

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації
до вивчення дисципліни «Управління компетенціями»
для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка»; 073 – «Менеджмент»
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
освітньо-професійна програма «Економіка»; «Менеджмент»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол №1 від 28.08. 2023 р.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління компетенціями» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка»; 073 – «Менеджмент», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка»; «Менеджмент» // Укл.: Сочинська-Сибірцева І.М. – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. – 74 с.

Укладач: Сочинська-Сибірцева І.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Рецензенти: Сторожук О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету
В'юник О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління компетенціями» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», 073 – «Менеджмент»; перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка»; «Менеджмент» /Укл. Сочинська-Сибірцева І.М. 2023. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2023

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни	5
2. Тематичний план дисципліни «Управління компетенціями»	6
3. Зміст програми дисципліни «Управління компетенціями»	7
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни	10
Тема 1: Компетенції: сутність поняття. Фактори впливу на формування компетенцій персоналу	10
Тема 2: Місце особистості в системі управління компетенціями персоналу	12
Тема 3: Управління організаційною поведінкою персоналу	14
Тема 4: Управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві	17
Тема 5: Аналіз робіт в системі управління компетенціями. Розробка посадової інструкції.	19
Тема 6: Система оцінки компетенцій персоналу на підприємстві	23
Тема 7: Місце креативності та творчості в системі управління компетенціями	26
Тема 8: Моніторинг людських ресурсів на підприємстві	29
Тема 9: Використання ABC-технології в системі управління компетенціями персоналу	32
Тема 10: Функції кадрової служби в системі управління компетенціями персоналу	35
Тема 11: Управління професійним розвитком працівників	37
Тема 12: Управління залученістю персоналу в системі удосконалення компетенцій	40
Тема 13: Технологія управління талантами в системі інноваційного розвитку компетенцій персоналу	43
Тема 14: Соціально-психологічні аспекти управління компетенціями	47
5. Тести для контролю знань	51
6. Список рекомендованих для опрацювання джерел	71

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економічних реалій в Україні та світі можна констатувати, що забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки наявністю або можливістю залучення фінансових ресурсів. Ера зростання підприємств внаслідок розвитку матеріальних активів завершується. За умов відкритості ринків матеріальних ресурсів, розширення можливостей і подолання перешкод щодо залучення інвестицій, суттєво зменшується значущість їх для забезпечення конкурентних переваг.

У теперішні часи роль таких нематеріальних ресурсів як особиста репутація і талант топ-менеджерів, особливості організаційних відносин, формування корпоративної культури набувають першочергового значення. Проте забезпечення підприємства такими ресурсами пов'язане з необхідністю, по-перше, визначення якісного складу нематеріальних активів, які забезпечують стратегічний успіх підприємства; по-друге, залучення та «інсталяції» їх у підсистеми організації (виробничу, організаційну, фінансову тощо). Один із найпоширеніших поглядів на цю проблему ґрунтується на визначенні організаційних здібностей та компетенцій персоналу як найбільш впливового чинника успішного довгострокового розвитку підприємства.

Діяльність HR-менеджера нині важко уявити без використання сучасних практичних інструментів, методичних засобів і процедур оцінювання навичок, здібностей та умінь працівників. За умов високої конкурентної боротьби за компетентних фахівців менеджери повинні вміти знайти на ринку праці потрібних виконавців, зацікавити їх роботою в організації, створити необхідні умови для максимально ефективного використання їхнього потенціалу. Тому від уміння професійно використовувати сучасні методичні прийоми, інструменти і процедури підбору, залучення і використання персоналу в організації, обґрунтовувати їхню доцільність за різних економічних умов залежить як ефективність функціонування служби персоналу та організації загалом, так і реалізація менеджерами з персоналу особистих цілей, а також програми службово-професійного зростання працівників.

З метою підготовки здобувачів, здатних розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту персоналу задля забезпечення високого рівня залученості та задоволення персоналу, розроблено методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління компетенціями».

Зміст системи управління компетенціями складають принципи і методи управління, що розглядаються у контексті впливу на людську складову організації, теоретичні і практичні аспекти побудови ефективного HR-менеджменту, вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів кадрової роботи стосовно конкретної ситуації; організаційні форми реалізації ефективного системи управління професійним та соціальним розвитком персоналу.

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у сфері управління компетенціями є особливо цінними для здобувачів, які навчаються за спеціальністю «Економіка» та «Менеджмент», оскільки саме вони - це майбутні професіонали та керівники. Саме уміння грамотно використовувати сучасні методичні прийоми, інструменти і процедури в системі управління компетенціями є запорукою якісного підбору, залучення, використання і розвитку персоналу в організації.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління компетенціями» є формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері розвитку та використання компетенцій в сучасній практиці управління персоналом.

Завдання вивчення дисципліни:

- теоретична підготовка здобувачів з питань технологій формування та розвитку компетенцій персоналу, методів відбору та залучення талановитих виконавців, оцінювання компетенцій персоналу, ефективних технологій управління талантами в системі інноваційного розвитку компетенцій персоналу;
- формування загальних компетентностей, важливих для особистісного розвитку майбутніх фахівців та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на сучасному ринку праці;
- формування та розвиток спеціальних (фахових) компетентностей: здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі HR-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом підприємства; здатність застосовувати сучасні інформаційні технології для оцінки показників професійного рівня персоналу.

