3	4	5	6	7

Узагальнюючого визначення щодо локальних нормативних актів підприємства законодавство не містить. Але зазвичай під ними варто розуміти документи, які складає та затверджує роботодавець у межах власної компетенції відповідно до законів й інших нормативно-правових актів, колективного договору, угод.

Локальними нормативними актами є

- ▶ правила внутрішнього трудового розпорядку,
- ▶ положення (зокрема, про персональні дані, про оплату праці, про атестацію),
- ▶ інструкції з охорони праці,
- ▶ штатний розпис,
- ▶ графік відпусток.

Під час складання таких документів враховуються загальні вимоги *Національного стандарту «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003» затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55.*

Цей стандарт поширюється на організаційно-розпорядчі документи — постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, створювані в результаті діяльності підприємств, установ, організацій та їх об'єднань усіх форм власності.

6-й етап. Взяття працівника на облік

На підставі наказу про прийняття на роботу як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом:

- заповнюють основний документ з обліку персоналу — особову картку працівника;
- вносять відповідні записи до штатно-посадової книги, яка, по суті, є робочим документом служби персоналу;
- роблять записи в алфавітній книзі;
- формують особову справу працівника.

Ведення облікових документів з персоналу, зокрема особової картки працівника, можливе одночасно на паперових й електронних носіях.

Штатно-посадова книга — це документ, який формується на основі штатного розпису. Але на відміну від штатного розпису в ньому вказуються прізвище, ім'я, по батькові конкретного працівника, а не лише назва посади. За допомогою цієї книги можна швидко визначити укомплектованість підприємства працівниками. Зазвичай нею користуються працівники відділу кадрів для отримання оперативної інформації щодо наповнення штату підприємства.

- Якщо в організації вирішено вести таку книгу, то всі записи до неї мають вноситися одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу, переведення тощо. Порядкові номери працівників, зазначені у штатно-посадовій книзі, можуть надаватися їх особовим справам, що допомагатиме під час пошуку потрібної інформації.

Додаток 7

Обкладинка

ШТАТНО-ПОСАДОВА КНИГА

(назвувати підприємства, установи, організації)

Розворот внутрішньої частини

№ пор.	Назва посади (професії)	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн.	Надбавки (доплати), грн.	Прізвище, ім'я, по батькові	Дата народження	Освіта (коли і який навчальний заклад закінчив)	Кваліфікація (спеціальність за освітою)	Номер і дата наказу про прийняття на роботу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
(назва структурного підрозділу)								

Алфавітна книга, як правило, ведеться на великих підприємствах та слугує для спрощеного пошуку особової справи працівника.

Записи до неї, як і до штатно-посадової книги, вносяться одночасно з оформленням кадрових наказів.

- В сучасному світі використання комп'ютерів у роботі є звичною справою, тому для зручності штатно-посадова та алфавітна книги можуть вестися в електронному вигляді, але з можливим дублюванням записів у книгах.
- Питання стосовно ведення штатно-посадової та алфавітної книг підприємство вирішує самостійно, адже документ, який би зобов'язував роботодавця їх вести, відсутній.

[illegible]

7-й етап. Оформлення та внесення відповідного запису до трудової книжки

Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємстві, в установі, організації (далі - підприємство) усіх форм власності або у фізичної особи **понад п'ять днів**, у тому числі осіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню.

На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

На працівників, які приступили до роботи **вперше**, у т. ч. студентів денної форми навчання закладів вищої освіти, оформляється трудова книжка.

Вносять записи про прийняття на сезонну і тимчасову роботу, а також призначення на посаду за контрактом, за конкурсом.



Питання, пов'язані з порядком ведення трудових книжок, їх зберіганням, виготовленням, постачанням і обліком, регулюються, зокрема,

- ▶ Кодексом законів про працю України,
- ▶ Постановою Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 р. № 301 "Про трудові книжки працівників",
- ▶ Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 р. N 58, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 17 серпня 1993 р. за №110.

До трудової книжки не вносяться записи про:

- строковий характер трудового договору;
- укладення договору про повну матеріальну відповідальність;
- установлення випробування;
- індивідуальний режим робочого часу;
- суміщення професій (посад).

***Держава гарантує працездатним
громадянам правовий захист від
необґрунтованої відмови у прийнятті на
роботу.***

Гарантії забезпечення права громадян на працю визначені статтею 5¹ КЗпП.

Некоректна відмова у прийнятті на роботу спричиняє безліч несприятливих наслідків, які можуть звести нанівець зусилля роботодавця з відбору найкращого претендента на вакантну посаду.

Ображений відмовою претендент ***має право звернутися до суду*** і якщо виграє справу, то крім виплат, роботодавця можуть зобов'язати укласти з ним в установленому порядку трудовий договір.

- Встановлення обмежень або переваг при укладенні трудового договору на підставі певних персональних ознак шукачів роботи може розумітися як ***дискримінація***, окрім випадків, коли різне ставлення передбачене в законодавстві.

Існує низка обставин, які роблять законною відмову в працевлаштуванні. Зокрема, вимоги можуть стосуватися:

- ▶ наявності громадянства України (наприклад, для посад державної служби);
- ▶ віку (зокрема, для робіт з важкими і шкідливими умовами або робіт, що можуть зашкодити моральному розвитку неповнолітніх);
- ▶ статі (наприклад, для робіт з важкими і шкідливими умовами праці);
- ▶ рівня освіти (приміром, медичним працівником може працювати особа з відповідною освітою);
- ▶ стажу (наприклад, допустимою є вимога мінімального стажу роботи за спеціальністю для зайняття посади);
- ▶ стану здоров'я (зокрема, до роботи на судні допускаються особи, визнані придатними для цього за станом здоров'я);
- ▶ судимості чи заборони займати певні посади (приміром, особи, які мають судимість за корисливий злочин, не можуть обіймати керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю) тощо.

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватися законодавством України (ст. 22 КЗпП). Це означає, що роботодавець не може ставити вищі вимоги щодо наявності освіти, ніж це передбачено відповідними кваліфікаційними довідниками.

- ▶ Роботодавець має право відмовити претенденту, якому за медичним висновком така робота протипоказана за станом здоров'я. Також роботодавець може запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному підприємстві осіб, які є близькими родичами чи свояками у випадках, зазначених у ст. 25-1 КЗпП.

З метою запобігання конфліктів і судових спорів, пов'язаних з відмовою у прийнятті на роботу рекомендується:

- дотримуватися правил ділового етикету під час спілкування з усіма претендентами на посади та уважно їх слухати;
- відмовляти вчасно, без зволікань, відразу після прийняття відповідного рішення;
- обов'язково дотримуватися вимог чинного законодавства;
- не повідомляти зайвої службової інформації, зокрема, не треба розповідати про нюанси відбору претендентів на посади;
- причину відмови повідомляти офіційно (грамотно, аргументовано, не допускаючи двозначних формулювань) тощо.

Необгрунтованою відмовою, за наявності вакантного робочого місця, вважається відмова з посиланням на обставини, що не належать до ділових і професійних якостей претендента на посаду.

Ст. 22 КЗпП: Відповідно до Конституції України *будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.*

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України.

Правомірною є відмова в прийнятті на роботу через недостатній рівень освіти, відсутність необхідної кваліфікації та досвіду роботи, якщо вимоги до рівня освіти, кваліфікації та досвіду роботи відповідають змісту трудової функції відповідної посади.

Відмова претендента від встановлення випробувального строку також є правомірною підставою для відмови у прийнятті на роботу, оскільки роботодавець, крім визначених законодавством випадків, має право запропонувати таку умову.

Поняття «ділові якості» є дуже неконкретним та законодавчо не визначеним.

Для того, щоб у випадку судового процесу роботодавець мав можливість захистити свої права, бажано, щоб він міг послатися на:

- галузеві нормативи, локальні нормативні документи з описами якостей, необхідних для роботи на певній посаді;
- специфіку посади (посадові інструкції та внутрішні положення підприємства, які містять загальні вимоги до працівника та перелік його функціональних обов'язків, можуть стати доказами в суді й допоможуть роботодавцю довести, що ображена особа не могла виконувати цю роботу).

Дотримання вимог трудового законодавства, допоможе роботодавцю запобігти виникненню спорів і судових позовних заяв.

Найпоширеніші проблеми, з якими стикається новачок на новому робочому місці:

- несумісність з іншими співробітниками;
- невдоволення стилем керівництва;
- невинуватені уявлення про діяльність організації;
- втрата «ілюзій» щодо організації;
- нерозуміння працівником вимог, які йому висуваються;
- висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;
- розбіжність між очікуваною і фактичною оплатою праці.

Трудова адаптація — це процес взаємного пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.



Адаптація - це

- взаємний процес ознайомлення, при звичаєння новопризначених працівників до змісту та умов діяльності в організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих працівників.
- *Якщо процес адаптації не контролюється, то він може тривати 1-1,5 роки. Якщо ж адаптація є регульованою, то триває кілька місяців.*

Цілі трудової адаптації:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.
3. Скорочення плинності персоналу.
4. Економія часу безпосереднього керівника і працівників.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.



Процес адаптації персоналу включає в себе наступні аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний.

Трудова адаптація є:

1. *Психофізіологічна адаптація*, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.
2. *Соціально-психологічна адаптація*, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.
3. *Професійна адаптація*, що передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).
4. *Організаційна адаптація*, передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Управління процесом трудової адаптації — це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.



Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрями:

1. ***Введення у підприємство*** (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).
2. ***Введення у підрозділ*** (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).
3. ***Введення у посаду*** (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується **програма адаптації** –

документ, який розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, що спрямовані на оволодіння системою спеціальних професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

Мета програми адаптації полягає в:

- прискоренні процесу входження в посаду нового співробітника;
- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в їх перші робочі дні;
- досягненні необхідної ефективності роботи в найкоротші терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищенні їх рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;
- зниженні плінності кадрів і пов'язаних з нею фінансових втрат;
- зниженні кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;
- звикання нового співробітника до колективу, його структури;
- освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Етапи процедури адаптації

- 1-й етап.** Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.
- 2-й етап.** Перший робочий день нового співробітника.
- 3-й етап.** Перший робочий тиждень.
- 4-й етап.** Виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи нового співробітника.
- 5-й етап.** Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну.

Програма адаптації складається з двох частин

загальної

- Цілі, місія та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру;
- Стандарти і правила корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідношень;
- Форми та систему оплати праці, систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;
- Страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників;
- Дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них;
- Статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування, кар'єрні можливості;
- Умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо).

індивідуальної

- детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства,
- детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці,
- отримання конкретних навиків, які є специфічними для даної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.)

Переваги, які отримає організація, від управління адаптацією нових працівників:

- *мінімальний термін* входження нового співробітника в організацію і, як наслідок, його повноцінна, зі стовідсотковою самовіддачею, робота над поставленим перед ним завданням.
- *зменшення ймовірності звільнення* співробітника в період випробувального терміну, що, в свою чергу, заощаджує ресурси компанії на новий пошук і підбір фахівця на це робоче місце.
- *економія часу* безпосереднього керівника і працівників.

Головне, щоб заходи, що входять до адаптаційної програми, *не носили формальний характер*, оскільки украй важливо, щоб нові співробітники до кінця зрозуміли і прийняли всі правила, які є в організації, повністю розібралися у своїх посадових інструкціях, щоб в організації працювали люди, які свідомо виконують свою роботу і мають почуття причетності до спільної справи.

Керівництво процесом адаптації

Планування посадових обов'язків чи виробничих завдань. Період невиконання норм праці може тривати від 3–4 днів до 2–3 тижнів. У зв'язку з цим у перші дні роботи рекомендують доручати новому працівникові невеликі обсяги одноманітних, простих за змістом робіт, безпечні технологічні процеси й операції, створювати сприятливі умови праці. В міру засвоєння обов'язків і завдань, їх можна ускладнювати, обсяги робіт збільшувати.

Оцінювання компетенцій та результатів праці новоприйнятого працівника. Потрібно виявляти помилки й упущення в роботі, визначати причини їх виникнення та способи виправлення, розробляти заходи щодо запобігання ймовірних помилок.

Керівництво процесом адаптації

Позитивне підкріплення досягнутих результатів. Стимулювання успішно виконаних завдань заспокоює працівника, додає йому впевненості у своїх здібностях, підвищує самооцінку.

Організація та проведення корпоративних заходів: свят, конкурсів, тренінгів з удосконалення командної роботи.

Залучення працівників до управління: використання колективних форм прийняття рішень, участь у розробленні стратегічних програм та ін.

Прикріплення новоприйнятих працівників до наставників. Наставниками можуть бути як керівники й досвідчені професіонали та фахівці з великим досвідом роботи, так і молоді працівники, що позитивно себе зарекомендували.

Прямі фінансові втрати від неякісного підбору персоналу:

- *Втрати, пов'язані з виробничою діяльністю персоналу:* низька продуктивність праці, зниження прибутку, низька якість продукції або послуг;
- *Погіршення репутації організації,* несприятливий імідж організації в очах клієнтів, споживачів і постачальників, зниження конкурентоспроможності товарів і послуг і як наслідок, зниження прибутку;
- *Витрати, пов'язані з виробничим травматизмом, прогулами;*
- *Витрати, пов'язані з навчанням, адаптацією і звільненням працівників,* що не відповідають вимогам робочого місця, посади (ці витрати можуть включати виплату вихідної допомоги або компенсацій у разі оскарження працівниками звільнень в судовому порядку);
- *Витрати на пошук, відбір та навчання нових працівників.* Ціна помилки тим вище, чим складніше і відповідальніше робота, яку повинен буде виконувати новий працівник.

Непрямі витрати від неякісного підбору персоналу:

- втрати часу керівників на заповнення вакантних посад (відбір, участь у співбесідах тощо);
- втрати робочого часу та зниження продуктивності праці керівників і фахівців від участі у процесі навчання нових працівників, адаптації нових працівників.
- можливе невдоволення клієнтів частою зміною кадрів;
- вплив високої плинності кадрів на моральний клімат, мотивацію і задоволеність персоналу і рівень ефективності організації.

Оцінити ефективність підбору персоналу можна за наступними напрямками:

- вартість закриття вакансії;
- час роботи над вакансією;
- кількість закритих вакансій;
- позитивний вплив нового спеціаліста на діяльність підприємства;
- задоволеність менеджерів найнятими спеціалістами;
- витрати на навчання молодого спеціаліста.

Контрольні запитання:

- Які виділяють етапи працевлаштування?
- Які документи подаються при працевлаштуванні?
- Які є обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за посадою?
- Що таке трудовий договір?
- Які є обов'язкові та додаткові умови трудового договору?
- Який за строком може бути трудовий договір згідно чинного законодавства?
- Які строки випробування при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства?
- Розкрийте суть видання та реєстрації наказу про прийняття на роботу.
- Які обставини роблять законною відмову в працевлаштуванні.
- Розкрийте сутність адаптації працівників. Які її цілі?
- Які аспекти включає процес адаптації персоналу?
- Які етапи процедури адаптації?
- З чого складається програма адаптації?
- Які прямі фінансові і непрямі втрати організації від неякісного підбору персоналу?



ТЕМА 5 ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ



План лекції

1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.
2. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
3. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій.
4. Характеристика основних етапів рекрутування.



Кадрова агенція — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.



На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два **типи кадрових агенцій**:

- рекрутингові агенції;
- агенції з працевлаштування.

Термін «кадрова агенція» може використовуватися як для рекрутингових агенцій, так і для агенцій із працевлаштування.



Типи кадрових агенцій (організацій-посередників на ринку праці):

► рекрутингова агенція

є агенцією з підбору персоналу і займається пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавця

► агенція з працевлаштування

здійснює пошук роботи на замовлення клієнта

Кадрові агентства – професійні організації, які виступають посередником між організацією, яка потребує пошуку співробітників, та шукачами роботи.

У кадрових агентствах (агенціях з працевлаштування) оплату за послуги вносять претенденти — певну суму на початковому етапі пошуку вакансій, а в разі успішного працевлаштування та проходження випробувального терміну — сплачується гонорар за виконану агентством роботу.

Для роботодавців послуги кадрових агентств безкоштовні, всі витрати несуть здобувачі.

Дані послуги будуть корисні здобувачам, які хочуть допомогти в гарантованому працевлаштуванні і додатковому супроводі при пошуку роботи та готові витратити на це деякий час та кошти, а також тим, хто володіє невеликим досвідом роботи або шукає джерело заробітку в стислі терміни без високих вимог до місця роботи.

Рекру́тинг (від фр. recruter — «набирати», «вербувати»; спочатку про солдат, яких вербували в королівську армію) — підбір персоналу в штат організації, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу та рекрутерів.

РЕКРУТУВАННЯ (РЕКРУТМЕНТ) -

вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) в організації-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника.

Це професійні послуги з пошуку, оцінки й відбору персоналу, що відповідає запитам і вимогам організації-роботодавця.

Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу) надають послуги пошуку і підбору персоналу для організацій-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.

Для шукачів послуги рекрутингових агентства безкоштовні.

Як правило, клієнтами рекрутингових агентств є організації з середнього і великого сегмента бізнесу, які шукають кваліфікованих фахівців для вирішення поставлених завдань або під конкретний проект. Головні цілі та вигоди замовника — швидкий і якісний пошук відповідного кандидата, який відповідає всім вимогам організації, економія часу на пошук і підбір кандидатів. Для організацій-роботодавців важливо повна відповідність претендента їх вимогам до досвіду, знань і вмінь, тому і згодні платити за підбір співробітника професійним рекрутинговим агентствам.

Рекрутингові агентства мають ряд важливих переваг для кандидатів — професійні рекрутери агентства надають консультативну допомогу кандидатам в ході всього процесу працевлаштування, допомагають підготуватися до співбесіди з роботодавцями, домовитися про вигідні умови на майбутній роботі, можуть пропонувати інші цікаві вакансії та ін.

Роботодавцям доцільно звертатись до послуг рекрутингових агенцій у таких випадках:

- необхідно підібрати рідкісних на ринку праці фахівців, які, зазвичай, не шукають роботу, їх необхідно переконати розглянути пропозицію роботодавця;
- потрібно терміново підібрати фахівців;
- необхідно підібрати значну кількість фахівців чи цілу команду;
- в організації відсутні служба персоналу чи окремі фахівці, або вони недостатньо досвідчені у питаннях пошуку і підбору висококваліфікованих фахівців;
- служба персоналу недостатньо поінформована про ситуацію на ринку праці;
- необхідно забезпечити конфіденційність підбору для заміни певного співробітника.

Під час вибору рекрутингової агенції треба взяти до уваги такі критерії:

- стаж роботи та репутація агенції на ринку;
- спеціалізація агенції;
- ціна послуг;
- кількість та рівень заповнених вакансій;
- технології та алгоритм пошуку, відбору та надання кандидатів;
- якість, відвідування та частота оновлення web - сторінки в Інтернеті.

Рекрутер - це фахівець з підбору персоналу. Рекрутер - людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

Його завдання - визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для заняття певної позиції в організації.

Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців.



Суть роботи рекрутера полягає в тому, щоб поєднати кваліфікацію і прагнення кандидата із запитами і побажаннями замовника.

Саме цьому підпорядковується вся робота:

- пошук клієнтів, укладення угод із замовниками,
- розміщення рекламних оголошень,
- перегляд резюме,
- прийом телефонних дзвінків потенційних кандидатів,
- проведення аналізу та оцінка професійних і особистих рис кандидатів.



Основна функція рекрутера - пошук необхідних працівників для замовника і оформлення відповідних документів.

Окрім цього, рекрутер консультує працедавця щодо ситуації на ринку праці (у галузях, що цікавлять), вимог, які стоять перед працівниками, та відповідності кваліфікації тій чи іншій посаді тощо.



Інфраструктура ринку рекрутингових послуг представлена низкою агенцій, які можна класифікувати за такими ознаками:

1) категорія персоналу, підбором якого займаються фахівці агенції:

- універсальні агенції, що займаються підбором усіх категорій персоналу;
- агенції, що спеціалізуються на підборі керівників вищого рівня управління та ексклюзивних фахівців;

2) технологія пошуку:

- агенції стандартного пошуку;
- агенції прямого пошуку;

3) рівень поділу праці:

- спеціалізовані агенції;
- агенції без спеціалізації (агенції широкого профілю);
- агенції – холдинги (агенції, до складу яких входить група компаній);

4) тип наймання:

- агенції, які займаються підбором на постійну роботу;
- агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу.

5) за рівнем кваліфікації персоналу, який підбирають:

- прямий пошук вищого керівництва/унікальних фахівців (Executive Search);
- підбір середньої управлінської ланки (Management Selection);
- підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції (Staff Selection).
- підбір персоналу на посади робітників.

6) порядок оплати послуг:

- агенції з працевлаштування (послуги оплачують кандидати);
- рекрутингові агенції (послуги оплачують підприємства – замовники);

7) за широтою охоплення ринку праці:

- локальний підбір персоналу;
- регіональний підбір персоналу;
- підбір іноземної робочої сили;

**8) за періодичністю,
повторюваністю замовлення:**

- разове замовлення на послугу підбору персоналу;
- сезонне або періодичне замовлення на послугу;
- підбір тимчасового персоналу;
- абонентське обслуговування;

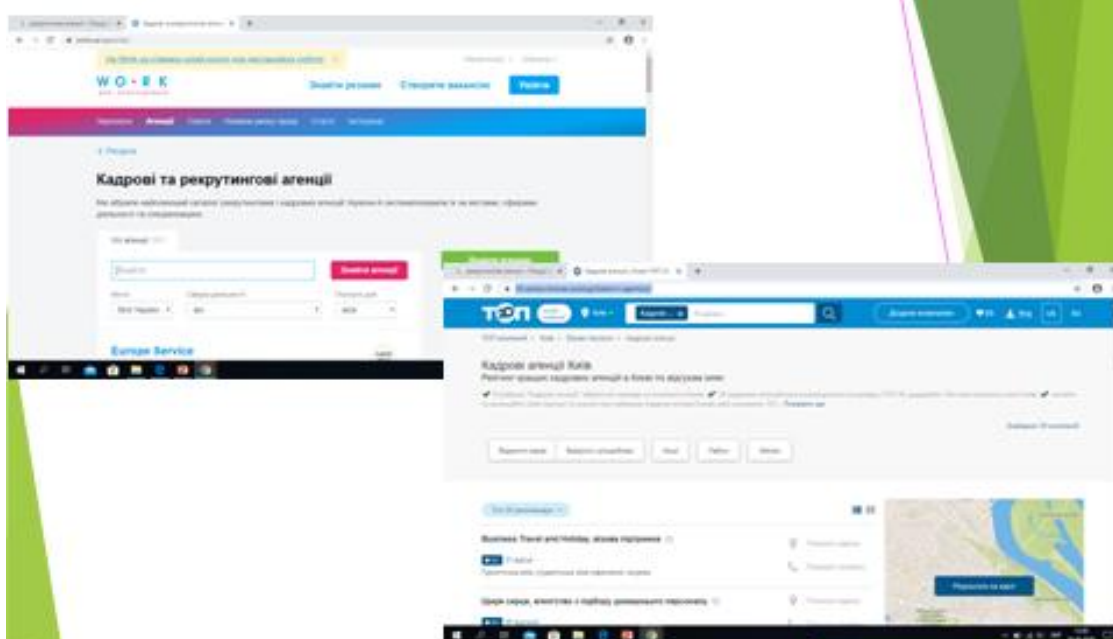
До **нових видів послуг** належать:

- надання **лізингових послуг**, послуг з виведення персоналу зі штату;
- надання **консалтингових послуг**;
- надання послуг у межах **центрів оцінювання**;
- проведення **тренінгів, ярмарок вакансій**;
- **HR-брендинг**;
- **HR-розвідка**;
- **формування особистого бренду фахівця, допомога фахівцю у розвитку його кар'єри тощо.**

Сайти пошуку кадрових та рекрутингових агенцій України

<https://www.work.ua/agencies/>

<https://20.ua/kyiv/biznes-poslugi/kadrovi-agentsiy/>



Основні *стратегії* роботи рекрутингових агенцій:

- спеціалізації;
- диверсифікації.

Стратегія спеціалізації – передбачає спеціалізацію агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо)

Стратегія диверсифікації – полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філіалів у інших регіонах або країнах.



У рекрутинговому бізнесі сформувалося дві основні технології роботи:

- технологія роботи з використанням *стандартного методу пошуку*;
- технологія роботи з використанням *прямого методу пошуку*.

Стандартний метод пошуку

1. Опис вакансії.
2. Складання договору на виконання замовлення.
3. Пошук кандидатів у базі даних. За необхідності подається оголошення у ЗМІ.
4. Попередній відбір потенційних кандидатів за резюме.
5. Проведення інтерв'ю з кандидатами.
6. Відбір кількох кандидатів, які відповідають вимогам замовника.
7. Рекомендація кандидатів клієнту для проведення остаточного відбору.

Прямий метод пошуку

Використовується для пошуку фахівців, які мають роботу, її не шукають, тому резюме не надсилають і оголошень у ЗМІ не читають.

1. Визначення організацій – «цілей», де можна знайти потенційних кандидатів.
2. Одержання необхідної інформації про потенційного кандидата (посада, ім'я, номери телефонів тощо).
3. Зв'язок з потенційним кандидатом з пропозицією про зустріч.

Послуги, які надають рекрутингові агенції:

- **Screening** («поверхневий відбір»)
- **Selection recruitment** (класичний рекрутмент)
- **Executive search** (екзек'ютив сеч)
- **Headhunting** (хедхантинг)
- **Graduate Recruitment**
- **Autplacement** (аутплейсмент)

Screening (скринінг або «поверхневий відбір»)

Скринінг (з англ. screening – перевіряти на надійність, сортувати) – це спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації.



Screening (скринінг або «поверхневий відбір»)

Рекрутер виконує функцію постачальника відповідних кандидатів для організації-замовника.

Відбір здійснюється за формальними ознаками: освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать тощо

Резюме кандидатів направляються організації-замовнику, відбір здійснює сам замовник.

Screening (скринінг або «поверхневий відбір»)

- Тобто, це швидкий відбір кандидатів за формальними ознаками. Психологічні характеристики, мотивація, якості особистості при скринінгу не враховуються: головний критерій такого пошуку працівників – швидкість.

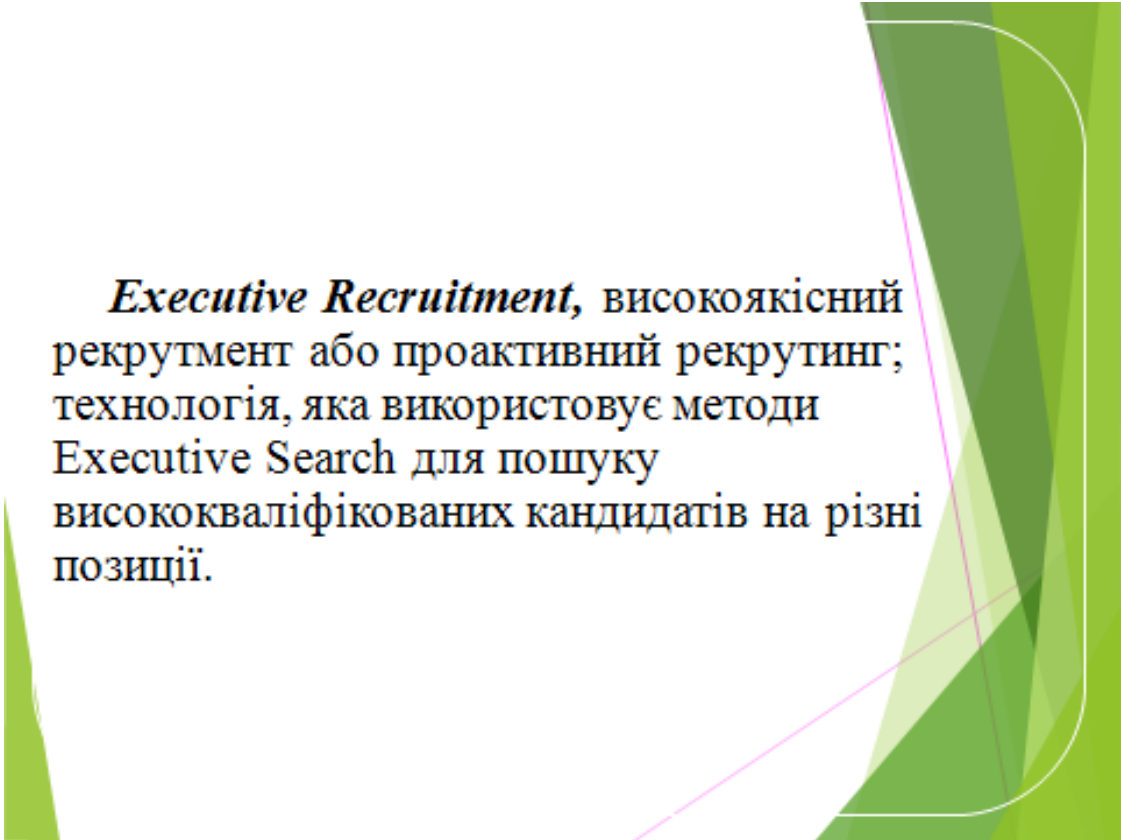
Терміни проведення скринінгу – кілька днів. Методикою користуються при наборі секретарів, продавців-консультантів та ін.



Recruitment / Рекрутмент
(класичний підбір) – використовується для підбору керівників середнього і нижнього рівня управління, представників інших категорій персоналу.

- В основі рекрутменту лежить стандартний метод пошуку кандидатів.
- Кандидатів оцінюють за формальними характеристиками з урахуванням особистісних і ділових якостей кандидата.

Selection Recruitment (класичний рекрутмент) – «поглиблений відбір» з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових та особистих якостей кандидата. Здійснюється рекрутером за базою кандидатів і відгуків на оголошення про вакансії, які розміщуються в спеціалізованих виданнях і на Інтернет-сайтах.



Executive Recruitment, високоякісний рекрутмент або проактивний рекрутинг; технологія, яка використовує методи Executive Search для пошуку висококваліфікованих кандидатів на різні позиції.

Executive search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»)

Використовується для підбору керівників вищого рівня управління та унікальних фахівців.

В основі лежить технологія прямого пошуку.

Підбір здійснюється з урахуванням особливостей організації-замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата.

Передбачає активні дії з боку зацікавленої організації.

Graduate Recruitment

Технологія відбору студентів старших курсів та випускників ЗВО, пошуку і набору перспективних молодих фахівців.

Основне завдання – надання консалтингових, маркетингових і рекрутингових послуг, спрямованих на ефективну роботу з graduate-аудиторією.

Headhunting (хедхантинг або «полювання за головами») -

- Метод пошуку або переманювання чітко визначеного фахівця (конкретного спеціаліста - визнаного майстра у своїй сфері) для організації - замовника.
- Причому замовник вказує прізвище, ім'я, посаду і організацію, в якій працює потрібний фахівець.
- У цих кандидатів зазвичай дуже високий рівень позиції, і звичайною публікацією вакансії їхню увагу не привернути, їх можна тільки переманити.

***Headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»)* -**

Методика заснована на передумові, що працівники вищого рівня не шукають роботу самостійно і іноді навіть і не думають про зміну такої. Завдання «мисливця» – працівника кадрового агентства – зацікавити кандидата більш вигідними умовами або перспективами розвитку від конкуруючої організації.

Головне завдання агентства — знайти спосіб зав'язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на нинішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу.



Аутплейсмент передбачає працевлаштування персоналу, якого звільняє підприємство – замовник.

Послуги оплачує підприємство – замовник.

Це дає змогу зняти соціальну напруженість під час вивільнення значної кількості співробітників, позитивно впливає на бренд роботодавця та імідж організації.

Вимоги організації-замовника до рекрутера

- знає специфіку бізнесу, галузі, ситуацію, що склалася на ринку;
- розуміє вимоги замовника, консультує стосовно ринку праці відповідних фахівців, рівня їхніх компенсаційних очікувань, окреслює реальні строки пошуку і відбору кандидатів;
- узгоджує із замовником можливість особистої зустрічі з посадовими особами, які ухвалюють рішення про прийняття кандидата на роботу;
- звертається з проханням до замовника щодо можливості бути присутнім на одному з інтерв'ю;
- чітко у визначені терміни надає письмові чи усні звіти про хід роботи.

Вимоги рекрутера до замовника

- надає максимум інформації стосовно завдань, які має виконувати фахівець, вимог до рівня його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик та ін.;
- уміє чітко описати умови праці, компенсаційний пакет, перспективи кандидата, терміни підбору тощо;
- уміє формалізувати усю інформацію у вигляді замовлення;
- активний, вимогливий до якості, контактний;
- за необхідності корегує процес підбору, оперативно повідомляє про вірогідні зміни.