Отримані знання дозволяють у майбутній практичній діяльності:

- здійснювати підбір кадрів, їх розстановку та організаційну взаємодію для реалізації стратегії розвитку підприємства;
- забезпечувати інновації, підвищувати гнучкість підприємства, його здатність протистояти дестабілізуючому впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- створювати умови для ефективної роботи колективу підприємства, підвищення ділової самовіддачі працівників.

В лекційному курсі розглянуто сутність категорій: «компетенції», «компетентність», «кваліфікація»; складові елементи системи управління компетенціями на підприємстві; організаційна поведінка; методи і прийоми оцінювання персоналу; вимоги до системи стимулювання, компенсаційних виплат і мотивації персоналу; фактори впливу на рівень компетентності персоналу та забезпечення службово-професійного зростання працівників.

Для визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу та формування практичних навиків в навчальному курсі пропонуються практичні завдання, командні та індивідуальні проєкти, практичні кейси, тестові перевірки.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Компетенції: сутність поняття. Фактори впливу на формування компетенцій персоналу	2	1	4	7
Тема 2. Місце особистості в системі управління компетенціями персоналу	2	1	4	7
Тема 3. Управління організаційною поведінкою персоналу	2	1	4	7
Тема 4. Управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві	2	1	6	9
Тема 5. Аналіз робіт в системі управління компетенціями. Розробка посадової інструкції.	2	2	6	10
Тема 6. Система оцінки компетенцій персоналу на підприємстві	4	1	4	9
Тема 7. Місце креативності та творчості в системі управління компетенціями	2	1	4	7
Тема 8. Моніторинг людських ресурсів на підприємстві	4	1	4	9
Тема 9. Використання ABC-технології в системі управління компетенціями персоналу	2	2	4	8
Тема 10. Функції кадрової служби в системі управління компетенціями персоналу	2	1	4	7
Тема 11. Управління професійним розвитком працівників	2	1	6	9
Тема 12. Управління залученістю персоналу в системі удосконалення компетенцій	4	2	4	10
Тема 13. Технологія управління талантами в системі інноваційного розвитку компетенцій персоналу	4	2	6	12
Тема 14. Соціально-психологічні аспекти управління компетенціями	2	1	6	9
Всього за семестр	36	18	66	120

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1: Компетенції: сутність поняття. Фактори впливу на формування компетенцій персоналу

План:

1. Сутність поняття «компетенція». Взаємозв'язок понять «компетенція» та «компетентність»
2. Фактори впливу на формування компетенцій:
 - 2.1. Освітні фактори
 - 2.2. Фактори професійного розвитку кар'єри
 - 2.3. Фактори тренінгового навчання
 - 2.4. Фактори морального та матеріального стимулювання

Тема 2: Місце особистості в системі управління компетенціями персоналу

План:

1. Структура особистості та її вплив на організаційну поведінку
2. Особистість як суб'єкт та об'єкт взаємовідносин
3. Фактори формування особистості

Тема 3: Управління організаційною поведінкою персоналу

План:

1. Організаційна поведінка: сутність, структура, фактори впливу
2. Модель організаційної поведінки працівника
3. Варіанти поведінки персоналу в процесі діяльності

Тема 4: Управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві

План:

1. Типи кар'єри та етапи її побудови
2. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри
3. Принципи і форми професійно – кваліфікаційного просування персоналу
4. Методи формування кадрового резерву

Тема 5: Аналіз робіт в системі управління компетенціями. Розробка посадової інструкції.

План:

1. Сутність, мета, завдання аналізу робіт
2. Етапи проведення аналізу робіт
3. Методи аналізу робіт
4. Процес розробки посадової інструкції

Тема 6: Система оцінки компетенцій персоналу на підприємстві

План:

1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу
2. Методи оцінки персоналу
3. Процес атестації працівників

Тема 7: Місце креативності та творчості в системі управління компетенціями

План:

1. Відмінні ознаки креативності
2. Форми творчості
3. Місце творчості у різних видах розумової праці

Тема 8: Моніторинг людських ресурсів на підприємстві

План:

1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів
2. Прийоми розв'язання протиріч
3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення
4. Методи творчого пошуку

Тема 9: Використання ABC-технології в системі управління компетенціями персоналу

План:

1. Основні принципи ABC-технології
2. Класифікація працівників на основі ABC-технології
3. Розробка кадрових заходів за результатами проведення ABC-технології

Тема 10: Функції кадрової служби в системі управління компетенціями персоналу

План:

1. Функції кадрової служби на підприємстві
2. Організаційна структура служби управління персоналом
3. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів

Тема 11: Управління професійним розвитком працівників

План:

1. Завдання розвитку професійних компетенцій персоналу
2. Етапи професійного розвитку персоналу
3. Мета і складові елементи LMS-технології

Тема 12: Управління залученістю персоналу в системі удосконалення компетенцій**План:**

1. Поняття та види залученості персоналу на підприємстві
2. Методика оцінки рівня залученості Q12
3. Крос-аналіз залученості і задоволеності персоналу

Тема 13: Технологія управління талантами в системі інноваційного розвитку компетенцій персоналу**План:**

1. Конкурентоспроможність персоналу в системі інноваційного розвитку
2. Складові елементи технології управління талантами
3. Ранжування ключових співробітників за категоріями. Побудова матриці диференціації персоналу

Тема 14: Соціально-психологічні аспекти управління компетенціями**План:**

1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу
3. Комунікабельність як провідна компетенція в системі управління персоналом

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Компетенції: сутність поняття. Фактори впливу на формування компетенцій персоналу

З метою кращого опанування питань теми доцільно розглянути найбільш розповсюджені тлумачення поняття, оскільки незважаючи на поширення використання терміну «компетенції», до сьогодні немає однозначного підходу до визначення його сутності. Наведемо окремі дефініції, які зустрічаються у літературі.

Компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а компетентність – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці.

Компетенції - це знання, навички, здібності чи характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, наприклад такі, як уміння вирішувати проблеми, аналітичне мислення чи лідерський потенціал.

Компетенції - це сукупність знань у певній галузі, навиків і відносин, які пов'язані з виконанням діяльності, можуть бути виміряні і розвинуті.

Компетенції - це базові характеристики індивіда, причинно пов'язані з критеріями ефективних та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях. «Базова характеристика» означає, що компетенція – це глибока і стійка складова особистості, за якою можна передбачити поведінку людини у досить широкому колі ситуацій, як життєвих, так і професійних. Причинний зв'язок означає, що компетенція обумовлює поведінку або дію. Зв'язок з критеріями дій означає, що за компетенціями можна визначити, хто робить щось добре чи погано, що може бути виміряне за певними критеріями чи стандартами.

Головний акцент у визначенні компетенцій слід робити на тому, що вони впливають на ефективність діяльності. Це означає, що вивчивши і сформулювавши компетенції для певної роботи, їх можна цілеспрямовано розвивати, покращуючи результати. На основі компетенцій можна не лише відбирати потенційно успішних працівників, а й побудувати ефективну систему оцінювання і розвитку персоналу.

Іноді виникає асоціативне сприйняття понять «компетенція» і «компетентність», але ототожнювати ці поняття не правильно.

Підсумовуючи результати зібраної інформації, можна зробити висновок, що поняття «компетентність» асоціюється із категорією «здатність до дії», тобто вміння застосовувати та використовувати знання і навички в практичній діяльності та під час прийняття управлінських рішень.

Компетентність розглядається як здатність використовувати і поєднувати уміння, знання і навички в умовах виникнення складних непередбачуваних ситуацій, що постійно змінюються.

Як правило, **компетентність** розглядається як володіння відповідною

компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані й результативні дії з ним.

Компетентність (лат. *competens* – здібний) – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, специфічна здатність людини ефективно виконувати конкретну діяльність у певній предметній галузі: вузькоспеціальні знання; предметні навички; способи мислення, відповідальність за свої дії; задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання), використання знань та умінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати знання і вміння в нових умовах виробничої діяльності.

Поряд із поняттям «**компетенція**», доцільно було б звернути увагу і на такий термін, як «**кваліфікація**». Узагальнюючи думки різних вчених, можна дійти висновку, що **кваліфікація** – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації персоналу характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді.

В процесі вивчення теми особливу увагу важливо приділити визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться:

1. Освітні фактори
2. Фактори професійного розвитку кар'єри
3. Фактори тренінгового навчання
4. Фактори морального та матеріального стимулювання.

Згідно з концепцією неперервної освіти можна виокремити три основні рівні освіти, які відрізняються підготовкою фахівців зі здобуттям різних компетенцій. Отже, група **освітніх факторів** формування компетенцій охоплює такі види освіти:

- а) початкова та середня освіта;
- б) вища освіта;
- в) післядипломна освіта.

Відповідно до групи факторів **професійного розвитку** кар'єри можна виокремити фактори формування компетенції у межах самого підприємства в процесі:

- а) горизонтального кар'єрного пересування працівника;
- б) вертикального кар'єрного пересування працівника.

Формуючи компетенції внаслідок **тренінгового навчання**, можна виділити такі види навчальних програм:

- а) тренінги (training);
- б) портфоліо (portfolio);
- в) коучінг (coaching).

Враховуючи мотиваційну діяльність, а також зацікавленість працівника в отриманні певної винагороди за вияв відповідних компетенцій, можна виділити

стимули, завдяки яким формуються і удосконалюються компетенції працівника:

- а) моральне стимулювання;
- б) матеріальне стимулювання.

Основні поняття:

компетенція, компетентність, кваліфікація, професійний розвиток, кар'єра, освітні фактори, тренінг, коучінг, менторство, портфоліо, стимулювання, мотивація

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Дайте визначення поняття «компетенція».
2. Порівняйте сутність поняття «компетенція» і «компетентність».
3. Назвіть основні характеристики рівня компетентності.
4. Як пов'язані між собою поняття «компетенція» та «кваліфікація».
5. Назвіть групи факторів формування компетенцій.
6. Охарактеризуйте освітні фактори формування компетенцій.
7. Назвіть складові елементи системи професійного розвитку.
8. Дайте детальну характеристику найбільш ефективним тренінговим методам формування компетенцій.
9. Охарактеризуйте найбільш дієві в системі управління компетенціями стимули і мотиви.