Поширені помилки, які трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу:

- недостатньо відпрацьовані технології взаємодії співробітників організації – замовника і фахівців рекрутингової агенції;
- незбалансованість вимог до кандидата та розміру винагороди;
- не організований належним чином пошук кандидатів, не правильно обрані джерела залучення кандидатів на вакантні посади;
- відсутність мотивації у кандидата до зміни роботи;
- недостатня підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем – замовником рекрутингових послуг;
- недостатня поінформованість кандидата про коло обов'язків, компенсаційний пакет, можливості професійного й посадового зростання.

Формування HR-бренду організації – замовника ґрунтується на результатах дослідження іміджу організації як потенційного та наявного роботодавця за допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

До цільової аудиторії належать:

- працівники організації;
- студенти, аспіранти, інші особи, що навчаються;
- особи, що шукають роботу, зокрема безробітні;
- особи, котрі працюють в організаціях – конкурентах, інших організаціях – «донорах»;
- співробітники рекрутингових, тренінгових компаній, ЗМІ, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця.

Методи дослідження:

- проведення соціологічних досліджень (анкетування);
- фокус-групи;
- аналіз інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в Інтернет – ресурсах.

Для **формування привабливого HR - бренду компанії на ринку праці**

співробітники рекрутингової агенції організовують і проводять медійні кампанії.

Метою таких кампаній є поширення інформації про організацію та формування позитивної думки.

HR - розвідка – послуги зі збирання інформації про технології управління персоналом, які використовують організації – конкуренти, з метою формування конкурентних переваг організації – замовника.

Інформація, що досліджується:

- організаційна структура: посади, система підлеглості, організація внутрішніх комунікацій;
- посадові обов'язки працівників;
- компенсаційна політика організацій – конкурентів: структура компенсаційного пакета, розміри заробітних плат працівників, що обіймають ключові посади, системи оплати праці тощо;
- технології підбору та оцінювання персоналу;
- програми навчання та кар'єрного зростання працівників та ін.

Етапи HR - розвідки

1. Формулювання цілей проведення HR - розвідки, уточнення замовлення та переліку організацій, які потрібно дослідити.
2. Збирання інформації відповідно до поставлених цілей.
3. Обробка, систематизація та перевірка достовірності зібраної інформації.
4. Аналіз зібраної інформації, подання її у зручній формі для використання під час ухвалення управлінських рішень.
5. Підготовка звіту.

Етапи рекрутування

1. Отримання замовлення від клієнта.
2. Складання опису вакантної посади.
3. Складання плану пошуку та відбору кандидатів.
4. Пошук кандидатів.
5. Інтерв'ю з кандидатами під час телефонної розмови.
6. Інтерв'ю, тестування і перевірка рекомендацій.
7. Підготовка звіту для клієнта. Знайомство клієнта з відібраними кандидатами.
8. Підготовка кандидата до інтерв'ю.
9. Звіт кандидата.
10. Звіт клієнта.
11. Заповнення вакансії.

Замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду має містити інформацію:

- дані про організацію (найменування, форма власності, розміри, напрями діяльності, основні види продукції чи послуг тощо);
- дані про посаду (посадові обов'язки, відповідальність, повноваження, умови та місце роботи, взаємовідносини за посадою тощо);
- вимоги до кандидата;
- можливості підвищення кваліфікації, перспективи професійного і посадового просування;
- компенсаційний пакет;
- порядок, конкретні процедури й строки розгляду відібраних рекрутинговою агенцією кандидатів, порядок прийняття рішення про наймання кандидата;
- причини виникнення вакансії.

План пошуку та відбору кандидатів

Заходи	Дата	Час	Відповідальна особа
Бесіда з клієнтом			
Пошук справ з аналогічними замовленнями			
Пошук кандидатів у базі даних			
Розміщення оголошення в ЗМІ Розгляд отриманих резюме (анкет) Контакти з кандидатами			
Підготовка стандартного інтерв'ю			
Інтерв'ю з кандидатами			
Перевірка рекомендацій			
Складання списку відібраних кандидатів			
Узгодження місця й часу проведення інтерв'ю роботодавця з кандидатами			
Підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем			
Звіт роботодавця про результати проведених інтерв'ю з кандидатами			

Використання активного пошукового сценарію під час телефонної співбесіди

- *Активний пошуковий сценарій починається з того, що фахівці з підбору персоналу «продають» можливості та організацію клієнта;*
- *намагаються викликати інтерес у потенційного кандидата;*
- *потім з'ясовують необхідну інформацію про нього.*

Наприклад:

*... Дозвольте мені пояснити, чому я Вам телефоную.
Мені необхідна Ваша допомога.*

У нас є пропозиція для людини, яку цікавило б ... (опис пропозиції – технології, перспективи, можливості професійного розвитку, робота з організацією – лідером у галузі тощо).

Вакансія відкрилась в організації ... (опис організації, становище на ринку, стабільність, зростання, лідерство на ринку тощо).

Це вакансія – посада ...

Їм потрібна людина, яка б ... (опис потреб клієнта, очікуваних результатів, посадових обов'язків).

Вимоги нашого клієнта (мінімум того, що потрібно).

Далі фахівець рекрутингової агенції з'ясовує:

- а) *чи знає співрозмовник людину, яка підходить для такої роботи.* Якщо так, то занотує координати цієї людини;
- б) *чи співрозмовника самого цікавить ця пропозиція.* Якщо так, то потім фахівець агенції з'ясовує інформацію про нього самого.

Презентація кандидата роботодавцю

- назвати посаду й організацію, в якій працює (працював) кандидат;
- зазначити, чому кандидат є знахідкою для організації і яку користь він може їй принести;
- викласти основні досягнення кандидата та його анкетні дані, зазначити рівень освіти та прийнятний для нього рівень компенсації;
- призначити зустріч.

Сценарій підготовки кандидата до інтерв'ю містить такі етапи:

- інформація про інтерв'юера: зовнішність, посада, функції;
- дата і час проведення інтерв'ю;
- адреса офісу, де проходитиме інтерв'ю;
- рекомендації щодо поведінки під час зустрічі з інтерв'юером та інтерв'ю;
- орієнтовний перелік запитань, до яких має бути готовий кандидат;
- рекомендації щодо зовнішнього вигляду;
- рекомендації щодо поведінки в кінці інтерв'ю.

Рекомендації щодо поведінки кандидата під час інтерв'ю:

- потрібно дивитися в очі інтерв'юєру, посміхатися, не сидати, поки інтерв'юєр не запросить сісти;
- називати інтерв'юєра по імені;
- уважно слухати;
- спокійно робити короткі записи;
- відповідати на запитання прямо та коректно, у лаконічній формі;
- намагатися не відповідати простими фразами «так» чи «ні», завжди давати пояснення;
- описувати свої досягнення кількісними показниками, по можливості називати відсотки та суми;
- ставити запитання на зразок:

Що Ви очікуєте від співробітника, який обійматиме цю посаду?

Рекомендації щодо поведінки кандидата під час інтерв'ю:

➤ Кожне висловлювання закінчувати ***позитивним формулюванням.***

На запитання про наявність досвіду в певній галузі потрібно відповісти чесно. Якщо такого досвіду не було, треба сказати «ні» й завершити відповідь позитивним формулюванням ***«Але я швидко це засвою».***

➤ ***Не варто критикувати колишніх роботодавців.***

➤ ***Не слід читати папери,*** які лежать на столі в інтерв'юера.

➤ Після завершення інтерв'ю потрібно ***подякувати інтерв'юеру за витрачений на Вас час.***

Звіт кандидата

Після проходження інтерв'ю кандидат має прозвітувати перед рекрутером.

Головною метою такої процедури є:

- ✓ з'ясування вірогідних проблем під час інтерв'ю;
- ✓ перевірка заінтересованості кандидата у вакансії, його думки про організацію;
- ✓ уточнення опису посади та компенсаційного пакета.

***Орієнтовний перелік запитань для кандидата,
котрий пройшов інтерв'ю:***

- ✓ Скільки часу тривало інтерв'ю?
- ✓ Хто проводив?
- ✓ Яка думка склалася у Вас про організацію?
- ✓ Що роботодавець розповів Вам про роботу?
- ✓ Що Ви думаєте про цю роботу?
- ✓ Що Вам у цій роботі не сподобалося?
- ✓ Чи можете Ви виконувати цю роботу?
- ✓ Вам цікаво було б її виконувати?
- ✓ Чи зробив роботодавець Вам пропозицію?
- ✓ Чи існують певні перешкоди для прийняття пропозиції?

Звіт клієнта

Фахівці рекрутингової агенції
з'ясовують:

- наскільки кандидат сподобався клієнтові;
- наскільки він відповідає вимогам посади;
- наскільки клієнт зацікавлений у цьому кандидатові.

Під час цієї процедури уточнюється
компенсаційний пакет.

***Орієнтовний перелік запитань для клієнта,
який проводить інтерв'ю з кандидатом:***

- Яке враження справив на Вас кандидат?
- Що Ви думаєте про компетенції кандидата?
- Які Ви можете назвати сильні та слабкі сторони кандидата?
- Чи підходить кандидат для даної посади? У чому Ви сумніваєтесь?
- Чи хотіли б Ви запросити кандидата на друге інтерв'ю?
- Чи збираєтеся зробити пропозицію кандидатові?
- Який алгоритм продовження взаємодії Ви пропонуєте?

Контрольні запитання:

- Що таке «кадрова агенція»? Які є типи кадрових агенцій? Охарактеризуйте їх.
- Розкрийте суть рекрутингу і рекрутування як особливого виду послуг у підборі персоналу.
- Хто такий рекрутер? Розкрийте зміст його роботи.
- Охарактеризуйте інфраструктуру ринку рекрутингових послуг.
- Які основні стратегії роботи рекрутингових агенцій?
- Які основні технології роботи рекрутингових агенцій?
- Які послуги надають рекрутингові агенції? Розкрийте їх зміст.
- Які є вимоги організації-замовника до рекрутера?
- Які є вимоги рекрутера до замовника?
- Які найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу?
- Розкрийте суть формування HR - бренду організації-замовника.
- Охарактеризуйте основні етапи рекрутування.



ТЕМА 6

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ ТА ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ



План лекції

1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
2. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту.
3. Договір аутсорсингу.
4. Поняття лізингу персоналу та передумови його використання організаціями.
5. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Документальне оформлення лізингових відносин.
6. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу.



Аутсорсинг, аутстафінг і фріланс є стратегічною кадровою політикою підприємства для виконання постійних, а не разових або періодичних робіт.

Принципи аутсорсингу:

- ✓ залишаю собі лише те, що вмію робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших та мене;
- ✓ концентрую всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства;
- ✓ передаю інші (підтримуючі, супутні, другорядні) функції професіоналам, що спеціалізуються в даній галузі.

На законодавчому рівні поняття **аутсорсингу** визначено розділом 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», чинного від 01.01.2012 р., як угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції.

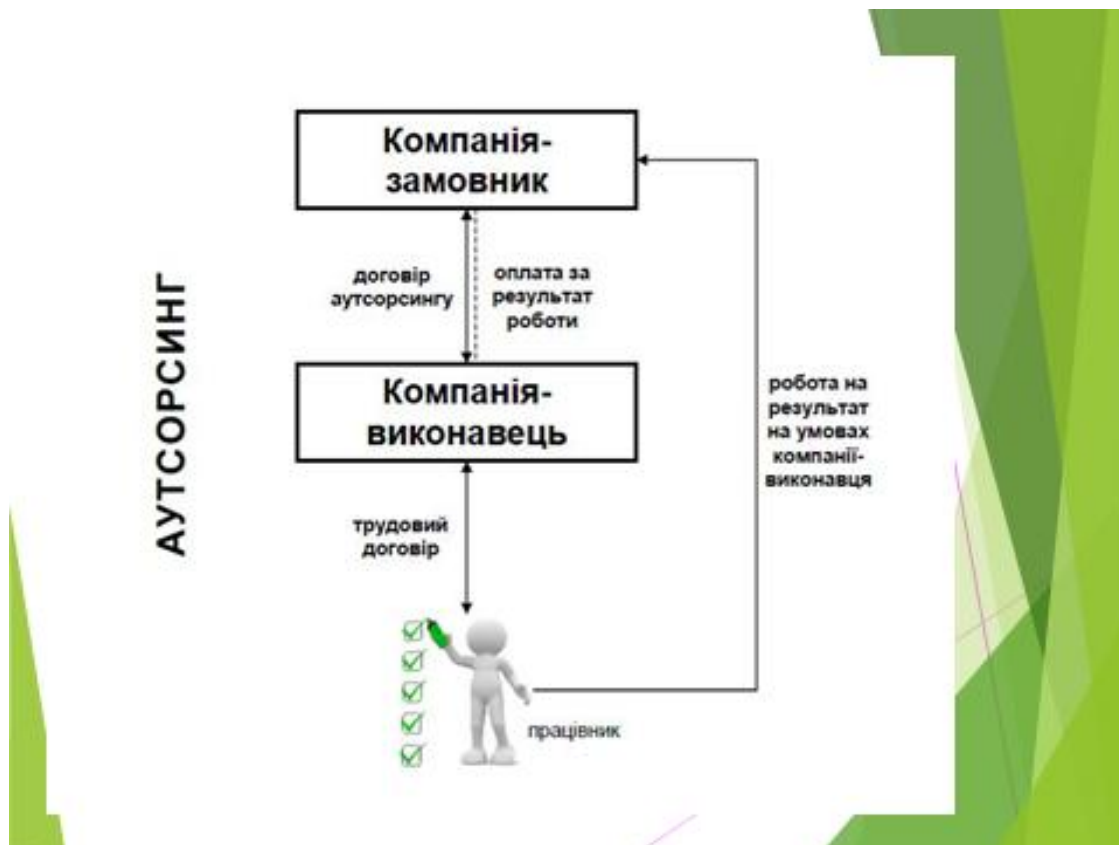
Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010»: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 р. № 457.

Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010»: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 р. № 457.

Замовник - це суб'єкт, який вступає в договірні відносини з іншим суб'єктом (підрядником), що передбачають виконання підрядником певних завдань, зокрема, частини виробничого процесу або повного виробничого процесу, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжних функцій.

Підрядник (субпідрядник) - це суб'єкт, що виконує певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції.

Основний вид економічної діяльності - це вид діяльності суб'єкта, на який припадає найбільший внесок у валову додану вартість (або інший визначений критерій).



Термін «*аутсорсинг*» також використовується, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, та не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах.

Замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцезнаходження не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

Аутстафінг (від англ. outside staff using, outstaffing) – використання зовнішнього персоналу.

Аутстафінг трактують як позаштатний персонал.



Терміном «аутстафінг» називають *послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера.*

При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.

Організація – провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за персонал, зокрема:

- ведення кадрового діловодства;
- виплату заробітної плати, сплату податків;
- соціальне та медичне страхування;
- оформлення лікарняних, відпусток, відряджень тощо.

АУТСТАФІНГ



На сьогоднішній день законодавством України не закріплено поняття «аутстафінг». Конвенція про приватні агентства № 181 від 19 червня 1997 року, яка регулює його застосування у світовій практиці, не ратифікована Україною.

Однак деякі норми Кодексу законів про працю України, Податкового кодексу України та Закону України «Про зайнятість населення» все ж регулюють такі відносини.

Фріланс (англ. Freelance) або **фрілансерство** – залучення конкретного фахівця (фрілансера) для виконання роботи без перебування на території підприємства

Фрілансер (англ. freelancer — «вільний митець») — вільнонайманець, який сам шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм.

Фрілансер виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник).

Також **фрілансером** є працівник, запрошений для виконання робіт в ході аутстафінгу.

Будучи поза постійним штатом якої-небудь компанії, фрілансер може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. В Україні фрілансерами переважно називають людей, що виконують будь-яку роботу через мережу інтернет віддалено.

- ▶ Аутсорсинг за своєю природою більш *подібний до договору про надання послуг*, яким детально регулюється спосіб надання таких послуг та особи, що братимуть участь у процесі.
- ▶ Під час використання аутсорсингу зазвичай не виникає жодної подібності із трудовими відносинами, адже працівники залишаються працівниками організації-виконавця у всіх аспектах надання послуг організації-замовнику.

Як впливає з тлумачення поняття аутсорсингу, сторонами правовідносин виступають «замовник» та «підрядник», що притаманно договорам підряду та/або надання послуг, врегульованих нормами Цивільного кодексу України.

Ст. 6 Цивільного кодексу України закріплено, що *сторони мають право укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним засадам цивільного законодавства.*

Ст. 627 Цивільного кодексу України розкривається така позиція.

Норма передбачає, що *сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов договору, враховуючи вимоги Цивільного кодексу України, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості.*

Законодавство надає можливість сторонам правовідносин визначити сутність договору на власний розсуд та передбачити ним роботи та/або послуги, які являють собою аутсорсинг.

Таким чином, аутсорсинг є законним, врегульованим законодавчими нормами та дієвим способом оптимізації певних бізнес-процесів, що економить час та гроші власника бізнесу.



Аутсорсинг був визнаний бізнес-стратегією ще у 1989 р. та сьогодні стає найпоширенішою моделлю забезпечення розвитку компаній.

Досвід демонструє, що той, хто хоча б раз спробував передати на аутсорсинг бізнес-процеси компанії, вже не повертається до стандартної моделі трудових відносин.



Перевагою аутсорсингу є використання вже накопиченого високопрофесійного досвіду, що доповнений необхідним обладнанням, технологіями та інструментарієм. Спеціалізація організації – аутсорсера дозволяє забезпечити надійне та якісне виконання переданих на аутсорсинг функцій при підтриманні конкурентоспроможних цін на свої послуги, оскільки аутсорсер постійно інвестує в підвищення кваліфікації персоналу й забезпечення його сучасним обладнанням, в передові технології. Це дозволяє такій компанії зосередитися на підтриманні своєї конкурентної переваги на тому ринку, де вона працює.

Поняття аутсорсинг описує різні форми співпраці, які можна охарактеризувати за допомогою наступних термінів:

- 1. Повний аутсорсинг.** Передбачає передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами: матеріальними, людськими і т. д.
- 2. Частковий аутсорсинг.** Відрізняється від повного тим, що передається в управління лише одна специфічна функція. Всі інші завдання виконуються підрозділами замовника.
- 3. Управління потужностями.** Передбачає передачу в управління виробничих ресурсів, наприклад, унікального обладнання.
- 4. Трансформаційний аутсорсинг.** Виконавець залучається для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів. Після чого контроль над його роботою повністю переходить до замовника.

Розвитку аутсорсинга сприяють такі фактори:

- ускладнення бізнес-процесів, що створює неприйнятне для компанії навантаження;
- нове комунікаційне середовище, формування ефекту глобального селища;
- мережева економіка, встановлення бізнес-ланцюжків на основі принципів самоорганізації.

Види аутсорсингу:

Аутсорсинг людських ресурсів (HR), який отримав широке застосування у всьому світі.

IT-outsourcing (комп'ютерний аутсорсинг) – один з найбільш популярних останнім часом.

Аутсорсинг окремих виробничих процесів

Види аутсорсингу:

Аутсорсинг людських ресурсів (HR)

Суть його полягає в наборі тих виконавців, які не ухвалюють рішення («неосновних» виконавців).

До таких категорій відносяться: адміністративні працівники нижчої ланки, обслуговуючий персонал, а також деякі категорії робочих професій.

Аутсорсинг людських ресурсів (HR) може бути двох видів:

- аутсорсинг бізнес-напрямків;
- HR-аутсорсинг.

Види аутсорсингу:

Аутсорсинг людських ресурсів (HR)

Аутсорсинг бізнес-напрямків – організація-клієнт передає зовнішньому провайдеру окремий напрямок роботи, кадрове адміністрування або процес нарахування заробітної плати.

HR-аутсорсинг (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. HR-аутсорсинг є різновидом аутсорсинга й полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозиції вигідних рішень керування людськими ресурсами.

Види аутсорсингу:

IT-outsourcing (комп'ютерний аутсорсинг) – один з найбільш популярних останнім часом. Він полягає в передачі цілих проектів або окремих частин фахівцям інших компаній або самостійно працюючим на ринку програмістам.



Види аутсорсингу:

Аутсорсинг окремих виробничих процесів застосовується в тих випадках, коли організація-виробник вирішує передати окремий процес з виготовлення проміжного продукту зовнішньому виробнику. При цьому часто використовуються декілька варіантів співпраці.

Перший варіант – партнери надають власні ресурси, наприклад сировину і технології, а організація-виконавець – обладнання і працівників. У цьому випадку, партнери також направляють фахівця, який контролює виробничий процес.

Інший варіант – партнери замовляють організацій-виконавцю продукцію, а вона, використовуючи свої технології, сировину, людей, виробляє свій продукт під торговою маркою партнера.

В науковій літературі виділяють такі **види кадрових аутсорсингових послуг**:

- ✓ аутсорсинг підбору персоналу;
- ✓ аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту;
- ✓ аутсорсинг в системі навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу;
- ✓ аутсорсинг HR-адміністрування;
- ✓ аутстафінг;
- ✓ лізинг персоналу;
- ✓ аутплейсмент тощо.

Перехід на аутсорсинг – це стратегія, що спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Підприємство отримує можливість сконцентрувати ресурси на основному бізнесі й не займатися побудовою й підтриманням не пов'язаної з ним інфраструктури.



Переваги аутсорсингу:

1. *Обмеження штатної чисельності персоналу.*
2. *Економія коштів на оплату праці* (вартість оплати робіт і послуг, що замовляються, може бути меншою, ніж витрати на побудову власної кадрової структури; крім того, на заробітну плату нараховуються податки та збори; вартість робіт та послуг скорочує базу оподаткування).
3. *Економія коштів, що пов'язані зі створенням та обслуговуванням робочого місця* (додаткові офісні площі, оргтехніка, канцтовари, довідково-правові системи, ліцензоване програмне забезпечення тощо).
4. *Постійна безупинна робота* (власним співробітникам треба надавати щорічні відпустки, лікарняні тощо, а фірма – аутсорсер працює постійно).
5. *Економія робочого часу* (підбір персоналу, його навчання, організація цього процесу потребує часу. Аутсорсер має власну інфраструктуру, технології і фахівців, здатних до навчання).
6. *Гнучкість в управлінні трудовими ресурсами* – підприємству не треба турбуватися про скорочення / збільшення чисельності співробітників при зміні ситуації на ринку, перепрофілюванні діяльності, зменшенні / зростанні обсягів виробництва тощо.
7. *Можливість перенесення відповідальності* за виконання певних функцій, скорочення (але не відміна) функції адміністрування, управління процесом.
8. *Можливість концентрації зусиль на ключових напрямках бізнесу.*

Недоліки аутсорсингу:

1. *Відсутність чіткої законодавчої бази*, що ускладнює офіційне застосування послуг аутсорсингу та аутстафіngu.
2. *Безпека втрати керованості бізнес-процесом*, що віддається на сторону, відсутність повного контролю діяльності організацій або спеціалістів, які надають послуги аутсорсингу.
3. *Можливість розголошення конфіденційної інформації*.
4. *Ризики збитків у разі залучення недобросовісного аутсорсера*.
5. *Ризик неочікуваного припинення надання послуг*, оскільки організація-аутсорсер, як суб'єкт підприємництва, може припинити свою діяльність.
6. *Складності у сфері мотивації співробітників*, які де-юре працевлаштовані не в тій організації, в якій працюють де-факто, що тягне за собою відмінності в бонусно-преміальній системі та соціального пакету.
7. *Безпека втрати окремих видів діяльності*, які в сукупності з основним видом забезпечували організації успіх на споживчому ринку. Крім того, надмірне використання аутсорсингу може привести організацію-замовника до повної залежності від зовнішніх виконавців.
8. *Психологічний фактор* – складно довіряти відповідальні виробничі або господарські процеси сторонній організації.

Виділяють такі етапи проведення аутсорсингу:

1. *Планування* (в т.ч. оцінка ризиків, вибір керівника проекту, проектної групи, постановка цілей, критерії оцінки).
2. *Дослідження стратегічних аспектів* (в т.ч. місія організації, організаційна структура, розмір і інтеграція, функціональна структура, ієрархія, визначення основних компетенцій).
3. *Аналіз вартості*.
4. *Вибір постачальників, організація тендерів* (в т.ч. визначення потенційних постачальників, їх кваліфікація, критерії оцінки, оцінка пропозицій).
5. *Ведення переговорів* (в т.ч. принципи переговорів, підготовка до переговорів).
6. *Переміщення ресурсів* (в т.ч. процес переходу, комунікаційні питання).
7. *Управління взаємовідносинами* (в т.ч. контроль за виконанням, звіти з моніторингу, аудит).

Для визначення ідеального партнера використовується процедура, яка включає такі етапи :

1. *Збір основної інформації.* Необхідно зібрати якомога більше інформації ще до переговорів.
2. *Переговори.* На даному етапі необхідно виявити придатність кожного постачальника на основі відповідності його культури, розуміння функцій, що передаються, здатності здійснити певні види робіт.
3. *Формування заявок на пропозицію.* Головна причина складання заявок на пропозицію полягає в тому, щоб гарантувати відповідність учасників тендера специфікаціям і вимогам.
4. *Допомога постачальникам послуг у формуванні пропозицій.* У заявці вказується крайній термін подачі відповідей.
5. *Оцінка пропозицій.* На цьому етапі проводиться аналіз всіх пропозицій.
6. *Укладання договору (контракту).* Укладання угоди про аутсорсинг завжди має унікальний характер, що має бути відображено у відповідній юридичній документації.

Оцінка пропозицій.

На цьому етапі проводиться аналіз всіх пропозицій.

Здійснюється оцінка постачальника згідно з представленою нижче процедурою, заснованою на виявленні основних критеріїв і їх значущості:

- ✓ визначення замовником основних критеріїв: ціна, якість, терміни, ризики, технічна й естетична цінність;
- ✓ визначення міри відповідності пропозицій постачальників вибраним критеріям;
- ✓ визначення значущості критеріїв для замовника: найбільш низька ціна, найбільш економічно вигідна пропозиція;
- ✓ відбір заявок, що відповідають критеріям значущості;
- ✓ у разі відсутності ідеальної пропозиції можливі зміни критеріїв і їх значущості.

Учасниками у відносинах аутсорсингу є:

- 1) компанія-аутсорсер (провайдер), яка надає послуги з аутсорсингу;
- 2) компанія-замовник (клієнт, користувач) таких послуг;
- 3) треті особи – кваліфікований персонал (запозичені працівники), який надається провайдером замовнику для їх виконання.

Договір аутсорсингу є тим фундаментом, на якому побудовано взаємовідносини між споживачем аутсорсингових послуг і аутсорсером.

При складанні договору аутсорсингу слід звернути особливу увагу на **конфіденційність**, тобто на дотримання службової і комерційної таємниці, а також на **нерозголошення особистих даних співробітників**, які стануть відомі компанії.

Договір аутсорсингу повинен містити **вимоги**, що стосуються **кваліфікації та професійного досвіду персоналу** аутсорсера, який залучатиметься до вирішення завдань замовника.



ДОГОВІР
АУТСОРСИНГУ

Для зменшення податкових ризиків доцільно до складу договору аутсорсингу включити *всі існуючі умови, передбачені законодавством*, в тому числі:

- ✓ предмет договору,
- ✓ порядок виконання та здачі робіт,
- ✓ порядок і умови оплати послуг.

Предмет договору необхідно сформулювати гранично конкретно.

У тексті договору слід використовувати термінологію Податкового Кодексу.

З метою адаптації до вітчизняного законодавства у договорах аутсорсингу його предмет часто формулюють як «надання фахових послуг», а не «послуг з надання фахівців у відповідній сфері».

Проте насправді цей договір опосередковує «оренду» персоналу або надання його у користування, що не передбачене діючим законодавством.

Зустрічаються і такі назви, як договори оренди персоналу, договори аутсорсингу або аутстафінгу, або навіть договори лізингу персоналу, договори підряду на виконання послуг з надання персоналу тощо.

Склад договору повинен передбачати *правильне документальне оформлення наданих послуг*: рахунки-фактури, акти надання послуг, підписані обома сторонами.

Необхідно приділити *особливу увагу відповідальності за якість послуг аутсорсингових послуг та дотримання термінів здачі звітності*.

Договір аутсорсингу повинен передбачати *компенсацію втрат замовника*, понесених внаслідок неякісного виконання робіт організацією – виконавцем.

Склад договору повинен передбачати *відповідальність у вигляді відшкодування збитків або у вигляді штрафних санкцій*.

База оновлена 11/03/2020 Користувач: 890440 Знайдіть свій документ (загальної публіки) ...

Договір надання послуг (загальний) - [Go to document](#)

Створити договір Опис договору Скопіювати

ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПРОСТІ ЗАПИТАННЯ - НАЛАШТУЙТЕ ДОГОВІР ПІД ВАШУ СИТУАЦІЮ.

1. Оберіть мову договору:

☐ Російська

☒ Українська

2. Правовий статус Замовника?

☒ Фізична особа

☐ Юридична особа

☐ Фізична особа - підприємець

3. Правовий статус Виконавця?

☒ Юридична особа

☐ Фізична особа

☐ Фізична особа - підприємець

Договір надання послуг № [вказати номер]

[місце укладення] [дата укладення]

[Введіть ПІБ фізичної особи], який (яка) надає послуги Замовник, з одного боку і [Введіть Найменування в називному відмінку] в особі [Введіть посаду підписувача], що діє на підставі [Введіть Документ, на підставі якого діє підписувач (статут, довіреність, ...)], що надає послуги Виконавцеві, з іншого боку; всі разом іменується Сторонами, а окремо - Сторона, уклали цей договір про таке.

1. Предмет договору

1.1 Виконавець зобов'язується надати послуги (далі по тексту - послуги), передбачені Додатком № 1, а Замовник зобов'язується прийняти надані послуги і оплатити їх.

https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html

Лізинг персоналу (від англ. *Personnel leasing*), або надання персоналу в тимчасову оренду – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.



Лізинг персоналу (англ. *Personnel leasing*) - управлінська технологія, різновид аутсорсингу, що дозволяє забезпечити бізнес-процеси компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Лізинг персоналу – це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування.

Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: *працівник (його представник)*, — *лізингодавець* — *лізингоотримувач*.

У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. Варто відзначити, що лізинг персоналу, не дивлячись на дослівний переклад з англійської, не є різновидом лізингу як оренди, оскільки людина може бути лише суб'єктом, а не об'єктом правових відносин.

Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. Лідерами серед європейських країн за питомою вагою працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників є Ірландія, Італія, Греція і Франція.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є

невідповідність наявних в організації компетенцій потребам у них.

Вирішити дану проблему можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, а також компетенції працівників не відповідають необхідним, а додаткове навчання вимагатиме чимало фінансових ресурсів, то організація може залучити необхідних співробітників на умовах лізингу.

До лізингових відносин в сфері управління персоналом звертаються в таких випадках:

1. *Необхідність заточення висококваліфікованих спеціалістів, потреба в яких не носить постійний характер, а сфера їх діяльності знаходиться в рамках бухгалтерського обліку, аудиту, юриспруденції та інших галузей знань, де існують спеціалізовані компанії, що надають такі послуги.*
2. *Необхідність заточення висококваліфікованого спеціаліста, аналогічні послуги якого не надаються на ринку компаніями. В такому випадку можна звернутися по допомогу до компаній-конкурентів і дійсно взяти в оренду так кваліфікованого спеціаліста.*
3. *Необхідність тимчасового заточення спеціалістів в період відпусток за умови, що цих спеціалістів компанії ніхто зі штатних працівників замінити не може.*
4. *Бажання компанії мінімізувати податкові витрати при нарахуванні фонду оплати праці та спрощення схеми взаємовідносин між компанією та спеціалістами, яких заточають. Так, багато компаній не можуть використовувати класичні форми найму та мотивації працівників, тому що часто зустрічаються з наступними проблемами: політикою компанії, що направлена на призупинення розвитку нових пріоритетних напрямів; високою плинністю висококваліфікованих спеціалістів внаслідок зміни компенсаційної політики компанії; скороченням штату та бюджетних статей витрат на персонал головними офісами компанії при збереженні потреби в праці відповідних спеціалістів.*
5. *Іноземні компанії, які бажають швидко відкрити представництво в Україні, або вітчизняні компанії, які створюють регіональні філії, можуть звернутися до кадрового лізингу, беручи в оренду весь необхідний склад працівників.*

Види лізингу персоналу:

Staff leasing – оренда персоналу на довготривалій основі (*довгостроковий лізинг*) Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті компанії-лізингодавця.