Тема 2. Місце особистості в системі управління компетенціями персоналу

Вивчення теми передбачає розуміння того, що людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

В науковій літературі особистість розглядається як сталий комплекс якостей людини з усіма її біо- та соціально-психічними властивостями, які вона набуває під впливом відповідної культури суспільства і конкретних соціальних груп, до яких вона належить, у життєдіяльність яких включається і на життєдіяльність яких впливає.

Введення поняття «особистість» дозволяє при поясненні діяльності або поведінки людини включати ланцюг, що поєднує всю сукупність внутрішніх умов, через які трансформуються всі зовнішні впливи. У ці внутрішні умови включається психіка людини - психічні процеси, стани та властивості особистості.

Сучасна психологія особистості виділяє такі основні підходи до опису структури особистості:

1) Системно-структурний підхід, сутність якого зводиться до наступного: особистість розуміється не як сукупність окремих психічних процесів, а як цілісне утворення, що включає в себе усю множину взаємопов'язаних характеристик та елементів.

2) Структурний підхід презентує особистість не тільки як її елементи (властивості, стани, процеси), а і як відношення між ними. Ці відношення зв'язують елементи в єдине ціле, визначають структуру особистості та закони її функціонування.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти. Тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість цих якостей складає її першу властивість.

Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу.

Третя властивість полягає у стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. ін. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

У структурі особистості виділяють чотири блоки характеристик (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Структура особистості

- біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

- психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

Основні поняття:

особистість, біологічна підструктура, психологічна підструктура, педагогічна підструктура, соціально-психологічна підструктура, властивості особистості, риси особистості

Питання для контролю знань з теми 2:

1. Що таке особистість?
2. Назвіть основні підходи до опису структури особистості.
3. Назвіть фактори впливу на формування особистості.
4. Охарактеризуйте характерні риси особистості.
5. Які властивості притаманні особистості?
6. Охарактеризуйте підструктури особистості.

Тема 3. Управління організаційною поведінкою персоналу

З попередньої теми ми з'ясували, що особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 3.1).

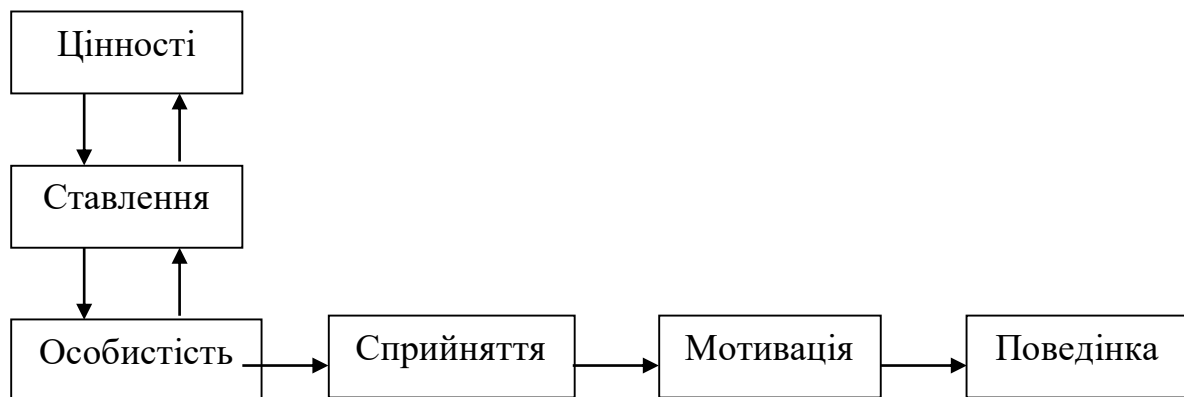


Рис. 3.1. Модель організаційної поведінки особистості

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі фактори:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Основні варіанти організаційної поведінки персоналу представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї.
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре.
4. Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко.
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень.

Макіавеллізм – «використання хитрості і лукавства в управлінні державою або взагалі в адмініструванні», про що йшлося в працях італійського дипломата і письменника Відродження Нікколо Макіавеллі. Слово має аналогічне використання в сучасній психології, що характеризує лукавий стиль міжособистісного спілкування, пов'язаний із цинічними і прагматичними нехтуваннями моралі.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

Так, під гармонійним розвитком особистості слід, розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує її природні та особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її таланти, схильності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

- базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

- програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості складають її психологічний портрет.

Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії та надійність.

Основні поняття:

організаційна поведінка, фактори поведінки, інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, макіавеллізм, індивідуальність, психологічний портрет

Питання для контролю знань з теми 3:

1. Охарактеризуйте модель організаційної поведінки працівника.
2. Назвіть фактори впливу на формування організаційної поведінки.
3. Опишіть основні варіанти організаційної поведінки персоналу.
4. Порівняйте складові гармонійного та професійного розвитку особистості.
4. Які властивості притаманні індивідуальності?
5. З яких характеристик складається психологічний портрет?

Тема 4. Управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві

Умовою засвоєння теми є визначення сутності процесу планування кар'єри, відокремлення етапів її побудови та визначення факторів, що впливають на траєкторію кар'єрного шляху працівника.

При вивченні теми слід виходити з того, що кар'єра – це результат свідомої поведінки і позиції людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням.

Можна відокремити декілька принципових траєкторій руху людини в межах професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри.

Професійна кар'єра представляє собою збільшення знань, вмінь, навичок і може здійснюватись як по лінії спеціалізації, так і по лінії транспрофесіоналізації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах одної організації. Вона може направлятись по лінії вертикальної, горизонтальної або доцентрової кар'єри.

Особливу увагу необхідно акцентувати на тому, що в процесі роботи з персоналом менеджер повинен враховувати етап кар'єри, на якому перебуває в даний момент кожний співробітник організації. Ця інформація є вкрай необхідною для визначення мети професійної діяльності працівника, ступеня його динамічності і специфіки індивідуальної мотивації.

Кар'єру працівника можна умовно поділити на декілька етапів, кожний із яких пов'язаний не лише з посадовим рівнем, але й з певним етапом в житті. Тому важливо розрізняти етап кар'єри, як віковий період розвитку особистості та, як фаза розвитку професіонала (рис. 4.1).

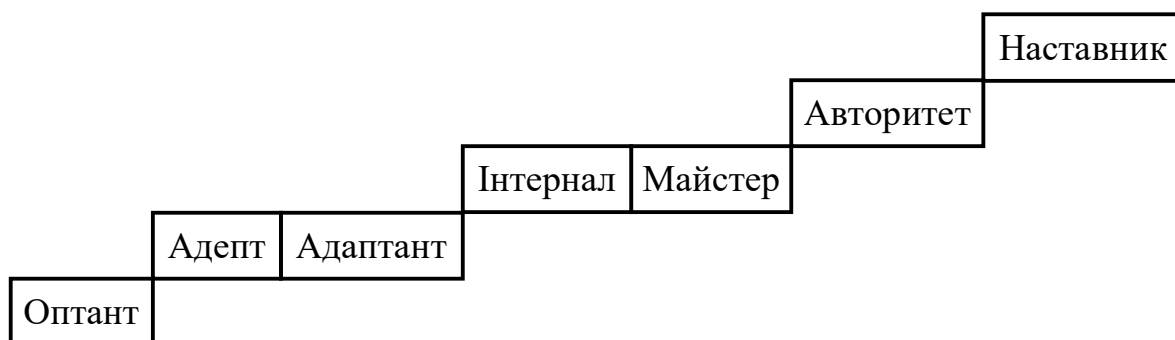


Рис. 4.1. Фази розвитку професіонала

В процесі вивчення теми необхідно уявляти планування кар'єри як один із напрямків кадрової роботи, орієнтований на співставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

Перелік професійних і посадових позицій в організації, який фіксує оптимальний розвиток професіонала для займання ним певної позиції в організації, представляє собою кар'єрограму.

В межах даної теми студент повинен отримати знання не лише про суб'єкти процесу планування кар'єри, але й про конкретні заходи, принципи і умови щодо її побудови.

Особливу увагу слід звернути на те, що побудова кар'єри – це тривалий процес, який включає ряд періодів (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Етапи розвитку кар'єри

При вивченні теми більш детально необхідно розглянути методичні та організаційні умови формування кадрового резерву. Під резервом кадрів розуміють групу працівників, відібраних для висування на відповідні (як правило керівні) посади за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, ділових та особистих якостей.

Для вибору кандидатів в кадровий резерв на підприємстві використовуються наступні джерела інформації:

- матеріали атестації;
- підсумки виробничої діяльності колективу, яким керує кандидат на висування;
- матеріали особових справ;
- дані, що характеризують кваліфікацію працівників, трудову діяльність;
- результати співбесід з кандидатом в резерв, відгуки колег.

Механізм формування резерву на підприємстві повинен визначатись Положенням про роботу з кадровим резервом.

Основні поняття:

кар'єра, професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра, планування кар'єри, кар'єрограма, етапи кар'єри, фази розвитку професіонала, оптант, адепт, адаптант, інтернал, майстер, авторитет, наставник, суб'єкт планування кар'єри, кадровий резерв

Питання для контролю знань з теми 4:

1. Що Ви розумієте під кар'єрою.
2. Охарактеризуйте відомі Вам типи кар'єри.
3. Назвіть етапи кар'єри, розгляньте зміст і склад потреб працівника на кожному із етапів.
4. Опишіть етап кар'єрного шляху, на якому перебуваєте Ви.
5. Дайте повну характеристику фазам розвитку професіонала.
6. Назвіть заходи щодо планування кар'єри, які здійснюються суб'єктами цього процесу на підприємстві.
7. Охарактеризуйте складові елементи процесу планування та розвитку кар'єри.
8. Визначте мету, завдання та етапи формування кадрового резерву.