Temporary staffing – підбір персоналу на короткотривалий період (як правило до 3-х місяців) - *короткостроковий лізинг*. Частіше за все ця послуга необхідна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проєктів. Підбір здійснює агенція-рекрутер, і вона ж несе відповідальність за працівника.

Outsourcing – придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу. Перелік питань, які необхідно вирішити в такий спосіб, є достатньо великим. В основному це стосується завдань, не пов'язаних із профільною діяльністю компанії-замовника.

Методи провадження лізингу:

1. **Стаціонарний метод:** працівник(и), що забезпечений власним житлом по місцю роботи, перебуває в розпорядженні роботодавця весь період контракту без змін, проте не довше ніж 6 місяців. Рекомендовано підприємствам, які на даний час не сформували власний штат працівників; втратили власних працівників; новоствореним закладам; для виконання разових робіт; для виконання складних робіт; для залучення висококваліфікованого персоналу.
2. **Вахтовий метод:** працівник(и), що не забезпечений власним житлом по місцю роботи перебуває в розпорядженні роботодавця зазначений період, з постійною ротацією. Рекомендовано підприємствам з чіткою сезонністю робіт; підприємствам, які розташовані в місцях з обмеженими ресурсами робочої сили; підприємствам, що вичерпали кредит довіри місцевого населення; підприємствам, в яких є ознаки зловживань з боку місцевого населення; підприємствам, яким не доцільно утримання постійного штату працівників.

Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник), — лізингодавець — лізингоотримувач.



Формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем:

Крок 1. Підбір персоналу.

Крок 2. Оформлення кандидатів на роботу і укладання з ними трудових угод.

Крок 3. Оформлення договору між замовником і виконавцем про проведення необхідних робіт в організації-замовника силами агентства-виконавця.



Крок 1. Підбір персоналу.

Організація-замовник формує для агентства-виконавця ті вимоги, які необхідні для виконання замовлення, згідно до них і будуть підібрані співробітники. Після цього виконавець приступає до виконання завдання – пошуку фахівців, що мають кваліфікацію згідно вимог замовника, в результаті чого узгоджуються кандидатури.

Оскільки лізингові фахівці в майбутньому «передаються» в оренду різним організаціям і часто можуть мати доступ до конфіденційної інформації, їх відбирають за допомогою спеціальних методів. Такий відбір передбачає детальну перевірку з метою безпеки майбутнього лізингового фахівця. Тільки після аналізу отриманих відомостей може бути прийняте рішення про залучення такого співробітника в штат кадрового агентства. За кордоном при кадрових агентствах існують служби безпеки, які і проводять такі перевірки. Дуже важливим є схвалення кандидатом такої форми зайнятості.

Крок 2. Оформлення кандидатів на роботу і укладання з ними трудових угод.

Після узгодження кандидатур лізингоотримувачем (або лізингодавцем, якщо штат формується на майбутнє) фахівці приймаються в штат лізингодавця і є повноправними, постійними співробітниками кадрового агентства.

Кадрове агентство проводить ознайомлення нового співробітника з етичним кодексом лізингового фахівця. Такий кодекс розробляється кадровим агентством і регламентує етичну сторону лізингової операції.

Крок 3. Оформлення договору між замовником і виконавцем про проведення необхідних робіт в організації-замовника силами агентства-виконавця.

Висококваліфіковані фахівці надаються лізингоотримувачу для виконання обумовлених функцій протягом узгодженого терміну.

У випадку, якщо організація-замовник не потребує підбору персоналу, агентство-виконавець приймає персонал у свій штат. Потім оформляється договір лізингу.

Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

Етап 1. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікації фахівців, їх складу і термінах використання).

Етап 2. Вибір конкретного варіанту лізингової схеми для лізингоотримувача.

Етап 3. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність.

Етап 4. Документальне оформлення лізингодавцем трьохсторонніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцями.

Етап 5. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем.

Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

Етап 1. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікації фахівців, їх складу і термінах використання).



Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

Етап 2. *Вибір конкретного варіанту лізингової схеми для лізингоотримувача.*

На цьому етапі узгоджується договір, де визначаються умови лізингу, зокрема оклад фахівця, а також комісійні агентства (звичайно до 20 - 30% від окладу фахівця, а іноді і вище). Одним з найважливіших пунктів лізингової угоди є обсяг робіт, який повинен виконати фахівець якісно і у встановлені терміни. Кадрове агентство гарантує лізингоотримувачу якість виконання робіт, а також непоширення будь-якої ділової інформації, що отримується фахівцем протягом роботи в організації. Також визначаються критерії оцінки виконання робіт фахівцем, який працює за лізинговим договором.

Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

Етап 3. *Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність.*

Якщо персонал надається з вже сформованого лізингового штату кадрового агентства, то такої необхідності немає.

Етап 4. *Документальне оформлення лізингодавцем трьохсторонніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцями.*

Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

Етап 5. *Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем.*

Кадрове агентство стежить за тим, щоб у лізингоотримувача фахівець виконував тільки ту роботу, яка відповідає його кваліфікації, і в обсягах, обумовлених лізинговим контрактом.

Конфлікти і трудові суперечки, які виникають між лізингоотримувачем і найманим співробітником, вирішує кадрове агентство.

При виникненні бажання зі сторони лізингоотримувача зарахувати лізингового співробітника у власний штат, лізингодавець переводить співробітника до штату лізингоотримувача.

При цьому останній виплачує компенсацію у розмірі вартості підбору такого фахівця, скориговану на розмір виплачених щомісячних лізингових платежів.

Цей механізм ще раз підкреслює деяку схожість лізингу матеріальних активів і людського капіталу.

Варіанти договірних відносин лізингу персоналу:

Договір 1. Договір на лізингове обслуговування організацією-лізингодавцем, що надається для лізингоотримувача.

Договір 2. Лізингодавець укладає трудовий контракт з фахівцем.

Договір 3. Для категорій фахівців, які є матеріально відповідальними особами, укладається договір про матеріальну відповідальність.



Варіанти договірних відносин лізингу персоналу:

Договір 1. Договір на лізингове обслуговування організацією-лізингодавцем, що надається для лізингоотримувача.

У ньому вказуються характеристики персоналу, кількість співробітників, термін лізингу, оклад фахівців, рівень комісійних, а також критерії якісного виконання вказаного обсягу робіт.

Договір укладається на певний термін і продовжується до наступного періоду, якщо від лізингоотримувача не поступило повідомлення про переривання договору за 15 днів до закінчення вказаного терміну.

Сума винагороди за лізингове обслуговування формується з таких частин: фонду оплати праці співробітника; лізингової винагороди лізингодавця. Оплата проводиться щомісяця в терміни, встановлені договором. Договір щомісяця закривається актом виконаних робіт.

У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;
- строк лізингової угоди;
- оклади наданих працівників;
- критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;
- винагороду за лізинг обслуговування.

Варіанти договірних відносин лізингу персоналу:

Договір 2. Лізингодавець укладає трудовий контракт з фахівцем.

В окремих додатках може вказуватися перелік робіт, виконання яких обумовлене з лізингоотримувачем. Якщо до отримання замовлення лізинговий фахівець не перебував в штаті кадрового агентства і був знайдений під конкретне замовлення, з ним може укладатися терміновий трудовий контракт. Він передбачає терміновий характер (на період лізингу) і продовжується щомісяця. Основа для продовження контракту – повідомлення лізингоотримувача; основа для переривання трудового контракту – остаточне закриття актом Договору 1.

Варіанти договірних відносин лізингу персоналу:

Договір 3. Для категорій фахівців, які є матеріально відповідальними особами, укладається договір про матеріальну відповідальність.

У ньому вказується, що при виконанні Договору 1 співробітник отримує в розпорядження товарно-матеріальні цінності, відповідальність за які покладається на співробітника Виконавця Договору 1.



Сума винагороди агентству-виконавцеві за лізингове обслуговування формується з наступних частин:

- ✓ фонду оплати праці співробітника;
- ✓ накладних витрат агентства-виконавця;
- ✓ лізингової винагороди агентства-виконавця.

В цілому залучення персоналу на умовах лізингу вимагає **обґрунтування економічної доцільності**, що здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах лізингу та альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих компаній тощо.

Переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організацій-лізингоотримувача:

- Отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін, що підвищує оперативність роботи.
- Відповідальність агентства за своїх співробітників (прийнятих за системою лізингу).
- Організація дотримує свій ліміт штатної чисельності (headcount), при цьому зберігаючи або збільшуючи трудові ресурси організації.
- Організація зменшує витрати часу і зусиль своїх співробітників на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського і податкового обліку, забезпечення операційних витрат, організацію соціального забезпечення.
- Організація зберігає за собою безпосереднє керівництво роботою співробітників, прийнятих за системою лізингу.
- Організація має можливість припинити трудові відносини в будь-який момент.
- Зниження витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових співробітників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні).
- Відсутність простоїв, якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, оскільки за контрактом агентство зобов'язано надати заміну на цей термін.
- Можливість запросити співробітника, що сподобався до себе в штат, а значить, уникнути витрат на пошук і підбір персоналу.
- Дозволяє організації гнучко реагувати на сезонні і будь-які інші коливання виробництва.
- Організації гарантується повне дотримання діючих норм трудового і податкового законодавства України.

Переваги лізингових відносин для персоналу:

- Співробітники зберігають безперервний трудовий стаж (працівник знаходиться в постійному штаті лізингової компанії, і саме за своєю спеціальністю).
- Співробітники отримують соціальну забезпеченість.
- При виведенні за штат, співробітники продовжують працювати в своїй організації.
- Можна розробити індивідуальний графік (наприклад, щоб роботу не пропонували літом).
- При виникненні трудової суперечки або конфлікту все улагоджує лізингова компанія, а не сам працівник.

Негативні моменти, пов'язані із лізингом персоналу:

- Для організації- замовника: ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність корпоративної культури організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у галузі охорони здоров'я, техніки безпеки, навчання персоналу.
- Для агенції-провайдера: після закінчення терміну дії договору агенція може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, проте вона має утримувати працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників.

Контрольні запитання:

- Розкрийте суть понять «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс».
- Які форми співпраці описує аутсорсинг?
- Які фактори сприяють розвитку аутсорсингу?
- Які є види аутсорсингу?
- Які переваги і недоліки аутсорсингу?
- Які етапи проведення аутсорсингу?
- Хто є учасниками у відносинах аутсорсингу?
- Які основні складові договору аутсорсингу?
- Розкрийте суть поняття «лізинг персоналу».
- Які передумови виникнення і використання лізингу персоналу?
- Які є види лізингу персоналу?
- Які є методи провадження лізингу?
- Які основні кроки формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем?
- Які етапи взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин?
- Які договори використовують для документального оформлення тристоронніх лізингових відносин?
- Які переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача?
- Як обґрунтовується економічна доцільності залучення персоналу на умовах лізингу?
- Які є переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу?



ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ З ВИВЕДЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗІ ШТАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ



План лекції

1. Аутстафінг як інструмент в управлінні персоналом. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату.
2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату.
3. Технологія виведення персоналу зі штату організації.



Аутстафінг (від англ. outside staff using, outstaffing) – використання зовнішнього персоналу.

Аутстафінг трактують як позаштатний персонал.

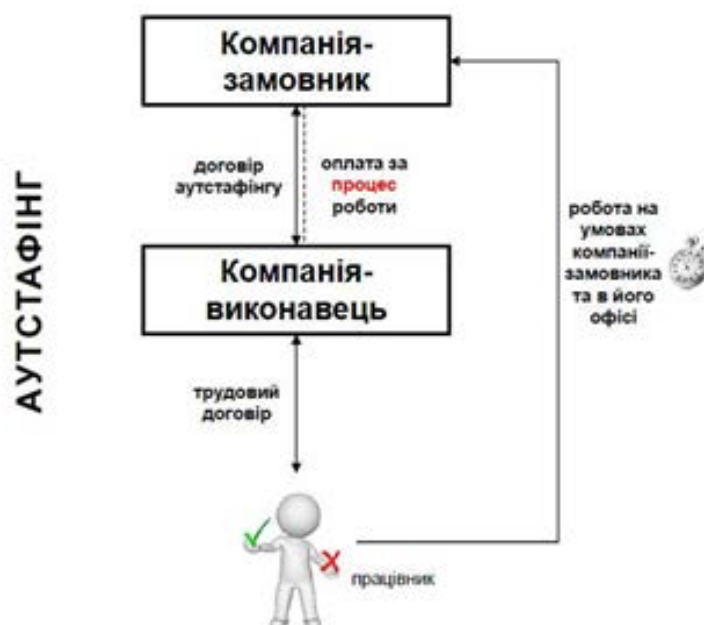


Терміном «аутстафінг» називають *послуги з виведення персоналу зі штату організації– замовника й зарахування його до штату організації– провайдера.*

При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.

Організація – провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за персонал, зокрема:

- ведення кадрового діловодства;
- виплату заробітної плати, сплату податків;
- соціальне та медичне страхування;
- оформлення лікарняних, відпусток, відряджень тощо.



На сьогоднішній день законодавством України не закріплено поняття "аутстафінг".

Конвенція про приватні агентства № 181 від 19 червня 1997 року, яка регулює його застосування у світовій практиці, не ратифікована Україною.

Однак деякі норми Кодексу законів про працю України, Податкового кодексу України та Закону України "Про зайнятість населення" все ж регулюють такі відносини.

На сьогодні єдиним визначенням процесу аутстафінгу є положення Податкового кодексу України, яким вказано, що ***послуга з надання персоналу (аутстафінг)** - господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу, направляє у розпорядження іншої особи одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій.*

Виходячи зі змісту ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення» (єдиної норми законодавства, яка хоч частково описує цей процес) можна виокремити такі *ознаки аутстафінгу*:

- ▶ Це особливий вид господарської діяльності для аутстафера, для здійснення якого вимагається наявність спеціального дозволу.
- ▶ Наймання працівників аутстафером здійснюється для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця (замовника).
- ▶ Відносини між аутстафером та працівником оформлюються у вигляді трудових договорів.
- ▶ Відносини між замовником та аутстафером мають бути оформленні договором про застосування праці працівника (якщо замовник фізична особа – договір про надання послуг).
- ▶ Аутстафер при цьому забезпечує графік роботи та відпочинку аналогічний тому, що використовує замовник.

НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ
АУТСТАФІНГ РОЗВИВАЄТЬСЯ ДОСИТЬ
ПОВІЛЬНО, ОСКІЛЬКИ:

- ▶ відсутня законодавча база для аутстафінгу;
- ▶ недостатня кількість професійних компаній, що надають своїм клієнтам послуги аутстафінгу.



ОСНОВНИМИ ЗАМОВНИКАМИ АУТСТАФІНГУ В УКРАЇНІ Є ІНОЗЕМНІ ПРЕДСТАВНИЦТВА

- таким чином вони вирішують актуальну для себе проблему обмеження штатної чисельності персоналу;
- оформляють співробітників, відповідальних за продажі, на роботу в компаніях-резидентах, наприклад:
 - в компанії свого дистриб'ютора;
 - в компанії, спеціально створеній для реалізації збутового циклу певної продукції.

Види аутстафінгових послуг:

- 1) *кадрово-аутстафінгові послуги* – аутстафер бере на себе функції підбору та оформлення персоналу;
- 2) *бухгалтерсько-аутстафінгові послуги* – організація перекладає на аутстафера функції з ведення бухгалтерського обліку персоналу;
- 3) *консалтингово-аутстафінгові послуги* – це консультаційна підтримка організації з питань розвитку персоналу, удосконалення процесу управління останнім та, відповідно, забезпечення проведення навчання персоналу;
- 4) *юридично-аутстафінгові послуги* – організація перекладає певні юридичні функції на організацію-провайдера (аутстафера);
- 5) *аутстафінгові послуги* – це безпосередньо послуги з аутстафінгу, а саме зарахування персоналу у штат аутстафера.

Аналізуючи існуючі в законодавстві України норми та практики застосування аутстафінгу можна виділити *наступні його переваги*:

В межах трудових відносин: укладання працівником трудового договору з аутстафером, а не із замовником, що в подальшому може виключити необхідність останньому мати справу з трудовими спорами щодо цього працівника, і, відповідно, нести відповідальність за можливі порушення законодавства перед працівником.

В межах кадрової роботи: ведення кадрової документації аутстафером (включаючи особисті справи, трудові книжки, кадрові накази і т.п.); мінімізація витрачання ресурсів на пошук необхідного персоналу; аутстафер здійснює адміністрування відряджень і оформлення авансових звітів; аутстафер надає працівникам усі необхідні довідки на їх вимогу.

В межах фінансових питань: здійснення аутстафером розрахунку, нарахування та виплати заробітної плати, компенсацій, податків і зборів до бюджету, в тому числі зборів до фонду соціального страхування; оптимізація оподаткування (замовник не сплачує ПДФО, військовий збір та ЄСВ, формування податкового кредиту замовником).

В межах управління персоналом: оформлення відпусток і лікарняних здійснюється аутстафером, мінімізує розмір штату працівників замовника, що дозволяє уникнути необхідності замовнику за безпечувати окремі соціальні гарантії.

Переваги аутстафінгової технології для організації–замовника послуг:

- ✓ *зниження витрат, пов'язаних із нарахуванням і виплатою заробітної плати, веденням кадрового діловодства, складанням звітності з праці, організацією відпочинку, навчанням тощо;*
- ✓ *скорочення чисельності служби персоналу та бухгалтерії й витрат на їх утримання;*
- ✓ *зменшення витрат часу лінійних керівників на вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом;*
- ✓ *зменшення кількості працівників, які офіційно працюють в організації;*
- ✓ *можливість оперативно регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність співробітників без зміни чисельності штатного персоналу та ін.*

Переваги для персоналу, що вивели зі штату організації:

- одночасно із переведенням персоналу до штату організації – провайдера, зазвичай, відбувається підвищення заробітної плати співробітників;
- надання медичного обслуговування та санаторно-курортного лікування;
- розроблення індивідуальних програм планування пенсійних накопичень;
- працевлаштування зарахованих до штату організації – провайдера співробітників у разі, коли потреба в їхніх послугах у організації, яка вивела їх зі свого штату, відпадає тощо.

Компанії, які використовують аутстафінгову технологію, можуть зіткнутися з такими проблемами

- проблеми юридичного характеру (Українським законодавством не урегульовані ні процедура лізингу, ні процедура аутстафінгу);
- управлінські проблеми:
 - збільшення соціальної напруженості в колективі;
 - зниження лояльності виведених зі штату співробітників до організації;
 - виникнення конфліктів між штатним і «позаштатним» персоналом;
 - непорозуміння щодо адміністративно-організаційних питань (оформлення відряджень, лікарняних, отримання довідок).

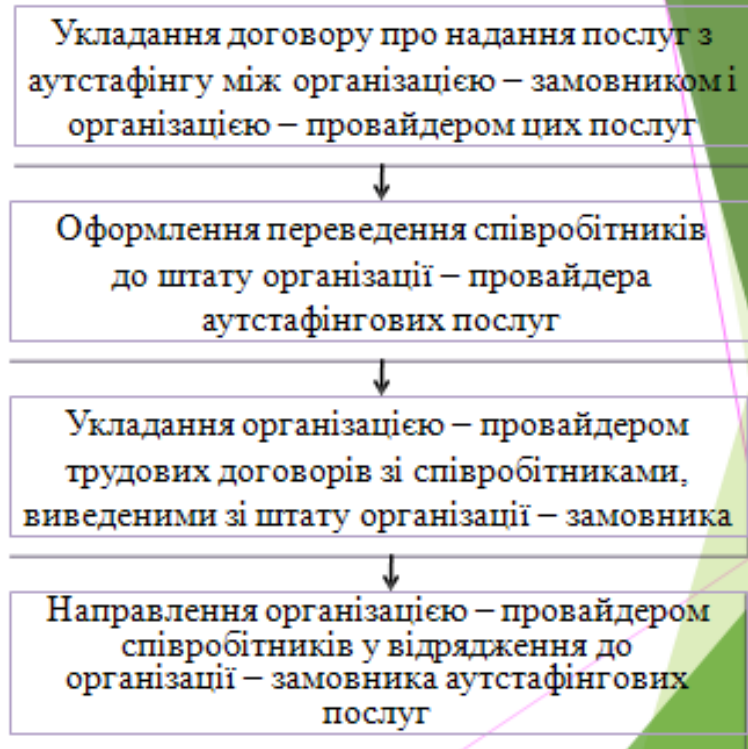
Причини застосування організацією аутстафінгової технології

Причина	Механізм реалізації
<i>Підвищення конкурентоспроможності</i>	Можливість швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку внаслідок високої мобільності компанії, яка не утримує «зайвих» співробітників
<i>Зменшення витрат, зокрема на утримання допоміжних підрозділів</i>	У разі виведення зі штату працівників відбувається зменшення чисельності співробітників допоміжних підрозділів (служби персоналу, бухгалтерії), а тому й витрат на їхнє утримання
<i>Забезпечення прозорості бізнесу</i>	Використання позикової праці за своїм змістом – один із найпрозоріших способів ведення бізнесу за кордоном
<i>Поліпшення фінансових і економічних показників</i>	По-перше, частину витрат, пов'язаних з аутстафінгом, організація – замовник може віднести на собівартість По-друге, існує можливість оптимізації податкових платежів

Відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг



Процедура виведення персоналу зі штату

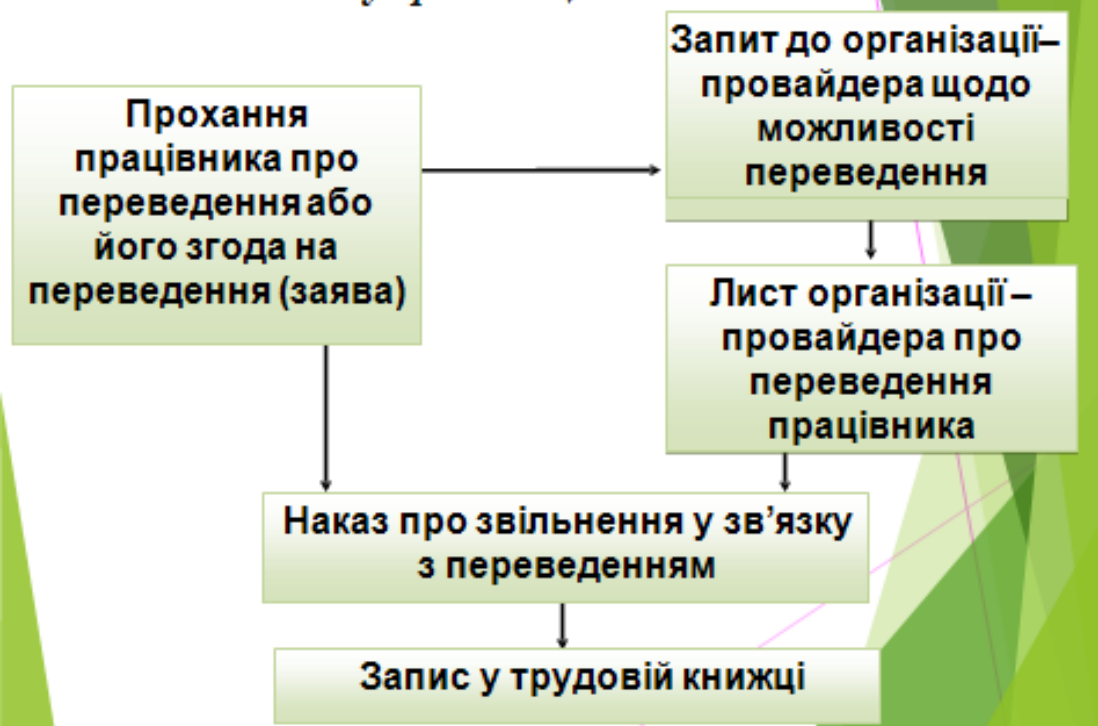


Предметом договору аутстафінгу (договору надання послуг) є *послуга з надання аутстафінговою компанією працівників для виконання ними робіт у замовника.*

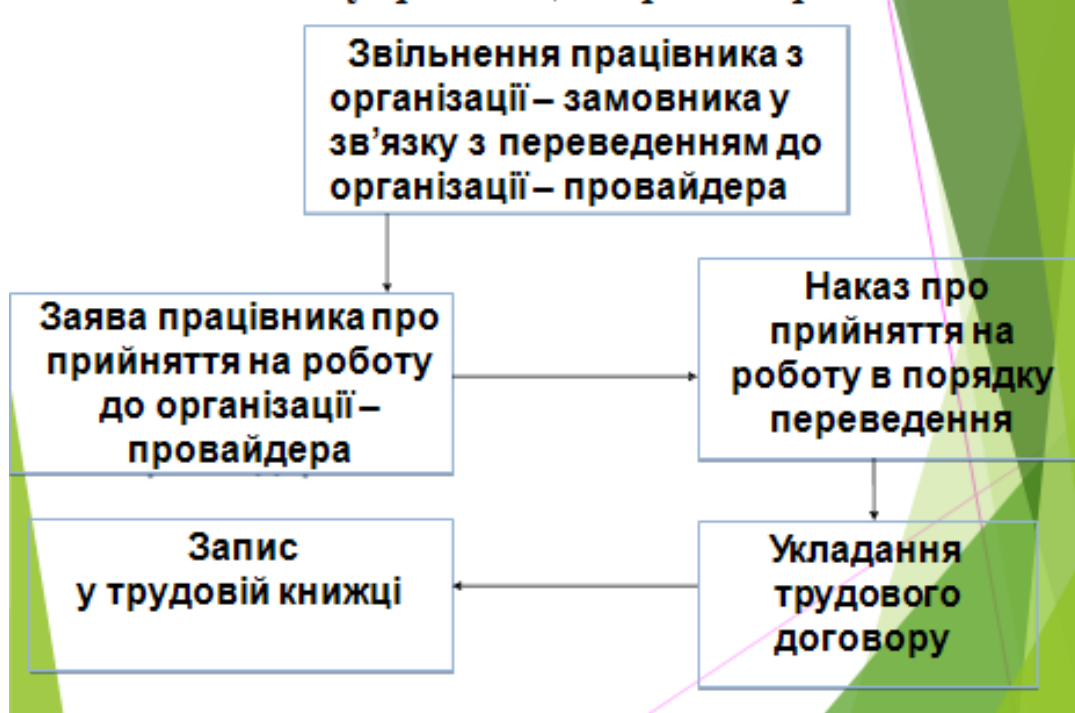
Такі працівники можуть підпорядковуватися трудовому розкладу замовника, мати свої робочі місця на території замовника, але аутстафінгова компанія виконує обов'язки роботодавця і виплачує щомісячну заробітну плату цим працівникам.

Трапляються випадки, коли замовник звільняє своїх працівників, аутстафер зараховує їх у свій штат, отже, працівники продовжують виконувати свої звичайні обов'язки, але є в штаті компанії аутстафера.

Документообіг під час виведення персоналу зі штату організації – замовника



Документообіг під час прийняття персоналу до штату організації – провайдера



Послуги компаній, які пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату:

- розрахунок і виплата заробітної плати;
- розрахунок і відрахування внесків і податків;
- розрахунок та виплата допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсацій за відпустку;
- управління компенсаційним пакетом співробітників;
- ведення кадрової документації;
- оформлення відряджень і компенсація відповідних витрат;
- ведення бухгалтерської звітності та надання необхідних довідок;
- припинення трудових відносин зі співробітником на вимогу організації – замовника тощо.

Контрольні запитання:

- Розкрийте суть поняття «аутстафінг».
- Які ознаки аутстафінгу?
- Які є види аутстафінгових послуг?
- Які є переваги застосування аутстафінгу?
- Які причини застосування організацією аутстафінгової технології?
- Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.
- Розкрийте процедуру виведення персоналу зі штату.
- Які є послуги організацій, що пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату?



ТЕМА 8 ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ



План лекції

1. **Формування колективу організації.**
2. **Згуртованість колективу.**
3. **Формування успішної команди.**



Колектив (лат. *collectivus* - збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їх групами.

Соціальна група – відносно стійка сукупність людей, що мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки, що складається в рамках історично визначеного суспільства.



Колектив – це середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих вирішенням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва, поєднанні індивідуальних і групових інтересів і працює в одному підприємстві (організації, установі).



Група – це мала соціальна група, що об'єднує людей, які безпосередньо контактують один з одним на основі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних і групових інтересів.

Група - це два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.



Передумови виникнення груп:

- ▶ у результаті розподілу праці визначаються *окремі спеціалізовані функції*, які потребують для свого виконання певної сукупності людей, які мають певну кваліфікацію, професію, готовність у спільній діяльності виконувати визначену роботу;
- ▶ існує *природна спрямованість людини* до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з людьми. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу у вирішенні своїх завдань;
- ▶ група надає людині можливість проведення часу в приємному оточенні. Група може слугувати джерелом *вирішення особистих проблем* (щодо потреби когось, уникнення самотності).

Характерні особливості групи:

- ▶ члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають якби від імені групи. Людина говорить не про себе, а про групу в цілому, вживаючи займенники «ми», «у нас», «наші», «нам»;
- ▶ взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, надаючи формальним взаємодіям «людську» форму;
- ▶ в групі поряд з формальним розподілом ролей обов'язково складається неформальний розподіл ролей, зазвичай визнається групою;
- ▶ в добре функціонуючих групах зазвичай створюються можливості для того, щоб людина могла вести себе у відповідності зі своїми здібностями до групових дій і органічно властивою їй певною роллю члена групи.

Ключові ознаки колективу:

- ✓ **Єдність мети.** Для забезпечення ефективності діяльності колектив повинен мати чітко встановлені цілі і задачі. При цьому діяльність членів колективу повинна свідомо координуватися на досягнення встановлених цілей.
- ✓ **Умовна відокремленість** передбачає психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею.
- ✓ **Організаційна та територіальна єдність** характеризується силою бажання всіх членів зберегти колектив. Вона складається з персональних потреб кожного в тому, щоб кожний член зміг відчувати причетність до колективу.

Класифікація колективів:

► За статусом:

- **офіційні:** є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;
- **неофіційні:** базуються на юридично не зафіксованому (в деяких випадках і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і реальній практиці такої співпраці.

Класифікація колективів:

► За характером внутрішніх зв'язків:

- формальні;
- неформальні.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність;

неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони посідають на офіційних службових рівнях.

Класифікація колективів:

► За механізмом формування:

- стихійно сформовані колективи;
- свідомо організовані колективи.

► За часом існування:

- тимчасові;
- постійні.

Класифікація колективів:

► За функціями:

- колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);
- колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т.д.);
- колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).

► За розмірами:

- малі;
- великі

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору персоналу;
- турбота про членів колективу;
- уміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі;
- підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Етапи розвитку колективу :

1. Формування (зародження) колективу.

Характерними є: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає авторитарний стиль керівництва. На даній стадії розвитку трудового колективу застосовуються переважно організаційно-розпорядчі методи управління.

Етапи розвитку колективу :

2. Становлення колективу. Формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні технології впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

Етапи розвитку колективу :

3. *Зрілість колективу.* Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат. Поступово виникає інтелектуальна, емоційна та волева єдність. На цій стадії в колективі остаточні утверджуються відносини співробітництва та взаємодопомоги.

Етапи розвитку колективу :

4. *Старіння колективу.* На стадії старіння колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Основні типи груп:

Формальні групи - створюються за рішенням керівництва організації з метою ефективного їх функціонування в процесі виконання окремих конкретних завдань і досягнення на цій підставі визначених цілей.

Особливостями їх розвитку є:

- процес створення підрозділів і наступного підбору персоналу;
- керівництво створює формальні групи у відповідності з конкретними планами;
- формальні групи можуть створюватись на тимчасовій основі.

Неформальні групи - створюються спонтанно на основі збігу інтересів членів групи незалежно від рішень керівництва організації.

Головні причини виникнення неформальних груп пов'язані з бажанням задовольнити наступні потреби:

- у належності (вболівальники спортивних команд);
- у взаємодопомозі (для нових працівників);
- у захисті (опір діям вищого керівництва);
- у спілкуванні;
- у симпатії (прояв більш тісного спілкування у зв'язку з виконанням подібної або взаємопов'язаної діяльності).

Формальна група завжди створюється з ініціативи адміністрації і входить підрозділом в організаційну структуру і штатний розпис підприємства.



Типи формальних груп:

- ✓ *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- ✓ *робочі групи* (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів, служб та ін.);
- ✓ *комітети* - особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи).