Тема 5. Аналіз робіт в системі управління компетенціями. Розробка посадової інструкції

В процесі вивчення теми, аналіз роботи (job analysis) ми досліджуємо як процедуру, шляхом якої визначають обов'язки і характер робіт; а також тип людей, яких доцільно залучати для виконання цих робіт. Відповідно, аналіз робіт – це процес збору, обробки та оцінки інформації про завдання, функції, обов'язки, відповідальність, умови та контекст роботи. За результатами аналізу роботи розробляється посадова інструкція, яка містить опис роботи та специфікацію роботи (мінімально прийнятний кваліфікаційний рівень особи для посідання певної посади).

Цілі проведення аналізу робіт полягають у наступному:

- 1) Організація процесу набору і відбору: на підставі отриманої інформації визначаються вимоги до претендента на посаду.
- 2) Здійснення оцінки виконання: результати аналізу роботи дають можливість експертам порівнювати фактичні результати із стандартами якості.
- 3) Побудова системи винагороди: в процесі аналізу роботи визначаються фактори, що впливають на рівень оплати праці – специфіка роботи; рівень освіти, навичок, досвіду; складність та шкідливість роботи. Отримана інформація про фактори впливу дає можливість класифікувати роботи за категоріями з метою визначення вартості кожного виду робіт.
- 4) Розробка програм професійного розвитку працівників: інформація в результаті проведеного аналізу містить детальний опис типу навичок і вмінь, які потрібні в межах певної посади. Ця інформація використовується для визначення програм і напрямків навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Головною метою проведення аналізу робіт є ранжування, тобто визначення ступеня важливості (цінності) робіт для організації, іншими словами – встановлення ієрархії посад для визначення рівня оплати за виконання посадових обов'язків.

Складові механізму здійснення аналізу роботи представлені на рис. 5.1.

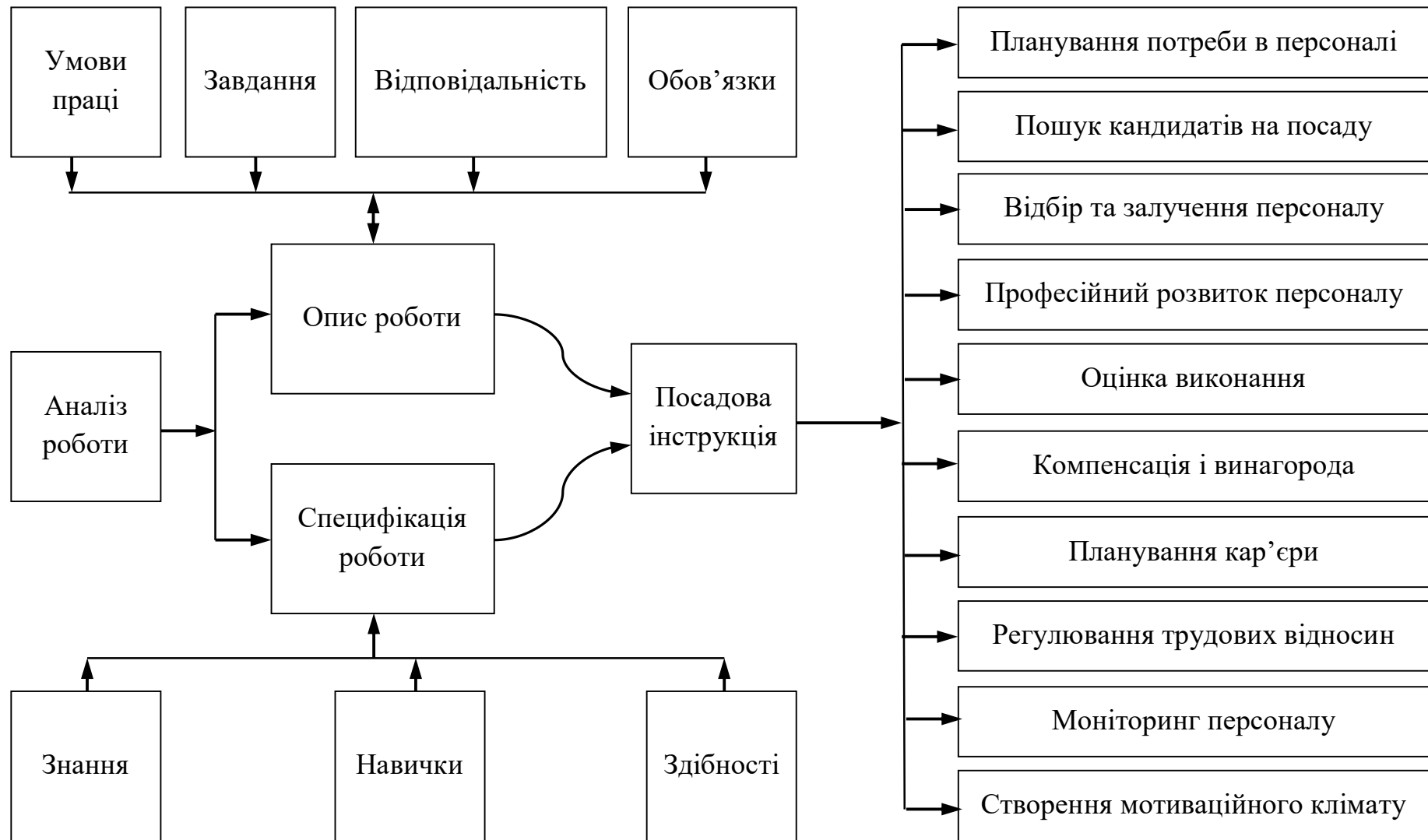


Рис. 5.1. Механізм проведення аналізу роботи

Аналіз роботи здійснюється за певними етапами:

1. Визначення мети.
2. Збір допоміжної інформації.
3. Вибір репрезентативної посади для аналізу.
4. Проведення аналізу роботи за обраним методом.
5. Розробка опису та специфікації роботи; написання посадової інструкції.