Неформальні групи - це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в регулярну взаємодію за інтересами для досягнення певних цілей.



Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
1. Головні цілі	Прибуток, продукція, послуги	Задоволення потреб членів групи, безпека
2. Походження	Результат організаційного планування	Спонтанні процеси
3. Вплив на членів групи	Посадові повноваження (влада), матеріальні стимули	Особа, знання, приналежність
4. Комунікації	Низхідні, використання офіційних каналів	Особисті зв'язки, взаємний обмін інформацією
5. Лідер	Призначається організацією	Висувається групою
6. Міжособові відносини	Встановлюються службовими стосунками і моделями трудових процесів	Формуються і розвиваються спонтанно
7. Контроль	Покарання та грошова винагорода	Соціальні санкції

Найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи:

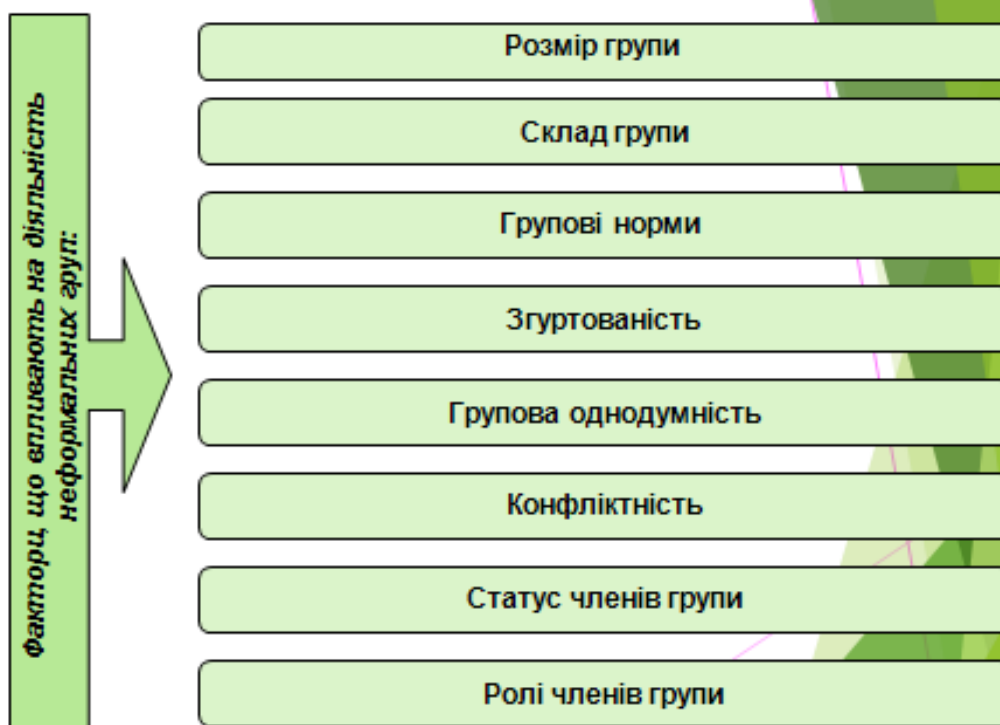
1. *Приналежність.* Відображає нагальну потребу будь-якої мотивованої людини в задоволенні потреби в певній соціальній групі, щоб люди могли підтримувати соціальні контакти в спілкуванні, бесіді, симпатіях та ін.
2. *Допомога.* Формальна структура обмежує можливості співробітника в отриманні допомоги, зважаючи на зайнятість керівника, боязнь співробітника виявитися неспроможним, можливої критики з боку старших.
3. *Захист.*
4. *Спілкування.*
5. *Симпатія.* Симпатії і антипатії між людьми в основному носять індивідуальне забарвлення і підґрунтя.

Неформальні групи мають специфічні характеристики:

1. **Неформальні лідери.** Це члени групи, які через свої особистісні якості, життєвий досвід і поведінку зайняли особливе становище в неформальній групі - лідерське.
2. **Структура групи.**
3. **Норми поведінки.**
4. **Соціальний контроль.** Важливою характеристикою неформальної групи є контроль за дотриманням норм поведінки її членами.

Особливості неформальних груп:

1. Їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб.
2. Індивіди спілкуються один з одним безпосередньо.
3. Відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею.
4. У випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.
5. Неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистісних якостей він має авторитет і здатний справляти більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів).
6. Неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.



Найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами зводяться до наступного:

1. Визнати існування неформальної організації і усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків.
2. Знати думку членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед будь-якими діями спробувати спрогнозувати можливу негативну реакцію неформальної групи.
4. Надати можливість лідерам або членам групи брати участь у розробці та реалізації рішень з метою послаблення опору змінам.

Згуртованість трудового колективу — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.



Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.



Чинники групової згуртованості:



Стадії формування згуртованої групи

№ п/п	Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1.	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співпрацювати.
2.	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень.
3.	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному.
4.	Прагнення до максимізації групового успіху	Рациональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

Індекс згуртованості колективу визначається за формулою:

$$З_{гр} = (\sum (A+) - \sum (A-)) / (n * (n-1)),$$

де $\sum A+$ - сума позитивних виборів;

$\sum A-$ - сума негативних виборів;

n – кількість членів групи.

Індекс взаємності групи розраховується за формулою:

$$В_{гр} = \sum (B+) / (0,5 * n * (n-1)),$$

де $\sum (B+)$ – кількість взаємних позитивних виборів;

n – кількість членів групи.

Індекс конфліктності групи
розраховується за формулою:

$$K_{гр} = \sum(B-) / (0,5 * n * (n-1)),$$

де $\sum(B-)$ – сума взаємних
негативних виборів;

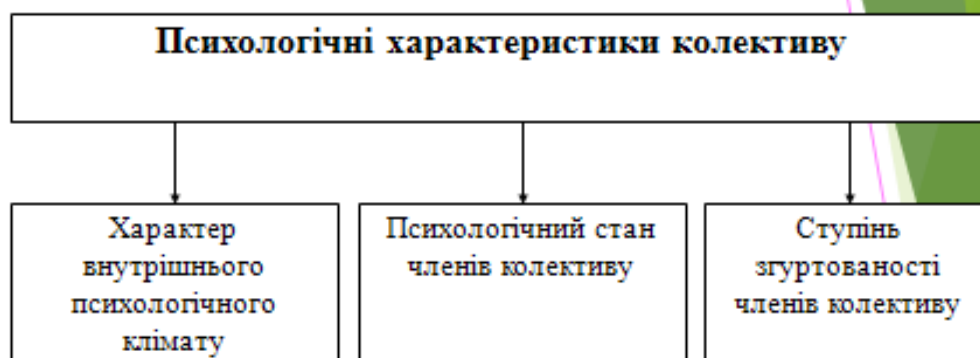
n – кількість членів групи.

Соціометричний статус членів групи
визначається за формулою:

$$Si = (\sum(A+i) - \sum(A-i)) * 100 / (n - 1)$$

Індекс інтеграції групи
розраховується за формулою:

$$I_{gr} = 1 / \text{кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}$$



Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність.

Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі.



Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість.

Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити.



Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленого еталону.

Ролі працівників у колективі поділяються на дві групи: **виробничі** та **міжособистісні**.



Виробничі ролі працівників у колективі:

№	Роль	Характеристика
1.	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
2.	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
3.	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4.	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
5.	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
6.	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7.	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8.	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншому у роботі та у житті

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на:

- **ведучі** (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх працівників);
- **ведомі** (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співпрацюють вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Поняття «команда» увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран вперше застосував свій «командний підхід» до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки.

Команда - це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.

Основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення.



Група – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а **команда** – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії.

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Основні відмінності між групами і командами

Група	Команда
Має призначеного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)
Мета - та ж, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході - продукти індивідуальної праці	На виході - продукти колективної праці
Зустрічі "необхідні і достатні"	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії і розв'язуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямим способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і виконання робочих завдань

Командоутворення (англ. «team building») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм;

- процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Командоутворення (team building) здійснюється, як правило, після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації та є своєрідним етапом в межах консультування з організаційного розвитку. В цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

1. Формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу.
2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно до інформації, отриманої в ході організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням вмінь, навичок, здатностей працювати у команді.
3. Переформування існуючих команд на основі даних організаційної діагностики, атестації та оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності.

Формування команди базується на принципах:

- *цілеспрямованості,*
- *згуртованості,*
- *відповідальності.*

Етапи формування команди:

1. Визначення цілей формування команди



2. Прийняття рішення про лідерство в команді



3. Підбір членів команди



4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди



5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди



6. Розвиток командної взаємодії

Формуванню згуртованої команди сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- ✓ уміння знайти спільні погляди,
- ✓ загальні цінності та інтереси,
- ✓ уміння слухати,
- ✓ чіткість і ясність позицій,
- ✓ готовність допомагати іншим,
- ✓ відкритість, гнучкість,
- ✓ прагнення уникнути конфліктів.



Умови, необхідні для формування згуртованої команди:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості «експертів» при вирішенні завдань;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати нахил до творчості, який можна систематично використовувати, залучаючи людину до участі у роботі групи.

Загальні характеристики високоефективних команд:

- команда має свого лідера, який є ядром команди;
- якість кінцевих результатів дуже висока;
- члени команди відрізняються високим рівнем взаєморозуміння і добре співпрацюють між собою;
- члени команди здатні вчитися на своїх помилках і у своїх діях орієнтовані на споживача результатів їхньої діяльності;
- члени команди добре мотивовані.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- ✓ члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- ✓ єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- ✓ кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- ✓ єдиний лідер, визнаний командою;
- ✓ неформальна і відкрита атмосфера;
- ✓ члени групи прислухаються один до одного;
- ✓ в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- ✓ в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- ✓ рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- ✓ конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Контрольні запитання:

- > Розкрийте суть понять «соціальна група», «колектив», «група».
- > Які передумови виникнення груп?
- > Які характерні особливості групи?
- > Які ключові ознаки колективу?
- > За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?
- > Які основні етапи розвитку колективу?
- > Розкрийте суть формальних і неформальних груп.
- > Яка відмінність між формальною і неформальною групою?
- > Які виділяють найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи?
- > Які специфічні характеристики мають неформальні групи?
- > Які особливості неформальних груп?
- > Які фактори впливають на діяльність неформальних груп?
- > Які є найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами?
- > Що розуміють під згуртованістю трудового колективу?
- > Які є чинники групової згуртованості?
- > Які існують стадії формування згуртованої групи?
- > Які є ролі працівників у колективі?
- > Розкрийте поняття «команда».
- > Які основні відмінності між групами і командами?
- > Розкрийте суть командоутворення.
- > Які етапи формування команди?
- > Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
- > Які є загальні характеристики високоєфективних команд?



ТЕМА 9 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ



План лекції

1. **Суть та види оцінювання персоналу організації.**
2. **Критерії та методи оцінювання персоналу.**
3. **Атестація працівників організації.**
4. **Технології оцінки діяльності працівників організації.**

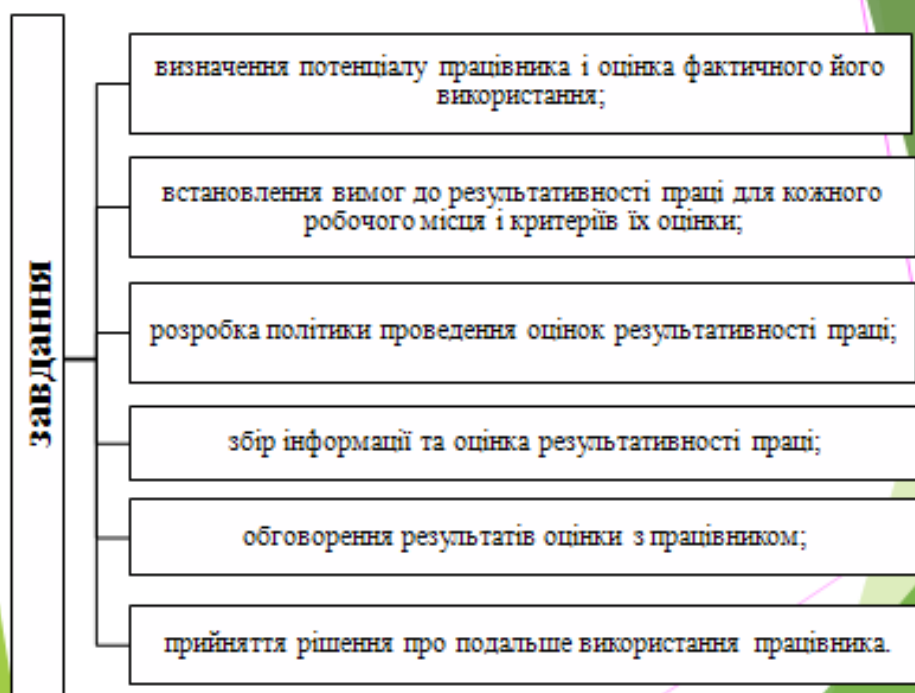


Оцінювання персоналу – це:

- процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей;
- процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) вимогам посади або робочого місця.



Основні завдання оцінки роботи персоналу організації



Ділове оцінювання персоналу підприємства включає такі елементи:

- ▶ **об'єкт оцінки** — працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;
- ▶ **суб'єкт оцінки** — фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- ▶ **предмет оцінки** — аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- ▶ **критерії оцінки** — ознаки, що відібрані для проведення оцінки;
- ▶ **показники оцінки** — характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;
- ▶ **стандарти оцінки** — значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки;
- ▶ **методи оцінки** — способи проведення оцінки;
- ▶ **процедура оцінки** — послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки.

Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації:

- ▶ За змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання:
 - комплексне оцінювання персоналу;
 - оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу.
- ▶ За часом проведення:
 - постійне оцінювання;
 - періодичне оцінювання.
- ▶ За суб'єктами оцінювання:
 - самооцінювання;
 - оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником;
 - оцінювання колегами у колективі;
 - оцінювання, що проводиться підлеглими;
 - оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями);
 - оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною);
 - оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.).

Класифікація видів ділового оцінювання персоналу підприємства:

- ▶ За об'єктом оцінювання:
 - індивідуальне оцінювання;
 - групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому).
- ▶ За цілями проведення оцінювання:
 - з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання персоналу);
 - з метою встановлення відповідності працівника посаді (проводиться атестація персоналу);
 - з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду).

Поточна періодична оцінка працівників організації:

- оцінка результатів роботи і факторів, які визначають ступінь досягнення цих результатів;
- аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміка стану факторів (умов, що впливають на досягнення результатів).



Оцінка персоналу проводиться за трьома напрямками:

- *оцінка результатів роботи* - оцінюється якість виконання посадових обов'язків, планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей;
- *оцінка кваліфікації* - визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), а потім він може бути зіставлений з еталоном. Еталоном можуть виступити як вимоги посади, яку зараз обіймає працівник, так і вимоги посади, на яку він претендує;
- *оцінка особистісних якостей* - визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з бажаним взірцем (набором важливих для професіонала компетентностей).

Цілі оцінки результатів діяльності персоналу:

- ✓ *адміністративна* - полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо);
- ✓ *інформативна* - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- ✓ *мотиваційна* - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації.

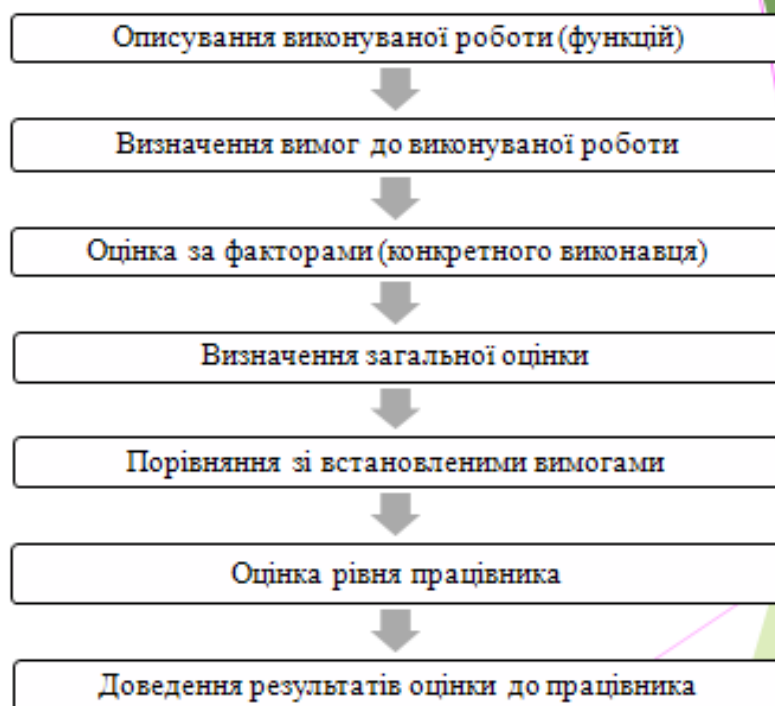
Вплив оцінки персоналу на ефективність управління людськими ресурсами

- 1) позитивний вплив на мотивацію працівників;
- 2) отримання інформації для:
 - ✓ планування професійного навчання працівників;
 - ✓ планування ділової кар'єри працівників;
 - ✓ прийняття рішень про винагороди, просування, звільнення

Принципи оцінки



Етапи процесу оцінки роботи персоналу



Підготовка до оцінки

- 1) розробка методики ділової оцінки і прив'язання її до конкретних умов організації;
- 2) формування оціночної комісії;
- 3) визначення часу та місця проведення ділової оцінки;
- 4) встановлення процедури підведення підсумків;
- 5) документальне та інформаційне забезпечення процесу оцінки.

Групи показників оцінки персоналу

- 1) результативності праці (виконання роботи);
- 2) професійної (трудової) поведінки:
 - фактори (умови) досягнення результатів праці (ділові якості) - здатність і бажання до виконання функцій управління;
 - показники безпосередньої професійної поведінки - співробітництво і колективізм і т.п.;
- 3) особисті якості (необхідно бути обережними).

Критерій оцінки - свого роду поріг, за яким стан показника буде задовольняти чи не відповідати встановленим (запланованим, нормованим) вимогам.



Критерії оцінювання персоналу

Професійні критерії	характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.
Ділові критерії	характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.
Морально-психологічні критерії	розкривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.
Інтегральні критерії	характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і показують його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Метод оцінювання – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Методи оцінювання персоналу поділяють на:

- ✓ **об'єктивні** (основуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню);
- ✓ **суб'єктивні** (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання).

Методи оцінки персоналу



Графічна шкала оцінок

(метод стандартних оцінок, метод шкалювання)

Найпростіший і найрозповсюдженіший метод оцінювання працівника. Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти працівника протягом атестаційного періоду по стандартній шкалі.

Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражається в певних числових значеннях, вказаних в шкалі оцінки, які потім додаються.

Даний метод - простий, малі витрати і загальнодоступний. Він дещо нагадує собою систему шкільних оцінок. Керівнику, щоб оцінити працівника, не потрібна спеціальна підготовка чи значні витрати.

Недоліки: оцінку проводить один керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивізації; шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

Порівняльні методи

Порівняльні методи досить прості. Їх результати можна використати в сфері компенсації. Однак, їх результати не можна використати для професійного розвитку чи професійного навчання.

Їх застосування може призвести до шорохуватості всередині підрозділів. Тому використання цих методів досить обмежене.



Шкала альтернативного ранжування

Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за атестаційний період).

Спочатку виписуються всі підлеглі, які оцінюються, потім викреслюються ті, кого знають недостатньо. Потім визначається найкращий і найгірший. І т.д. до тих пір, поки не будуть всі проранжовані.

Простий, однак може викликати непогодження працівників.

Шкала альтернативного ранжування

Для вимірюваної характеристики виписують всіх підлеглих, яких хочуть проранжувати. Вказують ПІБ працюючого з найвищим рейтингом в рядок з № 1, а з найгіршим рейтингом – в рядок з № 20. Після цього включають наступного найкращого співробітника в рядок з № 2 і найгіршого – в рядок з № 19 і т.д. Продовжують до тих пір, поки не будуть заповнені всі рядки.

Працівник з найкращим рейтингом

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

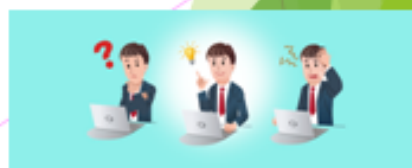
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	

Працівник з найгіршим рейтингом

Метод упорядкування рангів

По кожному показнику складається ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Недоліки: ненормовані витрати часу. Не можна зробити достовірний висновок про якісну дистанцію між двома працівниками.



Метод попарного порівняння

По кожній характеристиці (кількість виконаної роботи, її якість і т.д.) працівник порівнюється з іншим, що працює з ним. Будується таблиця можливих пар працівників по кожній характеристиці, і вказуються працівники, які працюють краще і гірше. Далі число плюсів кожного працівника додається.



Метод примусового розподілу

Метод примусового розподілу (forced distribution method) схожий з «сортуванням за кривою». За цим методом встановлюються відсотки ранжованих для кожної категорії виконуваних обов'язків. Наприклад, можна розподілити працівників наступним чином:

- 15% - відмінне;
- 20% - вище середнього;
- 30% - середнє;
- 20% - нижче середнього;
- 15% - погано.

На практиці це означає виписати прізвища кожного працівника на окремій індексній картці. Потім для кожної оцінюваної характеристики (якість роботи, творчість і т.д.) необхідно помістити картку в одну із відповідних категорій виконання обов'язків.



Метод критичних ситуацій

Людина, яка робить оцінку, веде запис гарних та небажаних випадків виконання обов'язків працівника, а потім кожні шість місяців обговорює їх з ним.

Часто використовується на допомогу методам ранжування. Допомагає працівнику визначити, що добре, а що погано.

Недолік: важко ставити ранги працівникам, відрізняючи їх один від одного.

Метод управління за цілями

Постановка специфічних вимірних цілей для кожного працівника, періодичне обговорення досягнення їх. Таких цілей повинно бути небагато і вони повинні відображати найважливіші задачі діяльності працівника. Вони повинні бути: конкретними; вимірними; які можна досягнути; значимими; орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний термін виконання).

По закінченню атестаційного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей).

Недолік: оцінюються не всі аспекти роботи працівника, а тільки виконання ним основних задач, що обмежує об'єктивність оцінки і можливість її використання для прийняття рішень про переведення на нову посаду, професійну підготовку і т.п. Займає багато часу.

Управління за цілями

1. **Постановка цілей організації.** Розробка плану на наступний рік і постановка цілей в масштабах організації.
2. **Постановка цілей відділу.** Начальники відділів і їх підлеглі спільно визначають цілі відділів.
3. **Обговорення цілей відділів.** Начальники відділів обговорюють цілі відділів з усіма підлеглими (часто на зборах відділів) і просять їх розробити свої індивідуальні цілі, іншими словами, визначити, як кожен працюючий може внести свій вклад в досягнення цілей відділу.
4. **Визначення очікуваних результатів** (формулювання індивідуальних цілей). Начальники відділів і їх підлеглі встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків.
5. **Перевірка виконання обов'язків: вимірювання результату.** Начальники відділів порівнюють фактично виконані обов'язки кожного працівника з очікуваним результатом.
6. **Забезпечення зворотного зв'язку.** Начальники відділів проводять періодичні збори з підлеглими, на яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес в досягненні бажаних результатів.

Метод оцінки персоналу – «360⁰ – атестація»

Робиться акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі. Працівник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими. Конкретні механізми оцінювання можуть бути різними, однак суть - отримання всесторонньої оцінки.

Недолік: можуть виникнути конфлікти.

Психологічні методи оцінки працівників

Використовуються переважно для визначення працівників, які мають потенціал професійного росту, і для розробки цільових планів їх розвитку. Професійні психологи з допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. Оцінюються не результати, як при традиційних методах, а потенціал працівника.

Проведення такої оцінки персоналу організації дає змогу виявити не тільки його потенціал, але й отримати відомості про самооцінку, психологічні особливості та мотивацію працівників.

В сучасних організаціях вони використовуються для оцінки лідерського потенціалу працівників - майбутніх керівників

Оцінка персоналу здійснюється трьома способами:

1. **Оцінка потенціалу працівника.** При зайнятті вакантної посади важливо визначити потенціал працівника, тобто його професійні знання, вміння, професійний досвід, ділові і моральні якості, психологію особистості, здоров'я і працездатність, рівень культури.
2. **Оцінка індивідуального внеску.** Дозволяє визначити якість, складність, результативність праці конкретного працівника і його відповідність посаді, яку він займає, за допомогою спеціальних методик.
3. **Атестація персоналу.** Вона є своєрідною комплексною оцінкою, яка враховує потенціал та індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат.

Атестація працівників

Атестація – це процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків.

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI, **атестація працівників** - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.



Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI

Розділ III. АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття 11. Атестація працівників

1. Роботодавці можуть проводити атестацію працівників.
2. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.
3. Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки.
4. Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення.
5. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.
6. Безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії.
7. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.
8. На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації.
9. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.
10. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.
11. Засідання атестаційної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.
12. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

Атестація персоналу має бути законодавчо обґрунтована.

Без такого обґрунтування вона не має юридичної сили.

Якщо на підприємстві (установі чи організації) укладено колективний договір, то в ньому мають бути визначені:

- категорії працівників, які підлягають атестації;
- періодичність проведення атестації;
- інші, аніж передбачено статтею 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників», додаткові категорії працівників, які не підлягають атестації.

У разі, коли колективний договір відсутній, роботодавець – за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації – визначає:

- категорії працівників, які підлягають атестації;
- строки проведення атестації;
- графік проведення атестації.

Етапи проведення атестації працівників

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підготовчий (проводить кадрова служба)	- Підготовка нормативних документів про атестацію: - наказу, - списку атестованих; - списку атестаційних комісій; - методики проведення атестації; - плану заходів з проведення атестації; - програмних питань; - інструкцій з підготовки і зберігання атестаційних матеріалів. - Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів. - Підготовка необхідних бланків і форм документів. - Повідомлення про атестацію.
Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу)	- Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, які підлягають атестації. - Заповнюють оціночні документи (тести, запитання). - Співбесіда і аналіз результатів. - Проведення засідання атестаційної комісії: - оцінка праці атестованих; - оцінка особистості атестованих; - висновок.
Підведення підсумків атестації	- Аналіз кадрової інформації. - Підведення узагальнюючих підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які не ефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей. - Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи. - Підготовка списку резерву осіб для висунення на вищу посаду. - Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії. - Внесення наказу про підсумки атестації.
Виконання рекомендації атестаційної комісії	- Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію за II результатами. - Проведення рекомендаційних заходів. - Організація зберігання матеріалів атестації. - Внесення змін до особових карток працівників.

Процедура проведення атестації працівників:

Крок 1. Роботодавець затверджує Положення про проведення атестації. Перелік розділів:

- ✓ принципи і порядок формування атестаційної комісії;
- ✓ порядок проведення засідань атестаційної комісії;
- ✓ порядок прийняття рішень атестаційною комісією;
- ✓ порядок затвердження графіків атестації та доведення їх до працівників організації;
- ✓ критерії, за якими оцінюватимуть працівників під час атестації;
- ✓ форми і порядок оформлення документів, що складатимуть у процесі атестації;
- ✓ перелік рішень та рекомендацій, які має право приймати атестаційна комісія;
- ✓ порядок розгляду та прийняття роботодавцем рішень за результатами атестації;
- ✓ порядок доведення до працівників результатів атестації;
- ✓ порядок реалізації рішень роботодавця за результатами атестації;
- ✓ порядок оскарження працівниками результатів атестації;
- ✓ перелік категорій працівників, які підлягають атестації;
- ✓ перелік категорій працівників, які не підлягають атестації тощо.

Процедура проведення атестації працівників:

КРОК 2. Роботодавець приймає рішення про строки проведення атестації, затверджує склад атестаційної комісії і графік проведення атестації. Усі дії мають бути оформлені одним розпорядчим документом – наказом про проведення атестації.

КРОК 3. Роботодавець доводить до працівників інформацію про проведення атестації не пізніше, аніж за два місяці до її проведення.

КРОК 4. Безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії.

КРОК 5. Ознайомлення працівників з характеристиками. Доцільно передбачити у типовій формі характеристики відмітку про ознайомлення, в якій працівник зазначатиме прізвище, ім'я, по батькові, дату ознайомлення, проставлятиме особистий підпис.

КРОК 6. Передавання атестаційній комісії характеристики працівників у порядку, визначеному Положенням про проведення атестації. Це треба зробити не пізніше, аніж за тиждень до проведення атестації (п. 8 ст. 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників»).

Процедура проведення атестації працівників:

КРОК 7. Проведення засідання атестаційної комісії згідно з графіками, затвердженими роботодавцем та доведеними до працівників у встановленому порядку. Члени комісії мають право ставити працівнику будь-які запитання, що стосуються безпосереднього виконання ним положень посадової (робочої) інструкції.

КРОК 8. Атестаційна комісія приймає рішення (голосуванням) про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді чи виконуваній роботі.

КРОК 9. Результати атестації доводяться до працівників та роботодавця у письмовій формі з відповідним обґрунтуванням.

КРОК 10. Роботодавець підбиває підсумки атестації та приймає рішення за її результатами. Роботодавець розглядає й аналізує рекомендації атестаційної комісії щодо кожного окремого працівника.

КРОК 11. Виконання прийнятих за результатами атестації рішень роботодавця щодо конкретних працівників.

КРОК 12. Долучення до особової справи працівника атестаційних документів та копії кадрових документів.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI

Розділ III. АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття 12. Категорії працівників, які не підлягають атестації

1. Атестації не підлягають:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні жінки;
- особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом.

Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI

Розділ III. АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

Стаття 13. Результати атестації

1. Атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.
 2. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.
 3. У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі.
- У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України.
4. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством.

Для ефективного проведення атестації необхідно:

1. Завчасно спланувати дату співбесіди і виділити час (не менше 1 години) і попередити завчасно (за 2 місяці) працівника.
2. Проводити співбесіду в спеціалізованому приміщенні, щоб не було третіх осіб, телефонних дзвінків, шуму і т.п.
3. Встановити контакт з працівником (робочу атмосферу співбесіди) до початку обговорення результатів роботи.
4. Пояснити працівнику, що ціль співбесіди – покращити його роботу, а не карати за недоліки.
5. Почати співбесіду з позитивних моментів в роботі працівника і зберігати доброзичливий тон.
6. Обговорювати виконання посадових обов'язків, а не особистих якостей.
7. Оперувати конкретними фактами, а не загальними судженнями (особливо, при негативній оцінці).
8. Детально пояснити працівнику оцінку його роботи.
9. Уважно вислухати працівника, якого атестують.
10. Підкреслити свою готовність допомогти працівнику у виправленні недоліків.
11. Визначити разом з працівником конкретні дії, які можуть покращити його роботу.
12. Закінчити співбесіду на позитивній ноті.

Документи, які необхідні для атестації:

- Атестаційний лист.
- Структура письмової характеристики на виконавця.
- Бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця.
- Звіт виконавця про виконану роботу.
- План роботи виконавця.
- Висновок атестаційної комісії.
- Структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

Додаток до Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств

Зразок

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Рік народження _____

Посада, яку займає працівник, стаж роботи на ній (на момент атестації) _____

Освіта, найменування навчального закладу та рік закінчення _____

Спеціальність за освітою _____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Загальний трудовий стаж _____, у тому числі за спеціальністю _____

Додаток до Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств

Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ: за _____ проти _____

РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ В РЕЗЕРВ НА ВИЩУ ПОСАДУ: за _____ проти _____

ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ ЗА УМОВИ _____
за _____ проти _____

НЕ ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ: за _____ проти _____

Рішення атестаційної комісії _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

за _____ проти _____

Голова атестаційної комісії _____ (підпис)

Секретар _____ (підпис)

Члени комісії: _____ (підписи)

Дата атестації " ____ " _____ " ____ " року

З РЕЗУЛЬТАТАМИ АТЕСТАЦІЇ ОЗНАЙОМЛЕНИЙ _____
(підпис працівника, який атестується)

Примітка. У разі коли голова чи член комісії має іншу думку щодо оцінки роботи та ділових якостей працівника, який атестується, вони викладають її письмово у вільній формі і додають до атестаційного листа.

Особистий план працівника

Особистий план працівника – один із результатів атестаційної співбесіди.

Найрозповсюдженішими формами особистого плану є:

- **Індивідуальний план розвитку** – самооцінка працівника і бачення того як він міг би покращити результати своєї професійної діяльності. Дає можливість спланувати і оцінити професійний розвиток і ріст працівника.
- **Особисті цілі** – обмежений набір задач для працівника на атестаційний період. Встановлюються конкретні професійні задачі і ефективний інструмент оцінки їх виконання.