У зборі інформації для аналізу робіт беруть участь HR-менеджери, виконавець та його безпосередній керівник.

В залежності від мети аналізу обирається один із методів проведення. Найбільш розповсюдженими в практиці організацій є наступні методи:

1. Анкетування – заповнення працівниками опитних листів.

Переваги: використовується для отримання інформації від великої кількості персоналу; достатня швидкість та незначна затратність.

Недоліки: складний процес розробки якісних анкет для отримання достовірної інформації.

2. Спостереження – фіксація трудових рухів, операцій, процедур протягом завершеного циклу.

Переваги: доцільно використовувати для робітничих професій (переважно фізична праця), не вимагає спеціальної професійної підготовки спостерігачів.

Недоліки: обмеження у використанні для значної кількості посад (зокрема, розумова праця).

3. Інтерв'ювання – безпосереднє опитування, отримання відповідей на запитання.

Переваги: дозволяє визначити неформалізовані елементи роботи, вести відкритий діалог з працівником, з'ясувати причини, необхідність та цілі виконання посадових обов'язків, відповісти на запитання працівника.

Недоліки: можлива недостовірність інформації у зв'язку із навмисною фальсифікацією або розбіжностями у професійній термінології, трактуванні та розумінні специфіки роботи.

4. Ведення щоденника – фіксація фактів про виконання завдань та здійснення функцій.

Переваги: широке застосування для всіх категорій працюючих (на відміну від спостереження).

Недоліки: вимагає високої дисциплінованості від виконавців.

5. Функціональний аналіз робіт – збір інформації та оцінювання змісту виконуваних функцій.

Переваги: надає можливість визначити стандарти якості виконання робіт, вимоги до професійної підготовки виконавців, встановити рейтинги робіт за такими параметрами: інформація, люди, предмети.

Недоліки: вимагає спеціальної професійної підготовки відповідальних осіб.

6. Аналіз організації роботи працівника – оцінка організаційного простору, середовища та умов діяльності.

Переваги: надає можливість визначити фактори, які чинять позитивний та негативний вплив на якість виконання посадових обов'язків; розкрити причини

продуктивної і непродуктивної поведінки працівників; виявити резерви підвищення ефективності.

Недоліки: вимагає спеціальної професійної підготовки відповідальних осіб.

7. Комбіновані методи – використання і поєднання елементів, прийомів і способів здійснення різних методів аналізу.

Переваги: всебічність і багатоаспектність результатів аналізу робіт, усунення впливу недоліків окремих методів.

Недоліки: вимагає професійного володіння всіма методами.

Результатом проведення аналізу роботи є розробка посадової інструкції.

Посадова інструкція – це документ, який містить повну інформацію про посаду: зміст та умови роботи, права та обов'язки, завдання та відповідальність працівника.

Типова форма посадової інструкції складається із таких розділів:

- а) загальна інформація про організацію, підрозділ, посаду;
- б) категорія і код роботи, діапазон оплати;
- в) опис характеру роботи та робочих функцій;
- г) відносини, підзвітність, відповідальність та обов'язки;
- д) повноваження;
- е) стандарти виконання;
- ж) умови роботи;
- з) мінімально прийнятний кваліфікаційний рівень та вимоги до особистих якостей, фізичних можливостей і психологічних характеристик претендента на посаду.

Основні поняття:

робота, посада, опис роботи, специфікація роботи, посадова інструкція, анкетування, спостереження, інтерв'ювання, ведення щоденника, функціональний аналіз робіт, аналіз організації роботи працівника

Питання для контролю знань з теми 5:

1. Розкрийте сутність аналізу роботи.
2. Назвіть основні цілі проведення аналізу робіт.
3. Охарактеризуйте етапи проведення аналізу роботи.
4. Зробіть порівняльну характеристику методів аналізу роботи.
5. Назвіть переваги і недоліки проведення спостереження.
6. З якою метою проводиться анкетування?
7. Для яких категорій персоналу доцільно проводити спостереження?
8. Який документ розробляється в результаті проведення аналізу роботи?
9. Чим відрізняється опис роботи від специфікації роботи?
10. Охарактеризуйте розділи посадової інструкції.

Тема 6. Система оцінки компетенцій персоналу на підприємстві

Вивчення теми починається з розуміння мети проведення оцінки компетенцій персоналу підприємства. Вона полягає у визначенні ступеня готовності працівника виконувати обов'язки саме з того виду діяльності, яким він займається, а також визначенні рівня його потенційних можливостей для планування перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання.

У загальному вигляді система оцінювання компетенцій персоналу містить наступні блоки (рис. 6.1).