Performance Management (в перекладі з англ. «менеджмент виконання») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу організації.

Performance Management як система керування складається з трьох елементів – вимірювання (підрахунок), зворотного зв'язку і позитивної винагороди (мотивування).



Вимірювання означає, що в результаті аналізу діяльності співробітника збираються необхідні дані, щоб встановити мінімум, з якого заохочується робота.

Розгляд зі службовцями зібраних даних - ***зворотній зв'язок***, полягає в тому, щоб дозволити їм контролювати своє виконання роботи.

Позитивне мотивування - відповідне визнання поліпшеного виконання роботи, що веде до вдосконалення.



Performance Management також можна описати як керування непередбаченими обставинами, ідея полягає в тому, що кожне поводження має деякий наслідок.

Коли службовці знають, що можуть одержати бажані премії - вільний час, чи знак схвалення, вони зосереджуються на гарному виконанні роботи і виконують її краще.



Performance Management сприяє досягненню таких задач:

- збільшення управлінського контролю за роботою і результатами;
- забезпечення можливості ідентифікації проблем на ранніх строках;
- пов'язання цілей та функцій працівника із загальними цілями організації;
- мотивування працівників, дозволяючи їм досягати і створювати власні цілі при встановленні стандартів виконання роботи;
- підтримання коригуючої та дисциплінуючої дії, оскільки порушення стандартів може бути визначене об'єктивно і вимірюваним способом;
- забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку;
- забезпечення об'єктивності при прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці.

В рамках концепції Performance Management **успіх будь-якої організації** залежить від взаємодії трьох значимих величин, які складають *формулу успіху*:

$$R * W * A = P,$$

де *R (Readiness)* – *готовність* (необхідні засоби);

W (Willingness) – *бажання* (рівновага очікуваних наслідків);

A (Ability) – *вміння* (знання того, що робити та впевненість в тому, що знаєш як робити).

P (Performance) – *виконання* (продуктивність праці або дохід)

R (Readiness) – *готовність*. Будь-яка робота від секретаря до керівника полягає у виконанні завдань. Кожного дня на роботі службовці займаються не роботою в широкому розумінні цього слова, а виконанням окремих завдань, з яких робота складається. Таким чином перед тим, як організовувати роботу працівників необхідно прослідкувати, що вони готові, хочуть та можуть виконувати окремі завдання. Якщо ваші співробітники забезпечені необхідними засобами праці, то вони готові перетворити завдання на результат. Та якщо їм гарантувати винагороду, то вони будуть хотіти виконати свої обов'язки.

W (Willingness) – *бажання*. Якщо у працівника є все потрібне, то залишається, щоб виникло бажання. Мотивом тут є очікувані наслідки успішного виконання завдання. Підлепі реагують на поведінку керівників. Запорукою успіху в керуванні є ефективна поведінка менеджера, що сприяє виникненню у підлепого бажання працювати.

A (Ability) – *вміння*. Коли працівника забезпечили усім необхідним для виконання завдання, він має бажання його виконати, йому залишається досягнути потрібного вміння. А вміння приходить до працівників лише з навичками.

Етапи процесу Performance Management

1. Ідентифікація й опис необхідних для виконання роботи функцій (дій) і їхнього зв'язку з місією і цілями організації.
2. Встановлення реалістичних і відповідних стандартів виконання роботи.
3. Забезпечення зворотного зв'язку щодо виконання роботи.
4. Написання і повідомлення конструктивних оцінок виконання роботи.
5. Планування освіти, розвиток можливостей підтримати або збільшити ефективність роботи працівника.

Assessment Center (Асесмент-центр - в перекладі з англ. «центр оцінки») – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників.

Технологія Assessment Center включає процедури моделювання певних ситуацій, у результаті яких спеціально підготовленими консультантами оцінюються певні навички і поведінка працівника.

Assessment Center (Асесмент-центр)- це один із методів комплексної оцінки персоналу, що ґрунтується на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

На сьогоднішній день асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників (надійніше — тільки тривалі спостереження за людиною в реальній роботі).



Метою використання технології Assessment Center є виявлення основних психологічних якостей фахівця, його індивідуальних особливостей та рис характеру.

Технологія Assessment Centre базується на таких **принципах**:

- **комплексність** – учасники проходять випробування за допомогою різних вправ і техніки;
- **реалістичність** – оцінюється поведінка учасників; оцінювачам забороняється будувати гіпотези про причини поведінки;
- **незалежність** – кожний учасник оцінюється декількома фахівцями;
- **об'єктивність** – висновки ґрунтуються на стандартизованих оцінках, фази «спостереження» і «оцінки» рознесені в часі;
- **достовірність** – висновки ґрунтуються на погоджених оцінках результатів виконання багатьох завдань великою кількістю незалежних експертів;
- **системність** – оцінюються всі управлінські рівні, структурні підрозділи компанії;
- **порівняння результатів** – співробітники різних підрозділів оцінюються за одною моделлю компетенцій.

Види технологій Assessment Centre:

- ✓ *традиційна*, що спрямована на діагностику, виявлення стандартних компетенцій;
- ✓ *розвиваюча*, що спрямована на виявлення ключових компетенцій і на подальший розвиток персоналу.



Особливості Assessment Center:

- ✓ необхідна наявність стандартних профілів або фахівців, здатних їх розробити відповідно до вимог конкретного замовника;
- ✓ потрібна наявність групи кваліфікованих експертів-спостерігачів, а також менеджера даного проекту.



Технологія Assessment Center використовується в процесі:

- ✓ відбору персоналу: оцінка спеціаліста при прийомі на роботу за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;
- ✓ навчання та розвитку персоналу: оцінка спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій вже працюючих спеціалістів для подальшого покращення якості їх роботи;
- ✓ управління кар'єрою та наставництва;
- ✓ просування співробітників;
- ✓ отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

Технологія Assessment Center передбачає використання наступних методів:

- інтерв'ю з експертом, в результаті якого збирається інформація щодо знань і досвіду роботи співробітника;
- тестування (діагностика індивідуально-психологічної, ділової, професійної компетентності);
- ділова гра;
- інтерв'ю за компетенціями;
- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study).

Консультанти упродовж робочого дня спостерігають за досліджуванним співробітником у визначених ситуаціях і виставляють йому інтегровані оцінки за певною системою критеріїв.

Етапи проведення Assessment Center:

1. Уточнення цілей, завдань діагностики з керівництвом, обговорення склад учасників, які підлягають оцінюванню.
2. Формування та вибір критеріїв оцінювання.
3. Визначення послідовності проведення діагностики працівників, після чого проводиться комплексна оцінка.
4. Проведення процедури оцінювання з використанням технології Assessment Center, яка може включати: структуроване інтерв'ю; індивідуальне діагностування; групове оцінювання; соціометричний огляд.
5. Обробка та аналіз результатів оцінювання, підготовка звітів та рекомендацій.
6. Обговорення результатів з замовником щодо отриманих результатів діагностування.
7. Ознайомлення учасників з результатами оцінювальних процедур (письмово або усно).

Відповідно до потреб організації і цілей проведення Assessment Centre його результати можуть бути представлені у вигляді:

- індивідуальних висновків по кожному учаснику (профілі професійно важливих якостей, індивідуальні бальні профілі, психологічні портрети, характеристики, рекомендації);
- узагальненого аналітичного звіту (що включає ранжовані списки учасників, списки найбільш успішних робочих груп, рекомендації по формуванню ефективних проектних груп) і бази даних.

Assessment Center дозволяє вирішити таку важливу для організацій задачу як *пошук талановитих співробітників*. **Талант** — високий рівень обдарованості, природний хист людини до певного виду діяльності; видатні природні здібності людини до діяльності в якійсь галузі та уміння, які розвиваються з набуттям навичок і досвіду.

Талант – це інтелектуально-психологічні можливості працівника (гнучкість його мислення і сила волі, творчий потенціал і здібність до ризику, ініціативність і тверезий розрахунок).

Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Така сукупність здібностей дає змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості і суспільною значимістю.

Талант не можливо оцінити за кількісною ознакою, але використання сукупності технологій дозволяє виявити талановитих співробітників.

Талант-менеджмент (Talent Management), або *управління талантами* – це діяльність, яка включає в себе підбір, розвиток та утримання на місці праці унікальних талановитих людей, які здатні досягати виняткових результатів у бізнесі.

Це – новий світогляд, який заснований на тому, що саме люди є основним капіталом і додатковою конкурентною перевагою будь-якої організації.



Переваги технології Assessment Center:

- об'єктивність оцінювання;
- підвищення самомотивації співробітників;
- визначення напрямків розвитку співробітників;
- діагностика організаційних проблем;
- ефективне використання в процесі оцінки керівників, керівного резерву, ключових фахівців.



Застосування технології Assessment Center має ряд обмежень:

- проведення процедури Assessment Center без відповідної підготовки може негативно вплинути на показники діяльності організації;
- проведення Assessment Center в організації співробітниками цієї організації може значно підвищити суб'єктивність отриманих оцінок;
- використання технології Assessment Center супроводжується значними фінансовими витратами, зокрема при залученні професійних консультантів.

Метод Hay Group (The Guide Chart Profile Method), більше відомий під назвою «Метод Хей», є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі. Метод Hay Group розробив американський консультант Едвард Хей наприкінці 40-х років, узявши за основу факторну систему оцінки посад.



Грейдинг або система грейдів (від англ. grading - класифікація, сортування, упорядкування) – це система проведення оцінки та ранжування посад, в результаті чого посади розподіляють по групах, або за грейдами, у відповідності до їх цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу.

Метод Hay Group

При використанні системи оцінки посад в різних організаціях використовується уніфікований підхід, який передбачає дотримання таких обов'язкових умов:

- ✓ для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів;
- ✓ в ході оцінки використовуються однакові правила визначення оцінок посади по кожному фактору;
- ✓ визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.



При використанні методу Hay Group враховуються особливості організації, цілі та умови її діяльності. *Для оцінки робочих місць в основному використовуються три фактори:*

1. *Рівень знань*, тобто сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для правильного виконання посадових обов'язків. Цей фактор включає три субфактори: професійні знання, широту застосування і комунікативні навички.
2. *Вирішення проблем*. Інтелектуальний рівень, який потрібний на робочому місці для прояву ініціативи співробітника, а також складності виконуваної роботи.
3. *Відповідальність*: рівень відповідальності за дії працівників на робочому місці та її вплив на кінцевий результат.

По кожному фактору виділяється декілька рівнів вимог до співробітника, який обіймає посаду, що оцінюється. Ці рівні досить детально описуються в таблицях для кожного фактора у вигляді розгорнутих текстових описів.

Метод Hay Group

Етапи оцінки посади:

- 1) для посади визначається рівень по кожному фактору і визначається якісна оцінка, тобто відповідне значення, що показує рівень посади по фактору (A, B, C, D, E... - для професійних знань, 1, 2, 3... - для комунікативних навичок I, II... - для широти застосування; % - для розумової діяльності та ін.);
- 2) наступним кроком є переведення отриманих якісних оцінок у бали за спеціально розробленими таблицями;
- 3) бали за кожною шкалою підсумовуються, визначається кількість балів для конкретної посади;
- 4) проводиться розрахунок грейда (рівня оплати) для даної посади;
- 5) для кожного рівня оплати визначається діапазон розмірів заробітної плати (мінімальне і максимальне значення);
- 6) діапазон розміру заробітної плати указується в довідкових таблицях для кожної посади.

Контрольні запитання:

- Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
- Які основні завдання оцінки роботи персоналу організації?
- Які є види ділового оцінювання персоналу підприємства?
- Які основні напрями оцінки персоналу?
- Які цілі оцінки результатів діяльності персоналу?
- Які принципи оцінки працівників?
- Які етапи процесу оцінки роботи персоналу?
- Які є критерії оцінювання персоналу?
- Які є методи оцінки персоналу?
- Розкрийте суть атестації працівників.
- Які етапи проведення атестації працівників?
- Розкрийте суть Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу.
- Розкрийте суть технології Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.
- Розкрийте суть технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.



ТЕМА 10 ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ



План лекції

1. Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників.
2. Управління діловою кар'єрою працівників. Формування і розвиток кадрового резерву.
3. Сучасні технології професійного розвитку персоналу організації.



Професійний розвиток - це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує або використовуватиме в своїй професійній діяльності.

Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.



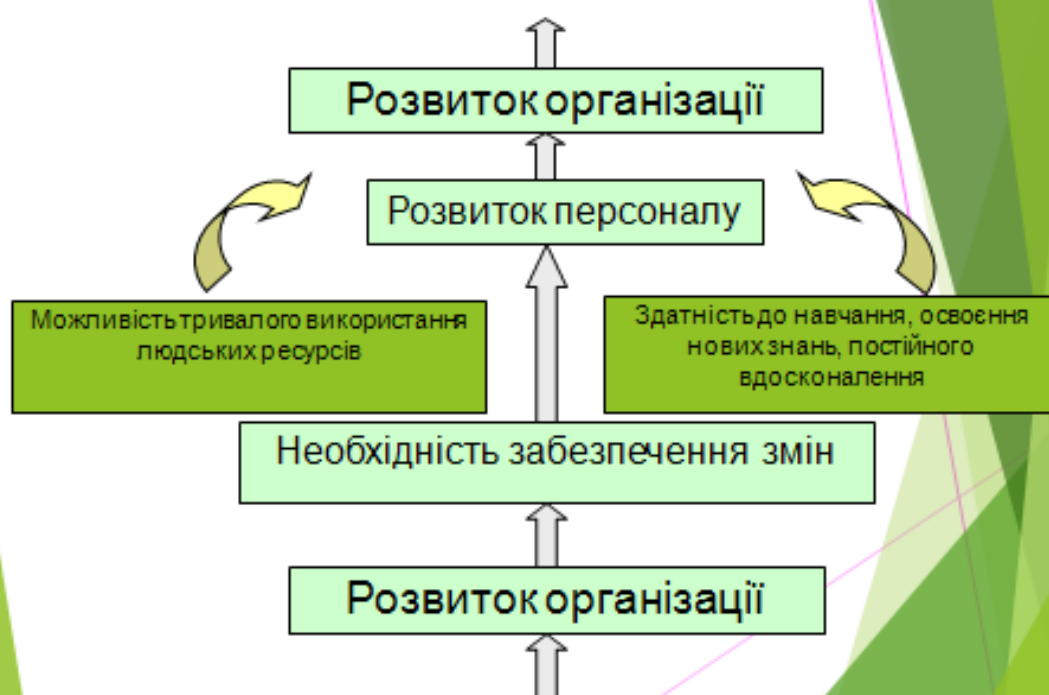
Професійний розвиток - це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

(Ст. 2 Закону України «Про державну службу»)



Мета розвитку персоналу – забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку.

Обґрунтування доцільності розвитку персоналу підприємства



Завданням управління безперервним розвитком працівників організації є забезпечення:

- ✓ відповідного професійного рівня працівників вимогам посади, робочого місця;
- ✓ умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- ✓ можливості просування працівників в професійній кар'єрі.

Метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками.

(Ст. 2 Закону України
«Про професійний розвиток працівників»)

Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- ✓ доступності професійного розвитку працівникам;
- ✓ вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;
- ✓ додержання інтересів роботодавця та працівника;
- ✓ безперервності процесу професійного розвитку працівників.

(Ст. 2 Закону України
«Про професійний розвиток працівників»)

Безперервна освіта — це процес росту освітнього (загального та професійного) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості і суспільства. У нього залучено безліч освітніх структур — основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних.

Система безперервної освіти поширена в усьому світі. Вона включає в себе всі види освіти і виховання, які кожна людина отримує від народження до смерті. У світовій педагогіці поняття «неперервна освіта» виражається поруч з термінами, серед яких «триваюча освіта», «довічна освіта», «довічне вчення», «перманентна освіта» та ін.

Безперервна освіта -

комплекс державних, приватних і суспільних освітніх установ, що забезпечують організаційну і змістовну єдність і подальший взаємозв'язок всіх ланок освіти, задовольняючи прагнення людини до самоосвіти і розвитку протягом всього життя.

Безперервне навчання — навчання, яке має місце в перебігу всього життя індивідуума і яке обумовлене інтенсивним оновленням знань і умінь, необхідних для успішної і ефективної професійної діяльності, і, відповідно, швидкою зміною соціальних і економічних умов, що висувають нові вимоги до рівня професійної підготовки фахівців.

Освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих.

(Ст. 18 Закону України «Про освіту»)

Складники освіти дорослих

Освіта дорослих

- післядипломна освіта;
- професійне навчання працівників;
- курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації;
- безперервний професійний розвиток;
- будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду.

(Ст. 18 Закону України «Про освіту»)

Післядипломна освіта - це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду.

(Ст. 60 Закону України «Про вищу освіту»)

Види післядипломної освіти

Післядипломна освіта

спеціалізація - профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;

перепідготовка - освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);

підвищення кваліфікації - набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

стажування - набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

Засади *професійного навчання* працівників визначаються законом.

Курси підвищення кваліфікації проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

(Ст. 18 Закону України «Про освіту»)

Безперервний професійний розвиток - це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

(Ст. 18 Закону України «Про освіту»)

Державне управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці, трудових відносин та зайнятості населення, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень.

Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації.

(Ст. 3 Закону України
«Про професійний розвиток працівників»)

Основними напрямками діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників є:

- ✓ розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;
- ✓ визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;
- ✓ розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;
- ✓ організація професійного навчання працівників;
- ✓ добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;
- ✓ ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;
- ✓ стимулювання професійного зростання працівників;
- ✓ забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;
- ✓ визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;
- ✓ проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

(Ст. 3 Закону України «Про професійний розвиток працівників»)



Чинники, які впливають на потребу професійного розвитку персоналу:

1. Динаміка зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники та ін.).
2. Розвиток техніки і технологій, які сприяють появі нової продукції, послуг, технологій виробництва.
3. Зміна стратегії розвитку організації.
4. Створення нової організаційної структури.
5. Освоєння нових видів діяльності.



Система управління професійним розвитком:

- ✓ *управління професійним навчанням;*
- ✓ *управління підготовкою резерву керівників;*
- ✓ *управління розвитком кар'єри працівників.*

Професійне навчання - це процес безпосередньої передачі нових професійних навичок чи знань працівникам організації, процес розвитку у працівників професійних навичок шляхом спеціальних методів навчання.



Професійне навчання - набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці.

(Ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення»)

Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

(Ст. 1 Закону України
«Про професійний розвиток працівників»)

Формальне професійне навчання працівників–

набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.

Неформальне професійне навчання

працівників – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

(Ст. 1 Закону України
«Про професійний розвиток працівників»)

Система професійного навчання охоплює:

- 1) осіб, які проходять первинну професійну підготовку в закладах освіти та інших установах, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників і фахівців;
- 2) працівників, які проходять первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації впродовж трудової діяльності;
- 3) безробітних, які шукають роботу і потребують первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації.

(Ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення»)

Форми професійного навчання працівників

Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

Професійне навчання працівників за робітничими професіями забезпечується шляхом: курсowego навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях); індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників – інструкторів виробничого навчання.

(Ст. 7 Закону України
«Про професійний розвиток працівників»)

Процес професійного навчання передбачає такі етапи:

- 1) *Визначення потреби в навчанні.*
- 2) *Розподіл ресурсів.*
- 3) *Постановка цілей навчання.*
- 4) *Визначення змісту програм і вибір методів навчання.*
- 5) *Безпосередньо навчання.*
- 6) *Оцінка ефективності навчання.*

Цілі професійного навчання повинні бути:

- 1) конкретними і специфічними;
- 2) орієнтовані на отримання практичних навичок;
- 3) вимірними (підлягати оцінці).

Принципи професійного навчання:

- актуальність (те, про що говориться, повинно мати відношення до професійного чи особистого життя людини);
- участь (працівники повинні активно брати участь у навчальному процесі і безпосередньо використовувати нові знання і навички на практиці);
- повторення (допомагає новому закріпитись в пам'яті і перетворює нові навички у звичку);
- зворотній зв'язок (необхідно постійно надавати інформацію працівникам про те, на скільки вони просунулись вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скорегувати свою поведінку для досягнення високих результатів).

Організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях.

Роботодавець може утворити окремий підрозділ з питань професійного навчання працівників або покласти функції з організації такого навчання на відповідних фахівців.

(Ст. 6 Закону України «Про професійний розвиток працівників»)

Основні методи професійного навчання

<u>На робочому місці</u>	<u>Поза робочим місцем</u>
1) Інструктаж 2) Ротація 3) Учні́вство і наставни́цтво 4) «Копіювання» 5) Метод ускладнених завдань	1) Лекція 2) Розгляд практичних ситуацій (кейсів) 3) Ділові ігри 4) Самостійне навчання 5) Моделювання

Навчання на робочому місці:

***Інструктаж** - представляє собою пояснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитись як працівником, так і спеціально навченим інструктором.*

Недорогий і ефективний засіб розвитку простих технічних навичок. Використовується на всіх рівнях організації.

***Ротація** - працівник переміщується з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду. Термін - від декількох днів до декількох місяців.*

Навчання на робочому місці:

***Учні́вство і наставни́цтво** - зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. Учні́вство полягає в наявності більш досвідченої людини, яка слідкує за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками і т.п.*

***«Копіювання»** - працівник закріплюється за спеціалістом, вчиться, копіюючи дії цієї людини (в давнину називали «віддати в підмайстер'я»).*

***Метод ускладнених завдань** - спеціальна програма робочих дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму задач і підвищення складності. Завершальна ланка - самостійне виконання завдань.*

Наставництво передбачає навчання безпосередньо на робочому місці шляхом передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок.

Наказ Міністерства соціальної політики України
від 11.10.2017 р. № 1611 «Про затвердження методичних
рекомендацій щодо запровадження наставництва»

Навчання поза робочим місцем:

***Лекція** - представляє собою монолог інструктора. Аудиторія сприймає матеріал на слух.*

Це швидкий і простий спосіб передачі знань великим групам. Не пов'язаний з великими витратами і дозволяє задавати питання. Однак, вона не передбачає практичних дій з боку учасників, тому майже відсутній зворотній зв'язок.

***Розгляд практичних ситуацій (кейсів).** Реальні чи видумані управлінські ситуації з питаннями для аналізу. В основі лежать дискусії, групове обговорення, в якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує, контролює їх роботу. Дозволяє познайомитись із досвідом інших підприємств.*

Навчання поза робочим місцем:

Ділові ігри - колективна гра, яка включає розгляд навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі і розглядають наслідки прийнятих рішень.

Корисні з точки зору вироблення практичних навичок. Вони дорогі. Необхідні спеціальні навички і багато часу.

Самостійне навчання - простий метод, оскільки для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальні приміщення, ні певний час - працівник вчиться там, тоді і так, як йому зручно.

Моделювання - відтворення реальних умов роботи (використання тренажерів, макетів і т.п.). Тренажери незамінні у випадку, коли навчання на робочому місці дуже дороге і небезпечне (пілоти і т.п.).

Професійне навчання працівників безпосередньо у роботодавця здійснюють викладачі, майстри виробничого навчання, інструктори виробничого навчання, які залучаються на умовах договору з надання освітніх послуг. Викладачі, які залучаються до здійснення професійного навчання безпосередньо у роботодавця, повинні мати повну вищу освіту за відповідним напрямом і стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки. Майстри виробничого навчання повинні мати вищу освіту та стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки. Інструктори виробничого навчання із складу кваліфікованих робітників повинні мати стаж роботи за професією не менш як три роки та рівень кваліфікації (розряд, клас, категорію) не нижчий, ніж передбачено навчальними планами і програмами, за якими здійснюється навчання робітників.

(Ст. 9 Закону України «Про професійний розвиток працівників»)

Переваги і недоліки методів навчання

На робочому місці	Поза робочим місцем
+ Зміст і час занять можуть бути підібрані до потреб підприємства - Працівники зустрічаються тільки з працівниками цієї організації +/- Учасники <u>можуть</u> бути відкликані простим повідомленням в зв'язку з виробничою необхідністю вирішити проблеми, які виникли на роботі + Може бути використане реальне технічне обладнання і методи виконання робіт - Учасники можуть частіше відриватись від навчання простим повідомленням + Може бути економічно вигідно, якщо є достатня кількість працівників з однаковими потребами в навчанні, необхідні засоби, викладачі - Учасники можуть без бажання обговорювати деякі питання відкрито і чесно у середовищі своїх колег чи в присутності керівника + Переходити від навчання на навчальних прикладах до безпосереднього виконання роботи легше, якщо навчальний матеріал безпосередньо пов'язаний з роботою	- Навряд чи точно відповідають потребам організації - Доступність і частота встановлюються зовнішньою організацією + Учасники можуть обмінюватись інформацією, ділитись досвідом з працівниками інших організацій +/- Учасники <u>не можуть</u> бути відкликані простим повідомленням в зв'язку з виробничою необхідністю вирішити проблеми, які виникли на роботі + Може використовуватись дороге навчальне обладнання - Якщо учасники були відкликані з курсів, оплата може не бути повернена + Може бути економічно вигідніше, якщо невелика кількість працівників з однаковою потребою в навчанні + Кваліфікований навчаючий персонал може бути доступний поза межами підприємства + В порівняно небезпечній нейтральній обстановці учасники можуть з більшим бажанням обговорювати деякі питання - Можуть виникнути проблеми при переході від навчання (на прикладі навчальних ситуацій) до безпосереднього виконання реальної роботи

Поняття «*кар'єра*» (від італ. *carriera* – біг, життєвий шлях) в енциклопедичному словнику трактується як: просування у сфері діяльності; досягнення популярності, слави, вигоди; найменування роду діяльності, професії.

Кар'єра (італ. *carriera* – біг, життєвий шлях, поприще, від лат. *carrus* – віз, візок) – швидке і успішне просування в службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди; вид діяльності.

(Словник іншомовних слів)

Кар'єра (від фр. *carriere*) — це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві.

Кар'єра – це поступове просування працівника по службі, зміна кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.



Професійна кар'єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї професійної трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, поліпшення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Працівник може послідовно пройти ці стадії в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації.



Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується в трьох основних напрямках:

- ✓ *вертикальний* – просування до вищого рівня в ієрархії;
- ✓ *горизонтальний* – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності (це може бути переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі);
- ✓ *центроспрямований* (проникнення) – це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний.

Під *вертикальною кар'єрою* розуміють підймання на вищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

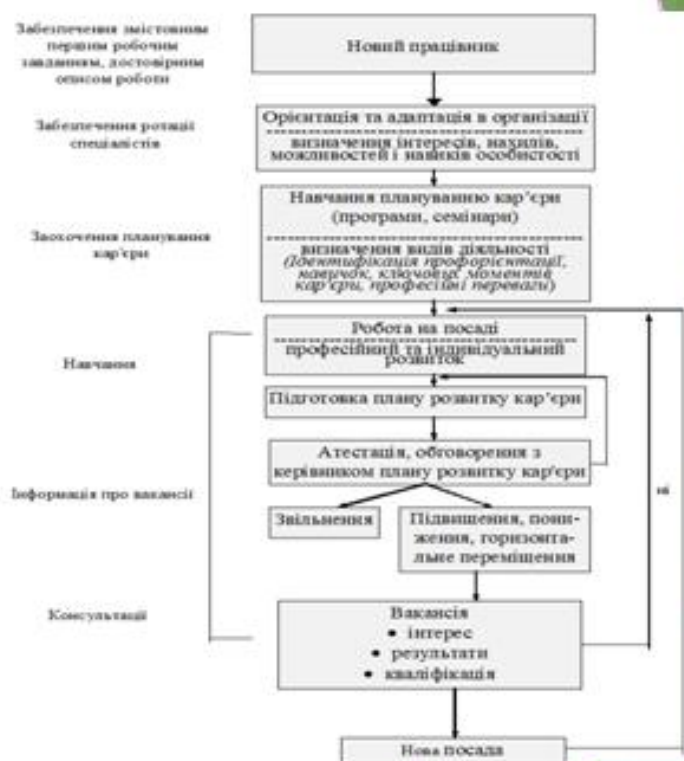


Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на шаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми).



Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів, проведених службою управління персоналом організації, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Процес планування і розвитку кар'єри



Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.

За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають кар'єрограми для різних спеціалістів і керівників.

Кадровий резерв – це група працівників, потенційно здатних до управлінської діяльності, які після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні посади.

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, висунутим певною посадою, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.



При роботі з резервом керівників виділяють дві групи:

- ✓ приємники або дублери;
- ✓ молоді працівники з лідерським потенціалом.

Формування кадрового резерву:

- КРОК 1. *Розроблення Положення про кадровий резерв.*
- КРОК 2. *Визначення вимог до кандидатів у резерв.*
- КРОК 3. *Формування групи кадрового резерву за різними категоріями.*
- КРОК 4. *Організація вивчення потенційних претендентів у резерв.*
- КРОК 5. *Організація попереднього відбору кандидатів, які мають потенціал для обіймання керівних посад.*
- КРОК 6. *Проведення оцінки попередньо відібраних до кадрового резерву кандидатів.*
- КРОК 7. *Порівняння кандидатів.*
- КРОК 8. *Уточнення і коригування остаточного списку резервістів.*
- КРОК 9. *Рішення про включення до складу резерву приймає керівник організації.*
- КРОК 10. *Повідомлення кандидатів про зарахування їх до кадрового резерву.*

Робота з кадровим резервом:

- КРОК 1. *Розробка програми розвитку і професійного зростання резервістів.*
- КРОК 2. *Підготовка та затвердження бюджету витрат на роботу з кадровим резервом.*
- КРОК 3. *Ознайомлення з програмою.*
- КРОК 4. *Оцінка прогресу.*
- КРОК 5. *Коригування індивідуальної програми розвитку.*
- КРОК 6. *Відбір кандидатів із резерву.*
- КРОК 7. *Звіт про проведення роботи з кадровим резервом.*

У плані розвитку кадрового резерву можуть бути передбачені *заходи, згруповані за трьома основними напрямками:*

1. *Теоретична професійна підготовка* (цільова перепідготовка та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з ефективного управління, участь у роботі семінарів, самонавчання).
2. *Практична підготовка* (програми стажувань).
3. *Розвиток на робочому місці* (конкретні завдання із щоденної роботи, що сприяють розвитку необхідних компетенцій).

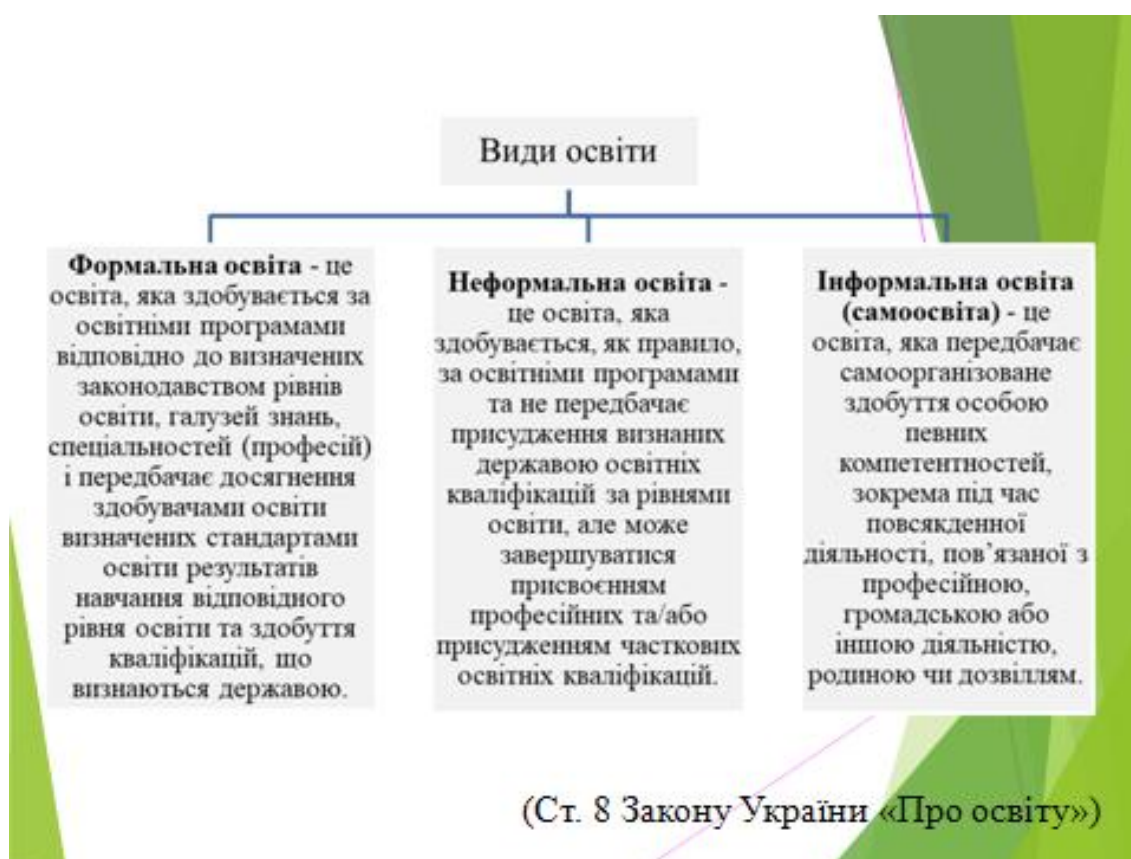
Ефективна система формування і розвитку кадрового резерву забезпечить організації:

1. Успішне досягнення стратегічних цілей та оперативних завдань завдяки підготовленій команді керівників і фахівців.
2. Стійкість до сприйняття організаційних змін за рахунок системи розвитку та навчання співробітників, розробленої з урахуванням прогнозів майбутнього організаційного розвитку.
3. Скорочення періоду адаптації нового співробітника на посаді. Внутрішні кандидати, на відміну від залучених ззовні, вже знайомі зі структурою організації, системою внутрішніх комунікацій, основними технологіями роботи, корпоративною культурою — таким чином, строк їх адаптації істотно скорочується.
4. Підвищення мотивації працівників, які усвідомлюють серйозність перспективи професійного та кар'єрного зростання у зазначеній організації.
5. Зниження матеріальних і тимчасових витрат на залучення персоналу при відкритті вакантних позицій по резервованій посаді.

Європейською стратегією зайнятості (European employment strategy) визначено керівні принципи політики розвитку навчання протягом життя, суть яких полягає у збільшенні роботодавцями інвестицій у людські ресурси та забезпеченні безперервного навчання дорослих, а Меморандумом безперервної освіти Європейського Союзу («A Memorandum of Lifelong Learning») – ключові принципи безперервного навчання та його основні види: формальне навчання (передбачає видачу офіційних документів про освіту), неформальне навчання (не передбачає видачу офіційних документів про освіту) та інформальне навчання (самоосвіта)

Принципи безперервної освіти

№	Принцип	Мета
1	Нові базові знання і навички для всіх.	Гарантувати загальний неперервний доступ до освіти для отримання й поновлення навичок, необхідних для включення людини в інформаційне суспільство. Підсумкові документи Лісабонського саміту відносять до таких навичок комп'ютерну грамотність, іноземні мови, технологічну культуру, підприємництво та соціальні навички.
2	Збільшення інвестицій в людські ресурси.	Значно збільшити інвестиції в людські ресурси для підняття пріоритету найважливішого надбання Європи – її людей. В останніх документах ЄС пропонується підвищувати капіталовкладення в людські ресурси, діючи на основі соціального партнерства і поширюючи досвід передових компаній.
3	Інноваційні методики викладання й навчання.	Розробити нові методології навчання для системи безперервної освіти протягом життя. З розвитком інформаційного суспільства освітні технології стають усе більше орієнтованими на користувача. Методи навчання як у формальній, так і в неформальній системі освіти повинні орієнтуватися на користувача, змінюватися в напрямку особистісної мотивації, критичного мислення й уміння навчатись.
4	Нова система оцінки отриманої освіти.	Докорінно змінити підходи до розуміння і визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти. Визнання такої освіти допоможе підвищити мотивацію до безперервної освіти. Актуалізується потреба у розробці якісної системи «Акредитації попередньої і неформальної освіти» (Accreditation of Prior and Experiential Learning – APEL).
5	Розвиток наставництва й консультування.	Забезпечити кожному протягом усього життя вільний доступ до інформації про освітні можливості та до необхідних консультацій і рекомендацій. Має бути створена постійна консультативна служба, яка надаватиме рекомендації в сфері освітнього, професійного та особистісного розвитку і буде орієнтована на інтереси та потреби активного користувача.
6	Наближення освіти до місця проживання.	Наблизити освітні можливості до місця проживання споживачів за допомогою мережі навчальних та консультативних пунктів і використання інформаційних технологій. Мючи свободу пересування люди не повинні, однак, бути змушеними залишати своє рідне місто чи село для отримання якісної освіти.



Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультативної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Методи співпраці керівників і підлеглих

Метод	Ціль методу	Коли використовується	Обмеження
Тренінг	Придбання конкретних навичок	Коли для ефективного виконання роботи виконавцю не вистачає знань і навичок	Необхідність переміщення навичок з аудиторії в реальність. Не завжди індивідуалізований підхід
Професійне консультування	Рішення конкретної проблеми через придбання цього рішення	Коли проблема знаходиться у визначеній експертній області і не може бути ефективно вирішена усередині організації (відсутні час, знання і вигідніше купити рішення на стороні)	Витрати повинні бути ретельно перелічені. Консультантам треба вміти ефективно керувати. Як правило, підвищення компетентності клієнта щодо способів рішення проблеми відбувається слабо.
Наставництво (Менторство)	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Коли усередині організації є співробітники, компетентні в рішеннях тих чи інших питань. Коли необхідна передача накопиченого в організації досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників	В основному, передаються готові рішення і мудрість змудрого. Це рідко сприяє розвитку нових ініціатив
Коучинг	Рішення конкретної проблеми через розвиток самостійності і відповідальності за результат у співробітника	Коли для успіху справи критична здатність співробітника до мотаторства і почуття персональної відповідальності за результат вимагає спеціальних навичок коуча.	Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність, запобігливість співробітників

Менторство (mentoring) – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство – це, так би мовити, порада керівника.



Коучинг (coaching) – термін, який з'явився на початку 80-х років минулого століття у Великобританії. В короткому оксфордському словнику слово coaching визначається як «наставляти, тренувати, надихати».

Коучинг - метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.

Коучинг - це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.



Відмінності між коучингом і наставництвом

Коучинг	Наставництво (менторство)
Співпраця на певний період часу.	Постійна співпраця, яка може тривати протягом тривалого часу.
Зустрічі за своїм характером більш структуровані і плануються на регулярній основі.	Зустрічі проводяться у міру потреби: коли підопічному необхідна порада або підтримка.
Зосереджений на розвитку сильних сторін і досягнення бажаних змін. Корисний для розвитку талантів, управління змінами та пошуку конкретних рішень професійних завдань.	Розширює кругозір і професійні навички.
Тренеру не обов'язково мати досвід у сфері роботи свого клієнта. Однак він повинен розуміти, як працює сфера клієнта: розуміти його професійну мову і мати уявлення про обов'язки і функції.	Ментор завжди більш досвідчений і кваліфікований фахівець, ніж учень. Часто це старший співробітник організації, який може передати знання та досвід.
Порядок денний встановлюється коучем або клієнтом. Для кожної зустрічі тема узгоджується між сторонами.	Порядок денний встановлюється підопічним, при цьому наставник забезпечує підтримку і керівництво.
Порядок денний спрямований на просування до поставлених цілей клієнтів.	Наставництво направлено на розвиток кар'єри.

Ключові поняття коучингу

Клієнт. Клієнтом може бути як індивідуальна особа, так і організація. Тобто, це людина, що користується послугами коуча й очікує позитивних результатів (Британські тренери ще називають клієнта гравцем).

Сесія – процес бесіди коуча з клієнтом, що відбувається за чітко вибудованою структурою.

Формат коучингу – це, безпосередньо, взаємодія або засіб взаємодії тренера і клієнта.



Види коучингу

За кількістю учасників:

- ✓ Індивідуальний коучинг.
- ✓ Груповий (або корпоративний).

За сферою застосування:

- ✓ Бізнес-коучинг. Його призначення – відшукати ефективні шляхи реалізації цілей організації. Коуч обов'язково повинен працювати як з керівниками організації, так і з групами співробітників.
- ✓ Кар'єрний коучинг. Його мета може полягати в супроводженні клієнта в пошуку ним роботи, в оцінюванні професійних можливостей і компетенцій, у виборі найбільш дієвого шляху розвитку тощо.
- ✓ Лайф-коучинг. Передбачає індивідуальну роботу з клієнтом. Людина може звернутися до коуч-тренера з різними проблемами: в роботі, особистих взаєминах, самооцінці, здоров'я. Разом з коучем клієнт шукає шляхи позитивних зрушень у проблемних аспектах життя.

Корпоративний університет – це система внутрішнього навчання, побудована в рамках корпоративної ідеології на основі єдиної концепції і методології, яка охоплює всі рівні керівників та фахівців. Він є інструментом стратегічного менеджменту, невід'ємною складовою бізнес-процесів.

В основі діяльності **корпоративних університетів** містяться три головні принципи:

- 1) неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, обумовлена стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки і технологій;
- 2) практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу;
- 3) використання переважно активних методів навчання персоналу.

E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

Різновид наставництва – **Buddying** (від англ. buddy – друг, приятель). Buddying – це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

Secondment – це різновид ротації персоналу, згідно якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу організацію, причому, зазвичай, іншої галузі.

Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій організації, або працівник, яка проробила в організації певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні.

Контрольні запитання:

- Розкрийте суть поняття «професійний розвиток».
- Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
- Розкрийте суть безперервної освіти.
- Які є складники освіти дорослих згідно законодавства України?
- Які види післядипломної освіти згідно законодавства України?
- Розкрийте суть безперервного професійного розвитку.
- Хто здійснює управління у сфері професійного розвитку працівників?
- Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
- Що включає система управління професійним розвитком?
- Розкрийте суть поняття «професійне навчання».
- Розкрийте суть формального і неформального професійного навчання.
- Кого охоплює система професійного навчання?
- Які форми професійного навчання працівників? Які є етапи професійного навчання?
- Які принципи професійного навчання? Які є методи професійного навчання?
- Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
- Розкрийте суть поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
- Що включає процес планування і розвитку кар'єри?
- Що таке кадровий резерв? Які етапи формування кадрового резерву?
- Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
- Які основні принципи безперервної освіти? Які є види освіти?
- Які є сучасні методи розвитку персоналу підприємства?



ТЕМА 11

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ



План лекції

- 1. Сутність та зміст компетентісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.**
- 2. Класифікація компетентностей в управлінській діяльності.**
- 3. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.**



Компетенція визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися.



Під **компетенцією** слід розуміти певну сферу, коло діяльності, наперед визначену систему питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

Компетентність у перекладі з латинської **competentia** означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці.



Компетентність - динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

(Національна рамка кваліфікацій, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341)



Компетентність – якість особистості, її певне надбання, що ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних засадах і проявляється в критичний момент за рахунок вміння знаходити зв'язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень нагальної проблеми.



Компетентність - якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини.

Компетентнісний підхід — спрямованість освітнього процесу на досягнення інтегральних результатів у навчанні, якими є загальні (базові, ключові) і спеціальні (предметні) компетентності тих, хто навчається.

Загальні (базові, ключові) компетентності забезпечують наступність і послідовність навчання впродовж усього життя людини, вони поступово поглиблюються і збагачуються залежно від рівня освіти. У вищій освіті та професійній підготовці виділяють, крім загальних (базових, ключових), професійні (пов'язані із спеціальністю) та фахові (пов'язані із спеціалізацією) компетентності.

Основні (або ключові) компетентності (англ. *key competences*) — це ті, які необхідні всім громадянам для особистої реалізації та розвитку, активного громадянського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування.

17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя - рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС).



Основними цілями Рамкової програми Європейського Союзу є:

1. Визначити ключові компетенції, необхідні для працевлаштування, посилення особистого потенціалу, активного громадянства та соціальної інтеграції.
2. Створити довідник для розробників освітніх політик, надавачів освітніх і тренінгових послуг, керівних кадрів закладів освіти, роботодавців, а також безпосередньо тих, хто навчається.
3. Підтримувати зусилля на європейському, національному, регіональному та місцевому рівнях задля сприяння розвитку компетенцій для навчання протягом усього життя.

**Ключові компетентності для навчання впродовж життя –
рекомендація -2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради**

Ключові компетентності	
Було (2006)	Стало (2018)
Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue)	Грамотність (Literacy competence)
Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages)	Мовна компетентність (Languages competence)
Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology)	Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering)
Цифрова компетентність (Digital competence)	Цифрова компетентність (Digital competence)
Навчання вчитись (Learning to learn)	Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)
Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences)	Громадянська компетентність (Civic competence)
Почуття ініціативності та взаємодії (Sense of initiative and entrepreneurship)	Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)
Культурна впевненість і самовираження (Cultural awareness and expression)	Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence)

Види компетентності:

- 1) функціональна (професійна) компетентність:** характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати;
- 2) інтелектуальна компетентність:** виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- 3) ситуативна компетентність:** означає уміння діяти відповідно до ситуації;
- 4) часова компетентність:** відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.
- 5) соціальна компетентність:** передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Зарубіжні вчені виділяють *п'ять груп ключових компетенцій, якими має володіти фахівець:*

- 1) політичні й соціальні компетенції;
- 2) компетенції мультикультурності, тобто здатності комунікувати з різними культурами та релігіями;
- 3) компетенції комунікабельності;
- 4) цифрові компетенції — ті, що пов'язані з виникненням інформаційного суспільства;
- 5) компетенції, спрямовані на особистісний та професійний саморозвиток упродовж життя.

Серед основних компетенцій HR-менеджера визначено:

1. **Когнітивні.** Складаються з необхідних знань, умінь і навичок, отриманих фахівцем під час персонального розвитку і досвідченості. Їх рівень формує ступінь розвитку і впливу когнітивних факторів на подальшу зміну раціональної поведінки в процесі управлінської праці;
2. **Функціональні.** Містять здатності проявляти і застосовувати професійну поведінку, приймати обґрунтовані та об'єктивні рішення, орієнтацію на результат. Когнітивні чинники в цьому випадку опосередковано впливають на результати діяльності фахівця, оскільки професійну поведінку багато в чому визначають і обмежують різноманітні професійні правила і нормативи;
3. **Соціальні.** Здатність і готовність до співробітництва, підтримання і розвитку відносин, встановлення міжособистісних, внутрішньо- і зовнішньо організаційних комунікацій, розуміння потреб колективу та окремих працівників. В цьому випадку когнітивні чинники можуть відігравати значну роль у зміні раціональної поведінки фахівця, оскільки соціальна активність вимагає гнучкості у прийнятті рішень і може містити певні відхилення від загальноприйнятих очікувань;
4. **Особистісні.** Стійкі характеристики особистості, пов'язані із визнанням роботи, уміння поєднувати емпатію та націленість на результат, стресостійкість, аналітичні та інші здібності. Ця група компетенцій найбільш схильна до впливу з боку когнітивних факторів. Якщо фахівець є схильним до ірраціональності, він проявить її в процесі особистісної взаємодії;
5. **Етичні.** Особистісні і професійні цінності та здатність приймати рішення на їх основі. Як і у випадку з функціональними компетенціями, вплив факторів зміни раціональної поведінки є опосередкованим і таким, що обмежується власними і професійними цінностями і нормативами.
6. **Мета-компетенції.** Сприйняття критики та можливість подальшого набуття компетенцій. В залежності від власної чутливості до критики фахівець може бути схильним до зміни раціональної поведінки у бік ірраціональної та відмови від подальшого вдосконалення і розвитку.

Цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем.



Цифрові навички людського капіталу мають бути сформовані на трьох рівнях:

- 1) вищий рівень - навички управління цифровою економікою та цифрового підприємництва: вміння визначати нові можливості для бізнесу, нові бізнес-моделі, нові способи ведення бізнесу, вміння впроваджувати інновації та управляти змінами;
- 2) середній рівень - цифрові спеціалізовані навички: навички, необхідні для дослідження, розробки, проектування, стратегічного планування, управління, виробництва, консалтингу, маркетингу, продажу, інтеграції, встановлення, адміністрування, підтримки та обслуговування програмного забезпечення та систем ІКТ;
- 3) низовий рівень - навички цифрових користувачів: цифрова грамотність, навички, необхідні для ефективного використання засобів, систем та пристроїв ІКТ, що охоплюють використання Інтернету, додатків, основного та вдосконаленого програмного забезпечення та спеціалізованих інструментів, що підтримують конкретні бізнес-функції.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р схвалено ***Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки***, яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Цифровізація та багатоформність на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості спеціалізацій та професій, тобто наскрізним або багатоплатформним. Кількість робочих місць в Україні, що потребують від працівників принаймні базового розуміння інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, стрімко збільшується, а вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до персоналу.

(Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки)

Цифрове робоче місце - віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці.

(Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки)



Модель компетенцій являє собою сукупність знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в організації.

В результаті розробки моделей компетенцій в організації визначаються конкретні критерії щодо підбору персоналу, розробки процедур адаптації новачків, оцінки результатів роботи, складання програм навчання та розвитку персоналу, вибору систем мотивації.

Метою розробки моделі компетенцій є спрямування самовдосконалення співробітника на розвиток основних мотивів і поведінкових установок, що складають основу певного роду занять.

Цілі формування моделей компетенцій в організаціях:

- ✓ оцінка діяльності працівників організації;
- ✓ створення гнучкої і надійної системи найму;
- ✓ проведення відбору кандидатів на керівні посади;
- ✓ перебудова кваліфікаційної системи;
- ✓ підвищення виконавської дисципліни;
- ✓ вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників;
- ✓ вдосконалення робочих процесів;
- ✓ формування партнерських відносин між службовцями та керівниками.

В узагальненому вигляді звернення до компетенцій можна ув'язати з трьома ключовими завданнями:

- підбір (набір і відбір) персоналу;
- розвиток людських ресурсів;
- винагорода працівників.

Модель компетенцій надає такі переваги організації у сфері управління людськими ресурсами:

- ✓ підбір (набір і відбір) персоналу стає більш сфокусованим і результативним;
- ✓ завдяки моделі компетенцій керівництво організації отримує можливість визначити потенціал, здібності майбутніх співробітників;
- ✓ ґрунтуючись на моделях компетенцій, керівництво може підвищити ефективність системи навчання персоналу, зосередившись на розвитку критичних навичок і вмінь, збільшити ефективність навчання та ін.

Опис компетенції



При формуванні моделей компетенцій потрібно враховувати *три ключові елементи*:

- ✓ назва сфери діяльності;
- ✓ описова частина (загальне визначення/опис компетентності);
- ✓ показники поведінки (твердження, якими описується поведінка з використанням специфічної термінології у контексті цієї роботи).

Типовий підхід до розробки компетенцій

Тип компетенції	Учасники	Методи розробки	Тестування моделі	Впровадження
Модель	Менеджер проекту, координаційна група і топ-менеджери	Дослідження, групові дискусії	Представники різних груп персоналу	Всі працівники
Ключові	Члени команди топ-менеджерів	Структуровані інтерв'ю; групові обговорення	Представники різних груп персоналу	Всі працівники
Базові	Представники різних груп персоналу	Фокус-групи	Додаткові групи з різних відділів	Всі працівники
Спеціальні	Група високоефективних працівників	Інтерв'ю та/або фокус-групи	Інші відібрані працівники	Працівники, які не були залучені
Різне застосування	Менеджер проекту, координаційна група; представники персоналу	Дослідження, групові дискусії	Додаткові групи з різних відділів	Працівники, які не були залучені

Контрольні запитання:

- Розкрийте суть понять «компетенція» і «компетентність».
- Розкрийте суть компетентнісного підходу.
- Розкрийте поняття «основні (або ключові) компетентності»?
- Які ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС))?
- Які є види компетентності?
- Розкрийте суть цифрової компетентності.
- Розкрийте суть цифрового робочого місця.
- Розкрийте суть моделі компетенцій.
- Які цілі формування моделей компетенцій в організаціях?



Presenter Media

IV. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

Питання для обговорення на семінарських заняттях

Семінарське заняття № 1.

1. Які основні поняття характеризують управління персоналом?
2. Які основні задачі управління персоналом?
3. Які принципи управління персоналом?
4. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».
6. Що таке «система управління персоналом» та які підсистеми вона включає?
7. Розкрийте суть технології управління і технології управління персоналом.

Семінарське заняття № 2.

1. Розкрийте суть підбору персоналу. Які основні етапи підбору працівників?
2. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
3. Які основні методи пошуку персоналу?
4. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
5. Які є технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду?
6. Що таке резюме? Яку воно повинно містити інформацію?
7. Які є типи і види співбесіди?
8. Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?
9. Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
10. Які виділяють етапи працевлаштування?

11. Які документи подаються при працевлаштуванні?
12. Які є обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою?
13. Що таке трудовий договір? Які є обов'язкові та додаткові умови трудового договору?
14. Який за строком може бути трудовий договір згідно чинного законодавства?
15. Які строки випробування при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства?
16. Які обставини роблять законною відмову в працевлаштуванні?
17. Розкрийте сутність адаптації працівників. Які її цілі?
18. Які аспекти включає процес адаптації персоналу?
19. Які етапи процедури адаптації?
20. З чого складається програма адаптації?
21. Які прямі фінансові і непрямі втрати організації від неякісного підбору персоналу?

Семінарське заняття № 3.

1. Що таке «кадрова агенція»? Які є типи кадрових агенцій? Охарактеризуйте їх.
2. Розкрийте суть рекрутингу і рекрутування як особливого виду послуг у підборі персоналу.
3. Хто такий рекрутер? Розкрийте зміст його роботи.
4. Охарактеризуйте інфраструктуру ринку рекрутингових послуг.
5. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій.
6. Які послуги надають рекрутингові агенції? Розкрийте їх зміст.
7. Які є вимоги організації-замовника до рекрутера? Які є вимоги рекрутера до замовника?

8. Які найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу?
9. Розкрийте суть формування HR-бренду компанії-замовника.
10. Охарактеризуйте основні етапи рекрутування.
11. Розкрийте суть понять «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс».
12. Які форми співпраці описує аутсорсинг? Які фактори сприяють розвитку аутсорсингу?
13. Які є види аутсорсингу? Які переваги і недоліки аутсорсингу?
14. Які етапи проведення аутсорсингу?
15. Хто є учасниками у відносинах аутсорсингу? Які основні складові договору аутсорсингу?
16. Розкрийте суть поняття «лізинг персоналу». Які передумови виникнення і використання лізингу персоналу?
17. Які є види лізингу персоналу? Які методи провадження лізингу?
18. Які основні кроки формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем?
19. Які етапи взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин?
20. Які договори використовують для документального оформлення тристоронніх лізингових відносин?
21. Які переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача?
22. Як обґрунтовується економічна доцільності залучення персоналу на умовах лізингу?
23. Які є переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу?

24. Розкрийте суть поняття «аутстафінг». Які ознаки аутстафінгу?
25. Які є види аутстафінгових послуг? Які є переваги застосування аутстафінгу?
26. Які причини застосування організацією аутстафінгової технології?
27. Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.
28. Розкрийте процедуру виведення персоналу зі штату.
29. Які є послуги організацій, що пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату?

Семінарське заняття № 4.

1. Розкрийте суть понять «соціальна група», «колектив», «група».
2. Які передумови виникнення груп? Які характерні особливості групи?
3. Які ключові ознаки колективу? За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?
4. Які основні етапи розвитку колективу?
5. Розкрийте суть формальних і неформальних груп.
6. Які специфічні характеристики мають неформальні групи?
7. Які є найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами?
8. Що розуміють під згуртованістю трудового колективу? Які є чинники групової згуртованості?
9. Які існують стадії формування згуртованої групи?
10. Як розраховуються коефіцієнти згуртованості, конфліктності, взаємності групи, соціометричний статус членів групи, індекс інтеграції групи?
11. Які є ролі працівників у колективі?

12. Розкрийте поняття «команда». Які основні відмінності між групами і командами?
13. Розкрийте суть командоутворення. Які етапи формування команди?
14. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
15. Які є загальні характеристики високоефективних команд?
16. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу». Які основні завдання оцінки роботи персоналу організації?
17. Які є види ділового оцінювання персоналу підприємства?
18. Які основні напрями оцінки персоналу?
19. Які цілі оцінки результатів діяльності персоналу?
20. Які принципи та етапи процесу оцінки працівників?
21. Які є критерії оцінювання персоналу?
22. Які є методи оцінки персоналу?
23. Розкрийте суть атестації працівників. Які етапи проведення атестації працівників?
24. Розкрийте суть Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу.
25. Розкрийте суть технології Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.
26. Розкрийте суть технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.

Семінарське заняття № 5.

1. Розкрийте суть поняття «професійний розвиток».
2. Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
3. Розкрийте суть безперервної освіти. Які є складники освіти дорослих згідно законодавства України?

4. Які види післядипломної освіти згідно законодавства України?
5. Розкрийте суть безперервного професійного розвитку.
6. Хто здійснює управління у сфері професійного розвитку працівників?
7. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
8. Що включає система управління професійним розвитком?
9. Розкрийте суть поняття «професійне навчання».
10. Розкрийте суть формального і неформального професійного навчання.
11. Кого охоплює система професійного навчання?
12. Які форми професійного навчання працівників?
13. Які є етапи професійного навчання?
14. Які принципи професійного навчання?
15. Які є методи професійного навчання?
16. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
17. Розкрийте суть поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
18. Що включає процес планування і розвитку кар'єри?
19. Що таке кадровий резерв?
20. Які етапи формування кадрового резерву?
21. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
22. Які основні принципи безперервної освіти? Які є види освіти?
23. Які є сучасні методи розвитку персоналу підприємства?
24. Розкрийте суть понять «компетенція» і «компетентність».
25. Розкрийте суть компетентнісного підходу.
26. Розкрийте поняття «основні (або ключові) компетентності»?

27. Які ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС))?
28. Які є види компетентності?
29. Розкрийте суть цифрової компетентності.
30. Розкрийте суть цифрового робочого місця.
31. Розкрийте суть моделі компетенцій.
32. Які цілі формування моделей компетенцій в організаціях?

ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1

Організація набору та відбору персоналу

Мета: Поглибити і закріпити здобуті знання з організації набору та відбору персоналу.

Вихідним етапом у процесі управління персоналом організації є підбір працівників. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить її діяльність.

Завдання 1. *Відбір працівників на вакантні посади.*

На основі аналізу змісту процесу відбору працівників на вакантні посади заповніть наведену нижче форму.

Таблиця

Характеристика етапів відбору кандидатів на посаду

Послідовність етапів відбору працівників	Зміст процедури	Інформація для аналізу, яку отримує менеджер з персоналу
....		

Завдання 2. *Визначення відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді.*

Опишіть основні критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді, без яких неможливо здійснити правильний відбір.

Завдання 3. *Складання оголошення про вакансію.*

Використовуючи матеріали теми 2 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, матеріали вебсайту iFactor

(<https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html>)

скласти оголошення про вакансію.

Шукаємо працівників правильно, або Як скласти оголошення про вакансію*

Здавалося б, у світі інформаційних технологій і повсюдного використання Інтернету, що може бути легше, ніж розмістити оголошення. В Україні існує безліч сайтів із пошуку роботи, скористатися якими може кожен, хто бажає. Часто роботодавці намагаються залучити до себе цінного співробітника: і чай із печивом за свій рахунок пропонують, і транспорт на роботу або назад, і масажний кабінет в офісі, і просто дружню атмосферу та повний соцпакет. Але такі старання не безпідставні — натомість вони бажають отримати ідеального працівника за всіма параметрами. Тому малюючи портрет нового працівника, багато роботодавців порушують законодавство, встановлюючи завищені вимоги до кандидатів.

Законодавчі вимоги до оголошень про вакансію

Розпочнемо з головного трудового документа — *КЗпП*. Держава гарантує працевдатним громадянам, які постійно проживають на території України, вільний вибір виду діяльності і правовий захист від необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу (ст. 51 *КЗпП*). Далі це положення розвиває ст. 22 *КЗпП*, де зазначено:

«Забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу.

Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України».

Саме тому роботодавцеві забороняється при укладенні трудового договору навіть вимагати від осіб, яких приймають на роботу, відомості про їх партійну та національну належність, походження, реєстрацію місця проживання і документи, подання яких не передбачено законодавством.

Думаєте, це й усе законодавче регулювання цього питання? Де там. Детальніше правила складання оголошень про вакансію прописані в [Законі України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI](#) (далі — *Закон про зайнятість*

населення) і в [Законі України «Про рекламу» від 03.07.96 р. № 270/96-ВР](#) (далі — Закон про рекламу). Так, в останньому зазначено:

«Стаття 241. Реклама послуг із працевлаштування

1. Забороняється в рекламі про вакансії (прийом на роботу) зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками».

До того ж за правилами ст. 17 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 р. № 2866-IV роботодавець не має права вимагати у працівника інформацію про його особисте життя і плани щодо народження дітей. Звісно, і зазначати такі вимоги в оголошенні про пошук працівника теж не варто.

Саме тому вимоги роботодавців до віку, місця проживання, належності до статі тощо вважаються дискримінаційними і такими, що порушують положення українського законодавства. Але з кожного правила є свої винятки. Так і тут. Наприклад, наказ МОЗ «Про затвердження Переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх» від 31.03.94 р. № 46 містить як види робіт, так і конкретні назви професій, на яких не можуть працювати неповнолітні.

Крім того, вікові обмеження можуть бути встановлені й іншими законодавчими актами. Наприклад, на посаду судді можуть претендувати особи не молодше 30 і не старше 65 років. Тому зазначення у вакансії такого вікового обмеження не буде порушенням. А ось у питаннях гендерної дискримінації на ринку праці ще у 2017 році відбулися зміни. Нагадаємо, що з 22.12.2017 р. жінок можуть приймати на роботи (крім підземних робіт), які раніше були заборонені для них згідно з наказом МОЗ «Про затвердження Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок

(ДНАОП 0.03-8.08-93)» від 29.12.93 р. № 256 (ср. 025069200).

Типові помилки при складанні оголошень

Тепер коротко пройдемося по найпоширеніших помилках. Почесне перше місце найпопулярнішої помилки належить вимогам до статі кандидата. Наприклад, більшість роботодавців хочуть бачити як секретарів та офісних службовців виключно дівчат. Також роботодавці «грішать» і віковими обмеженнями (часто як нижню межу зазначають 25 років, верхню — 45 — 50). Але і це ще не все. Окрім дискримінації за статевою ознакою та віком, роботодавці також часто ставлять умовою наявність реєстрації в певному місті або навіть проживання в певному районі. Менш популярні, але все-таки трапляються вимоги з приводу сімейного стану, наявності або відсутності дітей, вимоги до зовнішності або інших фізичних якостей кандидата. Нерідко в оголошеннях про вакансії можна натрапити на вимоги про наявність власного автомобіля, доступу до Інтернету, спеціальної робочої техніки в себе вдома. Дискримінацією вважатиметься і вимога про відсутність у претендента шкідливих звичок. Багато роботодавців відкрито пред'являють такі вимоги, навіть не підозрюючи про те, що їх вимоги незаконні.

Відповідальність за «завищені» вимоги до працівників

Контроль за дотриманням вимог законодавства до оголошень про вакансії (прийняття на роботу) здійснює Держпраці (ст. 26 Закону про рекламу і *п.п. 10 п. 4 Положення про Державну службу України з питань праці, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 р. № 96*). За публікацію оголошення, яке порушує вимоги ст. 241 Закону про рекламу, на роботодавця можуть накласти штраф у розмірі 10 МЗП (41730 грн.).

До того ж майте на увазі, що працівник може звернутися до суду, якщо йому неправомірно відмовили у прийнятті на роботу. При цьому доводити відсутність факту дискримінації повинен відповідач, тобто роботодавець. Але працівник повинен буде довести, що він відповідає формальним вимогам, які висував роботодавець до кандидатів на посаду, і навести факти або обставини, які свідчать про дискримінацію. Тому йому важливо заздалегідь зібрати будь-які докази та свідчення, які вказували б на дискримінацію.

Нагадаємо, що закон вимагає дати відмову **в письмовій формі** лише вагітним жінкам, жінкам з дітьми до трьох років та одиноким матерям (ст. 184 КЗпП).

Як правильно складати оголошення про прийняття на роботу

Виходячи з вищезазначених положень законодавства, при складанні оголошення про вакансію замість дискримінаційних вимог потрібно зазначати конкретні вимоги до ділових якостей або спеціальної підготовки кандидата (див. рисунок).



Як правильно скласти оголошення про вакансію

Звісно, роботодавцеві доведеться мучитися, відсіваючи кандидатів на стадії перегляду резюме або співбесіди, але в такому разі закон ви точно не порушите. До речі, Закон про зайнятість населення зобов'язує кожного роботодавця за наявності вільних робочих місць інформувати про це Державну службу зайнятості за формою № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)». Відповідальність за неподання такої форми не передбачена (див. *лист Мінсоцполітики від 25.05.2017 р. № 420/0/126-17/243* // спецвипуск «ОП», 2017, № 20/1). Проте ми не радимо відкладати її вбік. Адже саме вона може послугувати роботодавцям своєрідним путівником для складання оголошення про вакансію, минувши будь-які дискримінаційні положення.

Нагадаємо, що у ньому необхідно зазначити інформацію про професію, кількість вакансій, заробітну плату, місце проведення робіт, завдання й обов'язки, режим роботи, умови праці, характер виконуваної роботи.

Водночас інформація про вимоги до кандидата представлена також абсолютно нейтрально: освіта, спеціальність, стаж, додаткові вміння, знання, навички.

Як бачимо, улюблена для всіх вимога про вік кандидата на посаду може бути завуальована під фразою: «досвід роботи від 5 років».

А якщо ж роботодавцеві все-таки з тих чи інших причин не хочеться мучитися з великою кількістю кандидатів, він, звісно, може залишити в оголошенні критерій «чоловік/жінка», але має бути готовий довести специфічність роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі (наприклад, необхідність підіймати важкі речі, а для жінок встановлено граничні норми їх підняття).

Примітка. *Джерело: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html>

Практичне заняття 2

Відбір кандидатів на вакантні посади.

Складання резюме (curriculum vitae CV)

Мета: Навчитися правильно складати резюме.

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів з позиції їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що висуваються суб'єктом господарювання і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: освіта, досвід, кваліфікація, навички. Попередній відбір зазвичай здійснюється менеджером з персоналу (або працівником відділу кадрів) на основі аналізу резюме, представленого претендентом, а також використовуючи різні методи (аналіз анкетних даних, тестування, тощо).

Резюме́ (фр. *résumé*), CV (лат. *curriculum vitae*, що перекладається як «життєвий шлях») - вид документа, у якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність, професійні успіхи і досягнення особи, яка його складає. Основна вимога до такого документа – вичерпність потрібних відомостей і лаконічність викладу.

Резюме найчастіше використовується під час прийому на роботу та є способом інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на одержання посади. Мета резюме - зацікавити роботодавця своєю кандидатурою. Зазвичай подається резюме із супровідним листом (мотиваційний лист (cover letter CL) -

короткий діловий документ, що містить 200—250 слів), де висловлюється бажання отримати те чи інше місце та пояснюється, чому саме ваша кандидатура підходить на цю вакансію.

Не існує єдиних правил написання цього документу. Резюме складається для кожного конкретного випадку.

Резюме повинно слугувати «візитною карткою», тому слід дуже відповідально поставитися до його складання. Правильно побудоване резюме збільшує шанси зацікавити роботодавця і отримати запрошення на співбесіду.

Завдання. Скласти резюме, використовуючи матеріали теми 3 методичних вказівок та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, відео-інструкцію зі створення резюме на освітньому порталі Державної служби зайнятості (<https://skills.dcz.gov.ua/course/stvorennya-rezyume-na-sajti/>), матеріали Київського обласного центру зайнятості щодо створення (<https://kir.dcz.gov.ua/publikaciya/skladayemo-pershe-rezyume>), матеріали вебсайтів CVmaker (<https://www.cvmaker.com.ua/>) та Europass (<http://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>)).

Europass — проект Європейського Союзу, спрямований на представлення професійних навичок, компетентностей і кваліфікацій у формі, зрозумілій у всіх країнах Європейського Союзу.

Практичне заняття 3

Трудовий договір: порядок укладення та види

Мета: Навчитися укладати трудовий договір.

Зараз не діє обов'язкова форма трудового договору, затверджена наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 260 від 08.06.2001 р. Але можна брати її за основу, вносити до неї потрібні зміни і доповнення. Ця форма є зразком, який частенько

використовується при оформленні трудового договору. Головне, щоб змінені і дописані умови трудового договору не суперечили законодавству України, не погіршували становище працівника, порівняно до чинного законодавства.

Можливість змінювати і доповнювати цю затверджену форму трудового договору була підтверджена в листі Міністерства праці та соціальної політики України №06/2-4/133 від 09.10.2001 р. (тобто ще коли ця форма була обов'язковою).

Завдання. Використовуючи матеріали теми 4 методичних вказівок та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, вебсайти Buhoblik (<https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/2416-trudovij-dogovir.html#01>), HRЛига (<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1856>)):

1. Ознайомитися із зразками трудового договору (бланками). На вебсайті buhoblik.org.ua приведено декілька форм і зразків трудового договору:

- 1) *Форма, затверджена наказом Мінсоцполітики № 260 від 08.06.2001 (яку завжди можна використовувати як основу).*
- 2) *Якщо узяти за основу форму, запропоновану Мінсоцполітики, прибрати з неї все зайве, додати дату початку дії договору (істотна умова, чомусь упущена фахівцями Мінсоцполітики в наказі № 260), то вийде інший зразок трудового договору підприємця з працівником.*
- 3) *Якщо в договір з попереднього пункту додати термін дії, то вийде ще інший зразок строкового трудового договору підприємця з працівником.*
- 4) *Бланк строкового трудового договору (роботодавець - юридична особа).*

5) Бланк договору для роботи за сумісництвом (для юросіб, або фізосіб, як роботодавців).

6) Бланк договору про роботу вдома.

7) Договір з випробувальним терміном – приклад договору з фізособою-підприємцем та фрагмент договору з юрособою.

2. Підготувати проект трудового договору (використовуючи наведені зразки).

3. Підготувати проект наказу про прийняття працівника на роботу (зразок

<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1856>).

Практичне заняття 4

Технології роботи рекрутингових агенцій

Мета: Ознайомитися з технологіями роботи рекрутингових агенцій.

Навчитися правильно формувати заявку на пошук та підбір персоналу і проводити співбесіду з кандидатами на посаду.

Кадрова агенція — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два типи кадрових агенцій: рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування.

Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу) надають послуги пошуку і підбору персоналу для компаній-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.

Для компаній-роботодавців важливо повна відповідність претендента їх вимогам до досвіду, знань і вмінь, тому і згодні

платити за підбір співробітника професійним рекрутинговим агентствам.

Рекрутер - це фахівець з підбору персоналу; це людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу. Його завдання - визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для заняття певної позиції в організації. Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців.

Основна функція рекрутера - пошук необхідних працівників для замовника і оформлення відповідних документів.

Завдання. Використовуючи матеріали теми 5 методичних вказівок та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1) ознайомитися із зразками заявки на пошук та підбір персоналу (зокрема, використовуючи посилання:

https://hrgroup.com.ua/Zajavka_na_podbor_personala.pdf

<http://ka-garant.com.ua/?part=order>

<https://www.rc-megapolis.com/uk/search-personnel> та інші);

2) підготувати форму заявки на пошук та підбір персоналу (дотримуючись вимог щодо *інформації, яку має містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду* (див. матеріали теми 5);

3) підготувати заявку на пошук та підбір фахівця на посаду HR-менеджера;

4) підготувати перелік запитань для проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера;

5) задати підготовлені запитання для проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера одному із однокласників та оцінити його відповіді (надати письмові відповіді у формі таблиці):

Проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера

Запитання	Відповідь	Оцінка відповіді (коментарі)
.....		

б) підготувати активний пошуковий сценарій під час телефонної співбесіди.

Практичне заняття 5

Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом

Мета: Ознайомитися з аутсорсингом та особливостями його використання.

Завдання. Використовуючи матеріали теми 6 методичних вказівок та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, інформацію «Договір надання послуг (загальний)», https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html):

- 1) обґрунтувати доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
- 2) запропонувати форми організації взаємовідносин з аутсорсером;
- 3) вибрати провайдера аутсорсингових послуг, обґрунтувати цей вибір;
- 4) оцінити ефективність надання аутсорсингових послуг та обґрунтувати доцільність/недоцільність передавання на аутсорсинг функцій з підбору персоналу;
- 5) розробити умови договору (контракту) аутсорсингу.

Практичне заняття 6

Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

Мета: Ознайомитися з аутстафінгом як інструментом в управлінні персоналом та особливостями його використання.

Аутстафінг (від англ. outside staff using, outstaffing) – використання зовнішнього персоналу.

Терміном «аутстафінг» називають послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.

Завдання. Використовуючи матеріали теми 7 методичних вказівок та інформацію з Інтернет-ресурсів:

- 1) обґрунтувати доцільність виведення персоналу зі штату організації;
- 2) розробити заходи щодо мінімізації негативних наслідків від виведення персоналу зі штату;
- 3) вибрати провайдера аутстафінгових послуг;
- 4) розробити умови договору щодо надання послуг з аутстафінгу;
- 5) визначати витрати на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології та обґрунтувати доцільності/недоцільності виведення персоналу зі штату організації.

Практичне заняття 7

Формування колективу організації

Мета: Поглибити і закріпити здобуті знання щодо формування колективу організації. Ознайомитися з методиками діагностики

соціально-психологічного клімату колективу та визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Завдання 1. Діагностика соціально-психологічного клімату колективу.

Діагностика соціально-психологічного клімату в організації дозволяє оцінити: готовність колективу до спільної роботи; групову згуртованість працівників; наявність неформальних груп і відповідних їх лідерів; причини виникнення й джерела соціально-психологічної напруженості; схеми взаємодії й інформаційного обміну між колективами (підрозділами); дублювання функцій, функціональні перетинання; соціально-психологічний клімат у колективі; індивідуально-особистісні особливості працівників і прогноз їх поведінки

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному вручається соціометрична анкета (в ній пояснюється мета опитування, його значення і формулюється прохання про участь в опитуванні, наведені правила заповнення анкети).

Одним із ключових бізнес-індикаторів в системі оцінювання соціально-психологічного клімату у підприємстві є розрахунок індекса згуртованості в колективі. Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс до одиниці. Важливою характеристикою колективу є також розрахунок індексу інтеграції ($I_{\text{гр}}$), тобто здатності колективу зберігати свою структуру як єдине ціле.

Студентам пропонується розглянути таку практичну ситуацію.

Керівник з метою вивчення соціально-психологічного клімату в

колективі, визначення лідера та структури колективу провів дослідження серед працівників. Кожному члену запропонована анкета, в якій необхідно було визначити, з ким із членів колективу співробітники хотіли б працювати в одному кабінеті.

Група складається із 6 осіб. Респондентам було запропоновано запитання: «З ким із членів даної групи Вам подобається працювати?». Результати наведені нижче:

1. Середа схвально відгукнувся про Петрова, Ковалю, Бурлаку; негативно – про Головка.
2. Коваль – схвально - про Петрова, Бурлаку, Головка, Метуса.
3. Петров – позитивно - про Ковалю, Головка; негативно - про Метуса.
4. Бурлака – схвально - про Середу, Ковалю; негативно - про Петрова, Метуса.
5. Головка – позитивно - про Ковалю, Петрова; негативно - про Середу, Бурлаку.
6. Метус - схвально - про Середу, Ковалю, Бурлаку; негативно - про Головка.

Завдання: Використовуючи матеріали теми 8 методичних вказівок та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1. Побудувати соціометричну матрицю. За результатами анкетування отримують відгуки кожного члена колективу один про одного. Ці відгуки відображають у соціометричній матриці як «+», «-», «0» - позитивне, негативне, нейтральне відношення.

Соціометрична матриця

Хто вибирає	Кого вибирають						Всього		Разом виборів
	1	2	3	4	5	6	+	-	
1.	×								
2.		×							
3.			×						
4.				×					
5.					×				
6.						×			
Всього +								×	×
Всього -							×		×
Разом виборів							×	×	
Соціометричний статус членів групи							×	×	×

- За допомогою побудованої соціометричної матриці розрахувати індекси згуртованості, взаємності, конфліктності, інтеграції групи.
- Визначити соціометричний статус кожного члена групи та визначити неформального лідера групи.

Завдання 2. Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Для того, щоб ефективно управляти міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати раціональне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо). Наприклад:

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.

ЦОЄ визначається згідно методики Вайсмана за формулою (1):

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} * 100, \quad (1)$$

де n — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

m — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N — загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу виберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати нуль.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % — дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % — свідчить про неузгодженість

думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Студентам пропонується розглянути таку практичну ситуацію.

З метою визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу службою управління людськими ресурсами був підготовлений список із 15 якостей і розданий всім працівникам групи (7 осіб), які виконували спільне завдання. Працівникам було дано завдання вибрати із переліку якостей лише п'ять, які, на їх думку, необхідні кожному працівникові даної групи.

За результатами опитування складено список, де зазначено, яким якостям і скільки працівників надало перевагу.

Список якостей:

1. Ерудованість - 7
2. Самостійність - 3
3. Витримка - 1
4. Знання власних можливостей - 0
5. Ініціативність - 4
6. Цілеспрямованість - 4
7. Організованість - 5
8. Майстерність - 0
9. Прагнення до успіху - 1
10. Доброта - 1
11. Щирість - 3
12. Наполегливість - 3
13. Творчість - 1
14. Бережливість - 0
15. Дисциплінованість - 2

Завдання: Визначити ціннісно-орієнтаційну єдність колективу.

Зробити висновки.

Завдання 3. Дайте відповідь на питання тесту. Проаналізуйте результат тестування.

ТЕСТ «ЗДАТНІСТЬ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ»*

*Джерело: Інститут інтеграції навчання з виробництвом

http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=715:test-2-zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967

Тест "Здатність до командної роботи" дає можливість оцінити рівень особливості поведінки особистості під час роботи у команді.

Продовжте фразу, відзначивши найбільш значимі для Вас фрази.

1. Професію варто вибирати виходячи з...

А) Значимості професії, її престижності.

Б) Переваг, якими вона забезпечить.

В) Своїх можливостей, подальших перспектив для себе.

2. Подорожуючи, ви...

- А) Боїтеся заблукати.
- Б) Відправляєтеся подорожувати в давно знайомі місця.
- В) Легко орієнтуєтеся.

3. Після бесіди ви...

- А) Найчастіше не можете згадати, про що йшла бесіда.
- Б) Запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавило.
- В) Легко можете згадати весь хід бесіди.

4. Ви можете без помилки повторити фразу, вимовлену іноземною мовою.

- А) Так, але не зовсім правильно.
- Б) Так, якщо фраза була сказана чітко.
- В) Так, легко повторю.

5. У вільний час ви хотіли б ...

- А) Перебувати в компанії.
- Б) Вам байдуже, чим займатися.
- В) Залишатися наодинці із собою, що б поміркувати про своє.

6. Ви довго займаєтеся одною справою й припиняєте тоді, ...

- А) Коли Ви задоволені результатом.
- Б) Коли Вам набридне займатися цією справою.
- В) Коли справа закінчена й виконане відмінно.

7. Коли ви один, то...

- А) Намагаєтеся чим-небудь зайняти себе.
- Б) Мрієте про речі пов'язаних з вашою роботою.
- В) Мрієте про що-небудь абстрактне.

8. Коли вас захоплює ідея, то вам легше думати про неї...

- А) На самоті.
- Б) Тільки там де не галасливо.

В) Незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте.

9. Відстоюючи свою ідею, ви...

А) Змініте свою думку, якщо опір буде занадто сильним.

Б) Залишитися при своїй думці, які б контраргументи вам не висувалися.

В) Можете відмовитися від ідеї, якщо контраргументи будуть переконливими.

Ключ до тесту

За певну відповідь тесту "Робота в команді" нараховуються бали.

А - 3

Б - 0

В - 6

Результат.

До 25 - не командний гравець, самодостатній, але не активний.

До 40 - може працювати в команді, але не гнучкий і принциповий.

Вище 40 - контактний, дружелюбний, легкий у спілкуванні людьми, командний гравець.

Практичне заняття 8

Оцінювання персоналу організації

Мета: Ознайомитися з процесом оцінювання персоналу організації.

Завдання 1. Використовуючи матеріали теми 9 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

- 1) скласти порівняльну характеристику методів оцінювання (табл. 1).
- 2) сформулювати і записати (табл. 2) критерії ділової оцінки персоналу різних категорій працівників організації.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів ділової оцінки
персоналу

№ з/п	Метод оцінки	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо практичного застосування
...					

Таблиця 2

Критерії оцінювання працівників

№ з/п	Посади	Перелік критеріїв	
1.	Менеджер (HR-менеджер або менеджер з продажу, фінансовий менеджер тощо)	<i>професійні</i>	1) 2)
		<i>ділові</i>	1) 2)
		<i>морально- психологічні</i>	1) 2)
		<i>Інтегральні критерії</i>	1) 2)

2.	Фахівець (спеціаліст) з	<i>професійні</i>	1) 2)
		<i>ділові</i>	1) 2)
		<i>морально- психологічні</i>	1) 2)
		<i>Інтегральні критерії</i>	1) 2)

- 3) скласти характеристику на працівника, який підлягає атестації (звертаємо увагу на те, що, оскільки завдання атестації - визначити відповідність професійних знань, умінь і навичок працівника встановленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, то в характеристиці необхідно відобразити саме фаховий рівень працівника (професійні знання, виконання посадових обов'язків, ділові якості, можливості професійного та кар'єрного просування тощо). До того ж Законом заборонено оцінювання професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою);
- 4) підготувати атестаційний лист, заповнити його;
- 5) визначити особливості застосування технології Performance Management в діяльності підприємств та обґрунтувати висновки і

- пропозиції щодо підвищення ефективності використання технології Performance Management в діяльності підприємств;
- 6) визначити особливості застосування технології Assessment Center в діяльності обраних підприємств та обґрунтувати висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності використання технології Assessment Center в діяльності підприємств;
- 7) визначити особливості застосування технології Hay Group в діяльності підприємств та обґрунтувати висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності використання технології Hay Group в діяльності підприємств.

Завдання 2. Проведення атестації працівників організації.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI, «атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня».

Шляхом атестації здійснюється підтвердження кваліфікації працівників: «визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам...».

Відповідно до ст. 11 цього ж закону:

- «1. Роботодавці можуть проводити атестацію працівників.
2. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

3. Атестація працівників проводиться *не частіше ніж один раз на три роки*.

4. Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників *не пізніше ніж за два місяці до її проведення*».

Важливим етапом при проведенні атестації працівників є *підготовка документів до атестації*.

На кожного керівника, який підлягає атестації, заповнюється атестаційний лист і складається відгук-характеристика, які подаються до атестаційної комісії *не пізніше ніж за три дні до проведення атестації (табл. 3)*.

Таблиця 3

Документи, які готуються під час атестації*

Документ	Зміст	На кого готується	Ким готується
Атестаційний лист	Має містити такі об'єктивні дані про керівника: — прізвище, ім'я, по батькові; — рік народження; — освіта; — стаж роботи за спеціальністю, на державному підприємстві, на посаді тощо	На керівників об'єднань і керівників державних підприємств, які перебувають у сфері управління майном	Відділом кадрів органу управління майном
		На керівників державних підприємств, які входять до складу об'єднань	Відділом кадрів об'єднань
		На інших працівників керівного складу об'єднань, державних підприємств, філіалів	Відділом кадрів об'єднання, державного підприємства, філіалу

Відгук-характеристика	Має містити розгорнуту оцінку професійних знань, навичок, досвіду, вмінь, компетентності, соціально-психологічних якостей, виконання посадових обов'язків та рекомендації попередньої атестації, інформацію про результати діяльності за період після останньої атестації	На керівника об'єднання, державного підприємства, яке перебуває у сфері управління органом управління майном	Органом управління майном. До підготовки відгуку-характеристики залучаються заступники керівника, провідні фахівці структурного підрозділу, керівники та провідні фахівці функціональних підрозділів органу управління майном — технічного, економічного, бухгалтерського обліку, аудиту тощо
		На керівника державного підприємства, яке входить до складу об'єднання	Об'єднанням
		На інших працівників керівного складу об'єднання, державного підприємства, яке входить до складу об'єднання, філіалу	Об'єднанням, державним підприємством, філіалом. До підготовки відгуку-характеристики залучаються керівні працівники об'єднання, державного підприємства, філіалу та представники профспілкового комітету

Примітка. * Джерело [<https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikiv-pidpriemstva>]

Завдання: Використовуючи матеріали теми 9 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

- 1) ознайомитись із алгоритмом проведення атестації персоналу (зокрема, див. матеріали вебсайту «Консультант Кадровика. Е-версія» URL: <https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsivi-personalu>);
- 2) підготувати «Положення про проведення атестації»;
- 3) підготувати проект наказу про проведення атестації (з додатками);
- 4) підготувати характеристику на працівника, який підлягає атестації;
- 5) підготувати атестаційний лист, заповнити його;
- 6) підготувати проект протоколу засідання атестаційної комісії;
- 7) підготувати проект наказу (з додатками), яким затверджуються результати атестації працівників.

Практичне заняття 9

Технології розвитку персоналу організації

Мета: Ознайомитися з технологіями розвитку персоналу організації.

Завдання 1. Формування і розвиток кадрового резерву.

Для виконання цього завдання слід провести маркетингове дослідження ринку освітніх послуг.

Порядок здійснення освітньої діяльності регулюється Законом України «Про освіту», пунктом 18 частини першої статті 1 якого встановлюється, що освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання.

Отже, основними ознаками освітньої послуги є:

- 1) надається суб'єктом освітньої діяльності;
- 2) полягає у здійсненні таким суб'єктом комплексу дій, що затверджений законодавством, освітньою програмою та/або договором;
- 3) має на меті отримання певних результатів навчання здобувачем освіти.

Завдання: Використовуючи матеріали теми 10 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1. Визначити вимоги до кандидатів у резерв на одну із посад (менеджер з персоналу, головний бухгалтер, начальник юридичного відділу тощо). Це можуть бути такі параметри: рівень розвитку компетенцій, результати роботи, особисті якості, знання бізнесу, області відповідальності, стаж роботи, кваліфікація.
2. Розробити програми розвитку і професійного зростання резервістів.

У межах прийнятої в організації системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу необхідно розробити індивідуальні програми розвитку резервістів. (Цю роботу проводять фахівці з персоналу спільно з безпосередніми керівниками резервістів). У плані розвитку можуть бути передбачені заходи, згруповані за трьома основними напрямками:

- 1) теоретична професійна підготовка (цільова перепідготовка та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з ефективного управління, участь у роботі семінарів, самонавчання);

- 2) практична підготовка (програми стажувань);
 - 3) розвиток на робочому місці (конкретні завдання із щоденної роботи, що сприяють розвитку необхідних компетенцій);
3. Підготувати бюджет витрат на роботу з кадровим резервом.

Розраховуючи бюджет, необхідно врахувати вартість: оцінки персоналу та виявлення учасників кадрового резерву; визначення потенціалу та мотиваційного профілю; зовнішнього навчання; внутрішнього навчання; наставництва та інших заходів.

Завдання 2. Набуття навичок планування етапів саморозвитку та проектування власної ділової кар'єри.

Професійний розвиток - це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Поняття «кар'єра» (від італ. *carriera* – біг, життєвий шлях) в енциклопедичному словнику трактується як: просування у сфері діяльності; досягнення популярності, слави, вигоди; найменування роду діяльності, професії.

Кар'єра – це поступове просування працівника по службі, зміна кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.

Кар'єрограма – це інструмент управління кар'єрою, що представляє собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.

Кар'єрограма складається із двох частин. Перша частина містить перелік посад, що вибудовані в послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які фахівець може займати упродовж трудової діяльності (з вказуванням термінів займання посад в роках). У другій

частині – характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників із вказуванням видів навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти фахівцю на кар'єрному шляху, в тому числі захист дисертацій і отримання наукових ступенів і вчених звань (з вказуванням періодів проходження навчання в роках). Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Необхідно відмітити, що строки перебування на окремих посадах мають ув'язуватися з термінами постійного навчання.

Завдання: Використовуючи матеріали теми 10 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1. Побудуйте кар'єрограму можливого/можливих кар'єрних шляхів менеджера з персоналу після закінчення закладу вищої освіти.
2. В організації, де працює менеджер з персоналу, намітилися структурні зміни, які можуть призвести до непередбачуваних раніше додаткових перестановок. Менеджеру необхідно надати оцінку ситуації, що склалася в організації, і зважити свої можливості і перспективи щодо просування по службі. Для цього необхідно скласти (якщо його не було) або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри (рис. 1).



Рис. 1. Зразок структури особистого життєвого плану кар'єри менеджера

Особистий життєвий план

1. Оцінка життєвої ситуації

1.1. Робота

- Чи маю я чітке уявлення щодо своєї роботи і її цілей?
- Чи допомагає моя робота в досягненні інших життєвих цілей?
- Якими є мої цілі щодо розвитку і просування по роботі?
- Яку роботу я хотів би виконувати через п'ять років?
- Чи маю я натхнення і мотивацію?
- Що є для мене мотивацією зараз? Через п'ять років?
- Якими є сильні і слабкі сторони моєї мотивації?
- Що варто зробити, щоб моя робота в найближчі роки відповідала моїм особистим потребам?

1.2. Економічний стан

- Яким є мій економічний стан?
- Чи маю я особистий бюджет – яким він є, чи дотримуюся я встановлених меж?
- Які заходи у випадку необхідності я можу застосовувати для покращення економічного стану?

1.3. Фізичний стан

Яким є мій фізичний стан?

На чому побудована моя оцінка (власні уявлення, тести тощо)?

Чи буваю я систематично на медичних обстеження у лікаря?

1.4. Соціальний стан

Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? Як я їх враховую?

Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми?

Чи цікавить мене інші судження, переконання?

Чи нав'язую я іншим свої переконання і точку зору?

Чи вмію я слухати?

Чи вмію я цінити людей, з якими спілкуюся?

Як це виглядає на практиці?

Чи сприяю я розвитку людей, з якими спілкуюся?

Як я підтримую дружні стосунки?

Чи можу розвивати свої відносини оберненого зв'язку?

1.5. Психологічний стан

Яким є мій психічний стан?

На чому ґрунтується моя оцінка (власне уявлення, тести, результати медичного обстеження)?

Які стреси турбують мене зараз?

Чи варто мені зараз змінювати роботу?

Які стреси очікують мене в найближчому майбутньому?

Чи варто мені змінити спосіб життя, коло спілкування, хобі?

Чи потребую я допомоги психологів?

1.6. Сімейний стан

Чи маю я умови для створення сім'ї?

Чи варто мати ще одну дитину?

Чи приділяю я достатньо уваги батькам, дружині, дітям?

Як краще проводити дозвілля у колі сім'ї?

Куди поїхати відпочивати?

Куди піти навчатися дітям?

Як допомогти дітям, що мають свою сім'ю?

2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри.

2.1. Цілями моєї кар'єри є:

1)	
2)	
3)	
2.2.	Моя кар'єра має здійснитися до 20__ р. (найпесимістичний прогноз)
2.3.	Які чинники сприяють здійсненню моєї кар'єри?
2.3.1.	Які існують перешкоди?
2.4.	Які найбільш критичні пункти у здійсненні моєї кар'єри? Що я можу зробити у цьому плані?
2.5.	Що я маю використати для здійснення своєї кар'єри: час, гроші, здоров'я і т.п.?
2.5.1.	Чи готовий я взяти на озброєння ці факти, або мені варто змінити свої плани?

3. Особисті цілі і плани діяльності, що сприяють здійсненню моєї кар'єри.

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені необхідно вирішити наступні завдання	Заходи	Час
3.1. У сфері розвитку службової діяльності		
3.2. В економічному стані		
3.3. У сфері здоров'я і фізичного виховання		
3.4. У сфері соціального взаємовпливу, дружніх стосунків і захоплень		
3.5. У сфері моральної мотивації і психологічного стану		
3.6. У сімейному житті		

Практичне заняття 10

Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації

Мета: Ознайомитися з процесом формування моделі компетенцій HR-менеджера.

Сучасний світ вимагає від нас здатності якісно та оперативно реагувати на виклики, яких щодня стає все більше.

Під *компетенцією* слід розуміти певну сферу, коло діяльності, наперед визначену систему питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

Компетентність у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

Компетентність – це універсальне поєднання умінь, знань, навичок, способів мислення, ціннісних орієнтирів та ідейних переконань, які дозволяють впевнено й успішно виходити із нестандартних життєвих ситуацій. Саме такий мікс дає можливість досягти успіху в навчанні та професійній діяльності.

Компетентність наразі стає новим мірилом людської освіченості, коли перше місце надається не процесу навчання та обсягу вивченого матеріалу, а кінцевому результату, втіленому в здатності діяти у різних умовах і обставинах.

Модель компетенцій являє собою сукупність знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в організації.

В результаті розробки моделей компетенцій в організації визначаються конкретні критерії щодо підбору персоналу, розробки процедур адаптації новачків, оцінки результатів роботи, складання програм навчання та розвитку персоналу, вибору систем мотивації.

Завдання. Використовуючи матеріали теми 11 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів підготуйте модель компетенцій HR-менеджера.

**V. ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ ТА
ОРІЄНТОВНІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ
РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТАМИ**

1. Які основні поняття характеризують управління персоналом?
2. Які основні задачі управління персоналом?
3. Які принципи управління персоналом?
4. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».
6. Що таке «система управління персоналом» та які підсистеми вона включає?
7. Розкрийте суть технології управління і технології управління персоналом.
8. Розкрийте суть підбору персоналу.
9. Які основні етапи підбору працівників?
10. Які є розділи посадової інструкції?
11. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
12. Яку інформацію повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду?
13. Які основні методи пошуку персоналу?
14. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
15. Які є технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду?
16. Що таке резюме? Яку воно повинно містити інформацію?
17. Яку інформацію аналізують під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду?
18. Розкрийте суть анкетування.

19. Охарактеризуйте різновиди попередньої співбесіди.
20. Які є типи і види співбесіди?
21. Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?
22. Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
23. Які виділяють етапи працевлаштування?
24. Які документи подаються при працевлаштуванні?
25. Які є обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою?
26. Що таке трудовий договір?
27. Які є обов'язкові та додаткові умови трудового договору?
28. Який за строком може бути трудовий договір згідно чинного законодавства?
29. Які строки випробування при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства?
30. Розкрийте суть видання та реєстрації наказу про прийняття на роботу.
31. Які обставини роблять законною відмову в працевлаштуванні.
32. Розкрийте сутність адаптації працівників. Які її цілі?
33. Які аспекти включає процес адаптації персоналу?
34. Які етапи процедури адаптації?
35. З чого складається програма адаптації?
36. Які прямі фінансові і непрямі втрати організації від неякісного підбору персоналу?
37. Що таке «кадрова агенція»? Які є типи кадрових агенцій? Охарактеризуйте їх.
38. Розкрийте суть рекрутингу і рекрутування як особливого виду послуг у підборі персоналу.

39. Хто такий рекрутер? Розкрийте зміст його роботи.
40. Охарактеризуйте інфраструктуру ринку рекрутингових послуг.
41. Які основні стратегії роботи рекрутингових агенцій?
42. Які основні технології роботи рекрутингових агенцій?
43. Які послуги надають рекрутингові агенції? Розкрийте їх зміст.
44. Які є вимоги організації-замовника до рекрутера?
45. Які є вимоги рекрутера до замовника?
46. Які найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу?
47. Розкрийте суть формування HR - бренду організації-замовника.
48. Охарактеризуйте основні етапи рекрутування.
49. Розкрийте суть понять «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс».
50. Які форми співпраці описує аутсорсинг?
51. Які фактори сприяють розвитку аутсорсингу?
52. Які є види аутсорсингу?
53. Які переваги і недоліки аутсорсингу?
54. Які етапи проведення аутсорсингу?
55. Хто є учасниками у відносинах аутсорсингу?
56. Які основні складові договору аутсорсингу?
57. Розкрийте суть поняття «лізинг персоналу».
58. Які передумови виникнення і використання лізингу персоналу?
59. Які є види лізингу персоналу?
60. Які є методи провадження лізингу?

61. Які основні кроки формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем?
62. Які етапи взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин?
63. Які договори використовують для документального оформлення тристоронніх лізингових відносин?
64. Які переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача?
65. Як обґрунтовується економічна доцільності залучення персоналу на умовах лізингу?
66. Які є переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу?
67. Розкрийте суть поняття «аутстафінг».
68. Які ознаки аутстафінгу?
69. Які є види аутстафінгових послуг?
70. Які є переваги застосування аутстафінгу?
71. Які причини застосування організацією аутстафінгової технології?
72. Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.
73. Розкрийте процедуру виведення персоналу зі штату.
74. Які є послуги організацій, що пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату?
75. Розкрийте суть понять «соціальна група», «колектив», «група».
76. Які передумови виникнення груп?
77. Які характерні особливості групи?
78. Які ключові ознаки колективу?
79. За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?

80. Які основні етапи розвитку колективу?
81. Розкрийте суть формальних і неформальних груп.
82. Яка відмінність між формальною і неформальною групою?
83. Які виділяють найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи?
84. Які специфічні характеристики мають неформальні групи?
85. Які особливості неформальних груп?
86. Які фактори впливають на діяльність неформальних груп?
87. Які є найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами?
88. Що розуміють під згуртованістю трудового колективу?
89. Які є чинники групової згуртованості?
90. Які існують стадії формування згуртованої групи?
91. Які є ролі працівників у колективі?
92. Розкрийте поняття «команда».
93. Які основні відмінності між групами і командами?
94. Розкрийте суть командоутворення.
95. Які етапи формування команди?
96. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
97. Які є загальні характеристики високоефективних команд?
98. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
99. Які основні завдання оцінки роботи персоналу організації?
100. Які є види ділового оцінювання персоналу підприємства?
101. Які основні напрями оцінки персоналу?
102. Які цілі оцінки результатів діяльності персоналу?
103. Які принципи оцінки працівників?
104. Які етапи процесу оцінки роботи персоналу?

105. Які є критерії оцінювання персоналу?
106. Які є методи оцінки персоналу?
107. Розкрийте суть атестації працівників.
108. Які етапи проведення атестації працівників?
109. Розкрийте суть Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу.
110. Розкрийте суть технології Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.
111. Розкрийте суть технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.
112. Розкрийте суть поняття «професійний розвиток».
113. Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
114. Розкрийте суть безперервної освіти.
115. Які є складники освіти дорослих згідно законодавства України?
116. Які види післядипломної освіти згідно законодавства України?
117. Розкрийте суть безперервного професійного розвитку.
118. Хто здійснює управління у сфері професійного розвитку працівників?
119. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
120. Що включає система управління професійним розвитком?
121. Розкрийте суть поняття «професійне навчання».
122. Розкрийте суть формального і неформального професійного навчання.
123. Кого охоплює система професійного навчання?
124. Які форми професійного навчання працівників?

125. Які є етапи професійного навчання?
126. Які принципи професійного навчання?
127. Які є методи професійного навчання?
128. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
129. Розкрийте суть поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
130. Що включає процес планування і розвитку кар'єри?
131. Що таке кадровий резерв?
132. Які етапи формування кадрового резерву?
133. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
134. Які основні принципи безперервної освіти?
135. Які є види освіти?
136. Які є сучасні методи розвитку персоналу підприємства?
137. Розкрийте суть понять «компетенція» і «компетентність».
138. Розкрийте суть компетентнісного підходу.
139. Розкрийте поняття «основні (або ключові) компетентності»?
140. Які ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС))?
141. Які є види компетентності?
142. Розкрийте суть цифрової компетентності.
143. Розкрийте суть цифрового робочого місця.
144. Розкрийте суть моделі компетенцій.
145. Які цілі формування моделей компетенцій в організаціях?

Тести

1. – процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації.
 - а) Управління
 - б) Управління персоналом
 - в) Персонал
 - г) Менеджмент

2. – це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації.
 - а) Технологія управління
 - б) Технологія
 - в) Технологія управління персоналом
 - г) Управління персоналом

3. Під розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.
 - а) технологією управління
 - б) технологією
 - в) технологією управління персоналом
 - г) управлінням персоналом

4. – документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.
 - а) Трудовий договір
 - б) Посадова інструкція
 - в) Колективний договір
 - г) Статут

5. Визначити відповідність:

А	Сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом у відповідності до умов, що змінюються	а	Економічні методи управління
Б	Сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації, на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей	б	Соціально-психологічні методи управління
В	Способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні організацією.	в	Організаційно-розпорядчі методи управління

6. Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Це:

- а) підбір персоналу
- б) відбір персоналу
- в) набір персоналу
- г) оцінювання персоналу

7. Визначити відповідність:

А	Внутрішні джерела набору персоналу	а	працівники підприємства; друзі, знайомі і родичі працівників підприємства; засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні).
Б	Зовнішні джерела набору персоналу	б	працівники підприємства; друзі, знайомі і родичі працівників підприємства; колишні працівники підприємства; колишні кандидати на вакантні посади.
		в	засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні); оголошення в Інтернеті; освітні організації (прямі контакти із школами, закладами вищої освіти і т.д.); біржі праці та кадрові агентства тощо.

8. Метод пошуку персоналу передбачає підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців:

- а) рекрутинг
- б) executive search («ексклюзивний пошук»)
- в) headhunting («полювання за головами»)
- г) screening (скринінг)

9. Визначити відповідність:

А	Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців.	а	Screening (Скринінг)
Б	Метод пошуку або переманювання конкретного спеціаліста (визнаного майстра у своїй сфері) з однієї організації в іншу.	б	Executive Search («ексклюзивний пошук»)
В	Спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації.	в	Headhunting («полювання за головами»)

10. – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

- а) Підбір персоналу
- б) Відбір персоналу
- в) Набір персоналу
- г) Оцінювання персоналу

11. Визначити відповідність:

А	Процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.	а	Набір персоналу
Б	Цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.	б	Відбір персоналу
В	Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.	в	Підбір персоналу

12. – спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.

- а) Анкета
- б) Рекламне оголошення
- в) Резюме
- г) Посадова інструкція

13. – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями.

- а) Анкетування
- б) Тестування
- в) Резюме
- г) Співбесіда

14. Визначити відповідність:

А	Розмова навколо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду	а	Ситуаційна співбесіда
Б	Пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему.	б	Біографічна співбесіда
В	Інтерв'ю під час, якого кандидату задаються питання про те, що б він зробив в певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюються відповідно до розроблених критеріїв.	в	Критеріальна співбесіда

15. Визначити відповідність:

А	Наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини.	а	фізіогноміка
Б	Метод визначення типу особистості людини, її душевних якостей та стану здоров'я, за допомогою аналізу зовнішніх рис обличчя та його виразу.	б	аутсорсинг
		в	графологія

16. – це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

- а) Рекрутингова агенція
- б) Кадрова агенція
- в) Агенція з працевлаштування
- г) Служба зайнятості

17. Угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.
- а) Колективний договір
 - б) Трудовий договір
 - в) Контракт
 - г) Угода сторін
18. Обов'язкові умови трудового договору (передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним):
- а) місце роботи, оплата праці, строк дії трудового договору;
 - б) місце роботи, трудова функція, оплата праці, строк дії трудового договору;
 - в) місце роботи, трудова функція, оплата праці;
 - г) місце роботи, трудова функція, випробування, оплата праці, строк дії трудового договору.
19. – підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу та рекрутерів.
- а) Рекрутинг
 - б) Screening (Скринінг)
 - в) Headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»)
 - г) Executive Search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»)

20. Визначити відповідність:

А	Трудова адаптація, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.	а	Професійна адаптація
Б	Трудова адаптація, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.	б	Психофізіологічна адаптація
В	Трудова адаптація, що передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).	в	Соціально-психологічна адаптація

21. Вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника, - це:

- а) аутсорсинг
- б) рекрутування (рекрутмент)
- в) аутстафінг
- г) аутплейсмент

22.— вільнонайманець, який сам шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм; виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник). 56

- а) Менеджер
- б) Рекрутер
- в) Фахівець
- г) Фрілансер

23. Визначити відповідність:

А	Стратегія передбачає спеціалізацію рекрутингових агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо).	а	Стратегія фокусування
Б	Стратегія полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філіалів у інших регіонах або країнах.	б	Стратегія спеціалізації
		в	Стратегія диверсифікації

24. Визначити відповідність:

А	Вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника.	а	Executive search («ексклюзивний пошук»)
Б	Спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації.	б	Recruitment (Рекрутмент)
В	Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців.	в	Screening (скринінг)

25.передбачає працевлаштування персоналу, якого звільняє організація – замовник. Послуги оплачує організація – замовник. Це дає змогу зняти соціальну напруженість під час вивільнення значної кількості співробітників, позитивно впливає на бренд роботодавця та імідж компанії.

- а) Аутсорсинг
- б) Аутстафінг
- в) Аутплейсмент
- г) Рекрутинг

26. Визначити відповідність:

А	Передбачає передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами: матеріальними, людськими і т. д.	а	Частковий аутсорсинг
Б	Передається в управління лише одна специфічна функція. Всі інші завдання виконуються підрозділами замовника.	б	Трансформаційний аутсорсинг
В	Виконавець залучається для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів. Після чого контроль над його роботою повністю переходить до замовника.	в	Повний аутсорсинг

27. – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. 58

- а) Аутсорсинг
- б) Аутстафінг
- в) Аутплейсмент
- г) Лізинг персоналу

28. Визначити відповідність:

А	Аутстафер бере на себе функції підбору та оформлення персоналу.	а	консалтингово-аутстафінгові послуги
Б	Консультаційна підтримка організації з питань розвитку персоналу, удосконалення процесу управління останнім та, відповідно, забезпечення проведення навчання персоналу.	б	аутстафінгові послуги
В	Безпосередньо послуги з аутстафінгу, а саме зарахування персоналу у штат аутстафера.	в	кадрово-аутстафінгові послуги

29. – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

- а) Група
- б) Колектив
- в) Команда
- г) Організація

30. – це два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.

- а) Група
- б) Колектив
- в) Команда
- г) Соціальна група

31. Визначити відповідність:

А	Класифікація колективів за статусом	а	тимчасові; постійні
Б	Класифікація колективів за характером внутрішніх зв'язків	б	офіційні; неофіційні
В	Класифікація колективів за механізмом формування	в	формальні; неформальні
Г	Класифікація колективів за часом існування	г	стихійно сформовані колективи; свідомо організовані колективи
Д	Класифікація колективів за функціями	д	малі; великі
Е	Класифікація колективів за розмірами	е	колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети; колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; колективи, які орієнтовані на спілкування

32. У своєму розвитку колектив проходить такі етапи:

- а) формування (зародження) колективу, зрілість колективу, старіння колективу
- б) формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу, руйнація колективу
- в) формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу, старіння колективу
- г) формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу

33. Визначити відповідність:

А	Характерними для цього етапу розвитку колективу є наявність групи мало-пов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо-організаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва.	а	Зрілість колективу
Б	Формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним.	б	Формування (зародження) колективу
В	Трудовий колектив має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу.	в	Старіння колективу
Г	На даному етапі колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу.	г	Становлення колективу

34. Індекс згуртованості колективу визначається за формулою:

а) $V_{гр} = B / (0,5 * n(n-1))$

б) $Z_{гр} = (\sum (A+) - \sum (A-)) * 100 / (n(n-1))$

в) $K_{гр} = \sum (B-) * 100 / (0,5 * n(n-1))$

г) $S_i = (\sum (A+i) - \sum (A-i)) * 100 / (n-1)$

35. – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

а) Екстраверсія

б) Інтроверсія

в) Характер

г) Темперамент

36. Визначити відповідність:

А	Оцінюється якість виконання посадових обов'язків, планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей	а	оцінка результатів роботи
Б	Визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), а потім він може бути зіставлений з еталоном. Еталоном можуть виступити як вимоги посади, яку зараз обіймає працівник, так і вимоги посади, на яку він претендує	б	оцінка особистісних якостей
В	Визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з бажаним взірцем (набором важливих для професіонала компетентностей)	в	оцінка кваліфікації

37. Визначити відповідність:

А	Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти працівника протягом атестаційного періоду по стандартній шкалі. Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражається в певних числових значеннях, вказаних в шкалі оцінки, які потім додаються.	а	Шкала альтернативного ранжування
Б	Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за атестаційний період). Спочатку виписуються всі підлеглі, які оцінюються, потім викреслюються ті, кого знають недостатньо. Потім визначається найкращий і найгірший. І т.д. до тих пір, поки не будуть всі проранжовані.	б	Метод упорядкування рангів
В	По кожному показнику складається ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.	в	Графічна шкала оцінок

38. – це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) вимогам посади або робочого місця.

- а) Атестація працівників
- б) Оцінювання персоналу
- в) Підбір персоналу
- г) Рекрутинг

39. Визначити відповідність:

А	Профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності	а	<i>Стажування</i>
Б	Освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями)	б	<i>Спеціалізація</i>
В	Набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань	в	<i>Перепідготовка</i>
Г	Набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань	г	<i>Підвищення кваліфікації</i>

40. Визначити відповідність:

А	Метод навчання представляє собою пояснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитись як працівником, так і спеціально навченим інструктором.	а	Учнівство і наставництво
Б	Працівник переміщується з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	б	Копіювання
В	Зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. Передбачає наявність більш досвідченої людини, яка слідкує за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками і т.п.	в	Інструктаж
Г	Працівник закріплюється за спеціалістом, вчиться, копіюючи дії цієї людини.	г	Ротація

41. – певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

- а) Компетентність
- б) Компетенція
- в) Цифрова компетентність
- г) Ключові компетентності

42. – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

- а) Компетентність
- б) Компетенція
- в) Цифрова компетентність
- г) Ключові компетентності

43. Визначити відповідність:

А	Компетентність характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати	а	ситуативна
Б	Компетентність виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків	б	часова
В	Компетентність означає уміння діяти відповідно до ситуації	в	функціональна (професійна)
Г	Компетентність відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час	г	соціальна
Д	Компетентність передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.	д	інтелектуальна

44. – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.
- а) Безперервна освіта
 - б) Професійний розвиток
 - в) Професійне навчання
 - г) Безперервний професійний розвиток
45. – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.
- а) Безперервна освіта
 - б) Професійний розвиток
 - в) Професійне навчання
 - г) Безперервний професійний розвиток

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм проведення атестації персоналу. *Консультант Кадровика*. Е-версія: вебсайт. URL: <https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsiyi-personalu>
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. 12-е изд., перераб. и доп. Москва, 2014. 224 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97-106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391> DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf>
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska_Osnovu%20menedgmenty%20i%20marcetungy.pdf

8. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
9. Балановська Т. І., Гогуля О.П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
10. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
11. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр, 2018. 414 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/710910/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf
12. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/713234/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87._%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81..pdf
13. Безручук С.Л., Лайчук С.М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2008. Вип. 3(12). С.41-60. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/67740/63840.pdf>
14. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 47-55. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018>

15. Берестенко О.Г. Культура професійного спілкування. Навчальний посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с. URL: <http://dspace.ltsu.org/bitstream/123456789/507/1/3Np3.pdf>
16. Беспалов И. А. Ассесмент-центр - технология точной оценки. *Smart Business Solutins: вебсайт.* URL: https://www.sbsc.ru/business/assessment_about.html
17. Биць І. Документальне оформлення прийняття працівника на роботу: правильно вносимо дані до Повідомлення та трудової книжки. *Зарплата та кадрова справа. № 3. 11 лютого 2019 р. Ibihgalter.net –бухгалтерський інтернет-портал: вебсайт* URL: <https://ibuhgalter.net/material/657/13132>
18. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2015. № 2. С.33-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_2_8.pdf
19. Брич В.Я., Ліштаба Л.В. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я. *Інноваційна економіка.* 2016. №7-8. С. 36-41. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2016_7-8_7.pdf

20. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці* випуск. 2017. № 1(57). С. 59-64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf
21. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. за ред. Василенка В. О. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
22. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72-79. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2018_3_13.pdf
23. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29_11
24. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
25. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/337-upravlnnya-personalom-vinogradskiy-md.html>

26. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/344.pdf>
27. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2005. 669 с.
28. Відповідальність, пов'язана з трудовим правом. *Кадровик України*. 2019. №3. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
29. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
30. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №2. С.223-229. URL: http://stvttp_2014_2_33.pdf.
31. Все про працевлаштування. *Кадровик України*. 2018. №1. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
32. 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.
33. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2017. Вип. 13. С. 964-968. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/162.pdf
34. Гарантії працівників у разі ліквідації або реорганізації підприємства, установи, організації: Роз'яснення Міністерства

- юстиції України від 25 січня 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017323-11> (дата звернення: 15.03.2020).
35. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42>
 36. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. 511 с.
 37. Голева Н.П. Трудова книжка. Порядок її ведення. *Міністерство юстиції України: вебсайт*. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_7148
 38. Головне про відпустки. *Кадровик України*. 2020. №2. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
 39. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8, ч.1. С.45-48. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf
 40. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів, 2001. 624 с.
 41. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf

42. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. *Консультант Кадровика. Е-версія.* 2020. № 1. URL: <https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikiv-pidpriiemstva>
43. Данюк В. М, Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університет.* 2009. № 4. Т. 3. С. 70-73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf
44. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
45. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/10.pdf
46. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432с.
47. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка.* 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20
48. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка.* 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721>
49. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

50. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
51. Договір аутстафінгу: особливості укладення та нюанси оподаткування. *i.factor*: вебсайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2013/june/issue-46/article-63374.html>
52. Договір надання послуг (загальний). *SmartDoc*: вебсайт. URL: https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html
53. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_15_42
54. Доступ домогосподарств України до інтернету у 2018 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України): статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2019. 45 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_Internet_2018.pdf (дата звернення: 15.05.2020).
55. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2010. 176 с.
56. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
57. Етика ділових відносин: навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Пришак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
58. Жилияєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. *Вестник Национального*

технического университета «ХПИ». Технический прогресс и эффективность производства. 2010. № 59. С. 87–95.

59. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543с.
60. Загрія Н. Аутсорсинг як інструмент оптимізації бізнесу. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. *Юридична газета online: вебсайт.* URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue.html>
61. Законодавче регулювання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в Україні. *ACCACE: вебсайт.* URL: <https://ua.accace.com/zakonodavche-reguljuvannja-outsorsingu-ta-autstafngu-personalu-v-ukran-news-flash/>
62. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений.* 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29_81
63. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету.* 2018. Вип. 37(1). С. 75-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37%281%29__13
64. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: навч. посібник. Київ, 2001. 107с.
65. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право.* 2017. № 3 (48). С.118-123. URL: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1325/1/iziumtseva_innovative_methods.pdf

66. Кар'єра. *Вікіпедія*. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%27%D1%94%D1%80%D0%B0>
67. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
68. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. *Дистанційне та змішане навчання інформатики*: вебсайт. URL:
<http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>
69. Ключові компетентності для навчання протягом життя. *Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів*: вебсайт. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>
70. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2014. Вип. 1. С. 255-264. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_1_34
71. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.05.2020).
72. Колектив. *Словник.UA- портал української мови та культури*: вебсайт. URL:
<https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2>
73. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.:КНЕУ, 2002. 345с.
74. Кондрух Н. Порядок ведення трудових книжок працівників. *Міністерство юстиції України*: вебсайт. URL:
https://minjust.gov.ua/m/str_28870

75. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 15.05.2020).
76. Костін І., Фур'як Я. Небезпека використання аутстафінгу в Україні. *БІЗНЕС - ЛІГА:ЗАКОН*: вебсайт. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/187199_nebezpeka-vikoristannya-autstafngu-v-ukran
77. Костін І., Фур'як Я. Послуги аутстафінгу: проблемні питання. *Інформаційно-консультативна платформа Zakon.help*: вебсайт. URL: <https://zakon.help/article/autstafing-poslugi-autstafingu?menu=229>
78. Кохан В.П. Аутсорсинг і договори, що його опосередковують. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 26. С.156-174. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dbms_2013_26_15.pdf
79. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
80. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
81. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 15.05.2020).
82. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

83. Кудрявцева С.П., Колос В.В. Міжнародна інформація: Навчальний посібник. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2005. 400 с. URL: <https://buklib.net/books/21985/>
84. Кузнєцова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 1. С. 55–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2009_1_8
85. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.
86. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
87. Кучерова О. Шукаємо працівників правильно, або Як скласти оголошення про вакансію. *i.factor: вебсайт. Оплата праці*. 2019. № 12/1 (червень). URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html>
88. Легітимність послуг аутстафінгу під загрозою. *LegalAllianceCompany: вебсайт*. URL: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/legitimnist-poslug-autstafingu-pid-zagrozou/>
89. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. № 4 С. 128-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15
90. Леонова Е. Менторы в компаниях: как наставничество помогает достигать целей бизнеса. *HURMA: вебсайт*. URL:

<https://hurma.work/ru/blog/mentory-v-kompaniyah-kak-nastavnichestvo-pomogaet-dostigat-czelej-biznesa/>

91. Леонова Е. Что такое коучинг (и зачем он нужен). *HURMA: вебсайт*. URL: <https://hurma.work/ru/blog/chto-takoe-kouching/>
92. Леонова О. Як провести співбесіду онлайн та 5 програм, де це можна зробити. *HURMA: вебсайт*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-provesti-spivbesidu-onlajn-ta-5-program-de-cze-mozhna-zrobiti/>
93. Лесик В.О., Григоренко В.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. № 4 (68). С.62-68. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecro_2013_4_14
94. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С.448-456. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v>
95. Лисиціна І. Ю. Застосування системи Performance Management для оцінки персоналу організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5 С.91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_5_12
96. Лі Якокка - видатний менеджер XX століття. *Інформаційне онлайн-видання ВІКНА: вебсайт*. URL: <http://vikna.if.ua/cikavo/66130/view> (дата звернення: 15.03.2020).
97. Лізинг персоналу. *Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт*. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>

98. Лукашевич М.П., Альшевська Н.Ю. Ділова кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. К.: Таксон, 1998. 132 с.
99. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг [и др.]; пер. с англ. О. О. Чистяков. 3-е изд. Киев, 2006. 876 с.
100. Менеджмент: навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
101. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 702 с.
102. Михайліченко М. В. Компетентністний підхід до підготовки керівників навчальних закладів. *Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць ПНПУ імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки»*. Полтава, 2011. Вип. 8. Ч. І. С. 3-8 .
103. Михайліченко М.В. Сутнісна характеристика управлінських компетенцій в експертній діяльності працівників вищих навчальних закладів. *Управлінські компетенції у професійній діяльності викладача: колективна монографія* / В.П Андрущенко, Г.О.Нестеренко та ін. Київ: Аграр Медіа Груп, 2015. С. 302-330.
104. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
105. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с. URL: https://pidru4niki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya
106. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практич. посібник. Київ: «Знання», 2008. 435 с.

107. Навіщо потрібна книга обліку кадрових наказів? *Кадровик.UA: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/navishcho-potribna-knyga-obliku-kadrovyyh-nakaziv>
108. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 року № 327 (редакція від 15.08.2016 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 15.05.2020).
109. Національний освітньо-науковий глосарій. Київ: ТОВ «КО НВПРІНТ», 2018. 524 с.
110. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»: Наказ Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03/sp:side:max15?sp=:side:max15&lang=uk> (дата звернення: 15.05.2020).
111. Ніколаєнко С. М. Законодавча база управління навчальними закладами: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: НУБіП України, 2015. 225 с.
112. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
113. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

114. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>
115. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: Финстатинформ, 1997. 878 с.
116. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
117. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf
118. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 38-44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/47.pdf>
119. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*: вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>
120. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с. <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>

121. Оформлення працівника на роботу: як зробити це правильно?
HRЛига: вебсайт. URL:
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1856>
122. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами.
i.factor: веб-сайт. URL:
<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.amp>
123. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%283%29_8
124. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
125. Паркинсон С.Н. Идеальный лидер. *Законы успеха : Сборник.* / Пер. с англ. Н.Каныкина. Москва: Агенство "ФАИР", 1997. С.290-292.
126. Перелік нормативно-правових актів щодо щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу:* вебсайт. URL:
<http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3198-%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%B>

[D%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-
%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D1%81](https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009683)

127. Петрусенко І. Трудовий договір: порядок укладення та види. *ЛІГА:ЗАКОН: вебсайт. Бухгалтер&Закон*. 2016. № 52. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009683
128. Печуляк Ю.С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
129. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
130. Підбір персоналу. *Global Consulting: веб-сайт*. URL: <https://gc.ua/uk/kadrovyj-konsalting/pidbir-personalu/> (дата звернення: 2.05.2020).
131. Підводні камені договорів аутстафінгу або як все зробити із розумом. *Б24 — Інформаційний Бізнес Портал: вебсайт*. URL: <https://www.buh24.com.ua/pidvodni-kameni-dogovoriv-autstafingu-abo-yak-vse-zrobiti-iz-rozumom/>
132. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.05.2020).
133. Покрокові алгоритми для кадровика. *Кадровик України*. 2020. №3. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
134. Положення про проведення атестації працівників підприємства. *Кадровик-1: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.08.2020).

135. Посадова інструкція: правила розроблення та зразки. *Кадровик-1: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.08.2020).
136. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1-2. С. 54-59. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/33/32/>
137. Прийняття на роботу: поетапні дії. *Кадровик.UA: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/priinyattya-na-robotu-poetapn-d>
138. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
139. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 р. № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20150611/> (дата звернення: 22.04.2020).
140. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.04.2020).
141. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.05.2020).
142. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>. (дата звернення: 15.05.2020).

143. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. (дата звернення: 15.05.2020).

144. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93> (дата звернення: 15.05.2020).

145. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 р. № 1611. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17> (дата звернення: 15.05.2020).

146. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 10.04.2020).

147. Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.1999 р. № 1475. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1475-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2020).

148. Про затвердження Положенням про дистанційне навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04. 2013 р. № 466.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0703-13> (дата звернення: 22.04.2020).

149. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93> (дата звернення: 15.05.2020).
150. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2020).
151. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 р. № 20 <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1761-19/paran2> - [n2](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1761-19/paran2). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
152. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).

153. Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю, та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 08.06.2001 р. № 260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0554-01#Text> (дата звернення: 10.05.2020).
154. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2001 № 13-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/13-2001-%D1%80> (дата звернення: 4.05.2020).
155. Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів: Постанова правління Національного банку України від 05.11.2014 р. № 705. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0705500-14> (дата звернення: 15.05.2020).
156. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 15.05.2020).
157. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.05.2020).
158. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>
(дата звернення: 15.05.2020).

159. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page8> (дата звернення: 20.05.2020).

160. Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).

161. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 р. № 1571.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).

162. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 15.05.2020).

163. Про реєстрацію наказів щодо особового складу: Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 19.10. 2005 р. № 09-487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-487203-05?lang=uk> (дата звернення: 15.05.2020).

164. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.
(дата звернення: 15.05.2020).

165. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету

- Міністрів України від 3.04.1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
166. Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.1997 р. № 1461. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1461-97-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.05.2020).
167. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
168. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 15.05.2020).
169. Про трудові книжки працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1993 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2020).
170. Прудиус Л. В. Управління якістю державної служби України: дис. ... докт. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2018. 517 с. http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Prudyus_dissertation.pdf
171. Псюк Р.М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 27.

- С. 41-46. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-22017/10.pdf>
172. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІІТО НАПНУ, 2015. 176 с.
173. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
174. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 86–89.
175. Рачинський А.П. Професійний розвиток персоналу органів державної влади. *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С.23-25. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2018_12_21_material_dums.pdf
176. Рекру́тинг. *Вікіпедія: вебсайт*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
177. Різнюк В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). Ч.1. С. 142-146. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/33.pdf>
178. Рудінська О.В., Беякова В.В. Критерії й оцінка ефективної діяльності управлінської команди в сучасному багатoproфільному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С.65-79. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/120460/115436>
179. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.

180. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учебное пособие для студ. вузов.-Ростов-на-Дону: Феникс; Москва: Зевс, 1997. 480 с.
181. Свірдак А. Аутстафінг та аутсорсинг як нові форми використання персоналу. *Вісник. Офіційно про податки*: вебсайт. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005125-autstafing-ta-aoutsorsing-yak-novi-formi-vikoristannya-personalu>
182. Семєняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 113–117. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_3_2_18
183. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. № 1 (21). 2016. С. 288–294. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf
184. Скляр Є.П., Скляр А.О. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16 (205). С. 82-85. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VSUNU_2013_16_17.pdf
185. Сотніков В. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. *Інтерактивна бухгалтерія: вебсайт*. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224>

186. Сочинська–Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С.229-232. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/123321>
187. Стадник Д. Що таке аутсорсинг та аутстафінг? Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. *Юридична газета online: вебсайт*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html>
188. Стахів О. Г., Явніук О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
189. Стивенс Дж. Приручи своїх драконов. URL: https://www.e-reading.club/bookreader.php/140890/Stivens_-_Priruchi_svoih_Drakov.htm
190. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2015_1_12.
191. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу - нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 197-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32
192. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66
193. Трубей О. М., Ступчик М. І. Грейдування як сучасна форма матеріального стимулювання праці. *Молодий вчений*. 2015.

№ 2 (17). С. 1427-1430. URL:

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2\(6\)_354.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2(6)_354.pdf)

194. Трудовий договір. *Buhoblik: вебсайт.* URL:

<https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/2416-trudovij-dogovir.html#01>

195. Трудовий договір: порядок укладення та види. *HRЛига: вебсайт.* URL:

<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20798>

196. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф. д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. Москва: Изд-во МГУ, 1997. 480 с.

197. Федулова Л.І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx>

198. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.05.2020).

199. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 4 (15). С.230-239. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf

200. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.

201. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15_ (дата звернення: 15.05.2020).
202. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.
203. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html>
204. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>
205. Что такое Performance Management - система управления эффективностью. *InLib.biz: вебсайт*. URL: https://inlib.biz/upravlenie-personalom_737/chto-takoe-performance-management-sistema-37672.html
206. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 212-220. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/7197/Chulanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
207. Шаріпова О.С., Сєдова І.М. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види. *Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. 2011. № 4 (40). С. 53- 60. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21D

[BN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2011_4_11.pdf](#)

208. Шегда А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие. Киев, 2013. 514 с.
209. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО «Бизнес школа «Интелсинтез», 2011. 336 с.
210. Шесть методов, чтобы превратить занятого сотрудника в эффективного. *Peopleforce: вебсайт*. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/6-elementov-performance-management/>
211. Що таке коучинг і в чому секрет його ефективності. *Моя планета: вебсайт*. URL: <http://myplanet.com.ua/?p=18373>
212. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У. Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведева. Москва: Прогресс, 1991. 384 с. URL: <http://library.asue.am/open/4872.pdf>
213. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*, 2018, No. 1, P. 55-61. URL: DOI: <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6>
214. Balanovska T., Wyrzykowska B. The Requirements of the Contemporary Labour Market for Professionals. *Problems of World Agriculture*. Warsaw (Problemy Rolnictwa Światowego), 2018. Vol. 18 (XXXIII) No. 4. P.92-101. URL: DOI: 10.22630/PRS.2018.18.4.100
215. Bulmash Julie Human Resources Management and Technology. URL: <https://www.scribd.com/document/178291683/Human-Resources-Management-and-Technology>

216. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf)
217. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. *European Commission*: вебсайт. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en
218. Daft R.L., Marcic D. Understanding Management. Cengage Learning, 2014. 752 p.
219. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union. 2013. 48 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>
220. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
221. O kompetencjach cyfrowych w Polsce na konferencji umiejętności cyfrowe 2019. Pl. *NASK*. URL: <https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/3603,O-kompetencjach-cyfrowych-w-Polsce-na-konferencji-Umiejetnosci-cyfrowe-2019pl.html>
222. Principles of Management. OpenStax Rice University, Houston, Texas, 2019. 673 p.

223. Robles Lorena, Zárraga-Rodríguez Marta Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23, p. 828-832. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
224. Wyrzykowska B., Balanovska T. The impact of digital technologies on competences – a study of challenges in the 2030 perspective. *MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY: A NEW CHALLENGES*. Edited by Joanna Paliszkiewicz. Poland, Warsaw: Warsaw University of Life Sciences Press, 2020. P. 217-232. URL: <https://books.google.pl/books?id=T9XsDwAAQBAJ&pg=PA257&lpg=PA257&dq=google+books+paliszkiewicz&source=bl&ots=DUwGf7G6oe&sig=ACfU3U2OYH7p3EDCBMts12D3UEXDhaI3Cw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj65OiA8cDqAhVVwMQBHSNPCMg4ChDoATAFegQIChAB#v=onepage&q=google%20books%20paliszkiewicz&f=false>.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
I. Структура навчальної дисципліни «Сучасні технології управління персоналом».....	6
II. Короткий зміст тем дисципліни «Сучасні технології управління персоналом».....	7
III. Лекції в слайдах.....	14
IV. Орієнтовна тематика семінарських і практичних занять...	312
V. Перелік контрольних запитань та орієнтовні тестові завдання для визначення рівня засвоєння знань студентами	353
Список використаних джерел.....	379