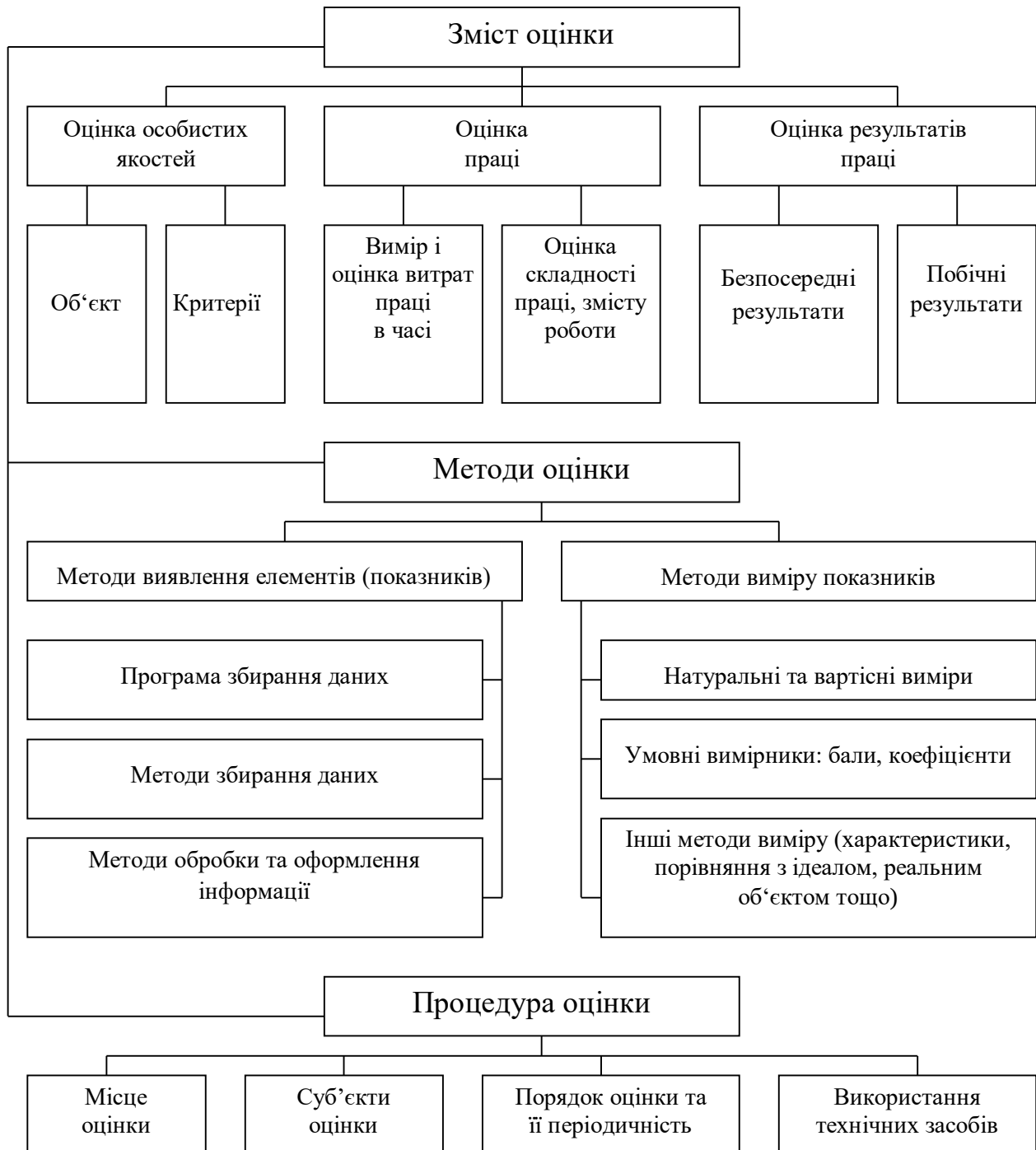


Рис. 6.1. Складові елементи системи оцінки персоналу

I. Зміст оцінки - це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці.

II. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

III. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби оцінювання персоналу.

Відповідно класифікації, розробленій відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегорем, основними цілями оцінки компетенцій персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Критерії оцінювання компетенцій персоналу можна згрупувати як:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передача професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Сучасна практика оцінювання компетенцій персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінки. Їх вибір залежить від параметрів дослідження, структури підприємства, характеру діяльності персоналу, цілей оцінки. Інструментарій системи оцінки персоналу формується під впливом потреб вирішення практичних завдань і має бути простим і зрозумілим, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Найпоширенішими методами є наступні:

1. Описовий метод оцінки.
2. Метод оцінки нормативом роботи.
3. Метод порівняльних анкет.
4. Тестування.
5. Метод алфавітно-числової шкали.
6. Інтерв'ю.
7. Метод заданого розподілу.
8. Метод комітетів.
9. Метод «360 градусів».
10. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр)
11. Метод ділових ігор.
12. Управління досягненнями (Performance Management)
13. Метод стандартних оцінок.
14. Метод вирішальних ситуацій.

15. Атестація.

Атестація - це особливий вид оцінювання компетенцій персоналу. Її особливість полягає в тому, що по-перше, використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадських організацій. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі.

Складові елементи системи атестації працівника представлені на рис. 6.2.

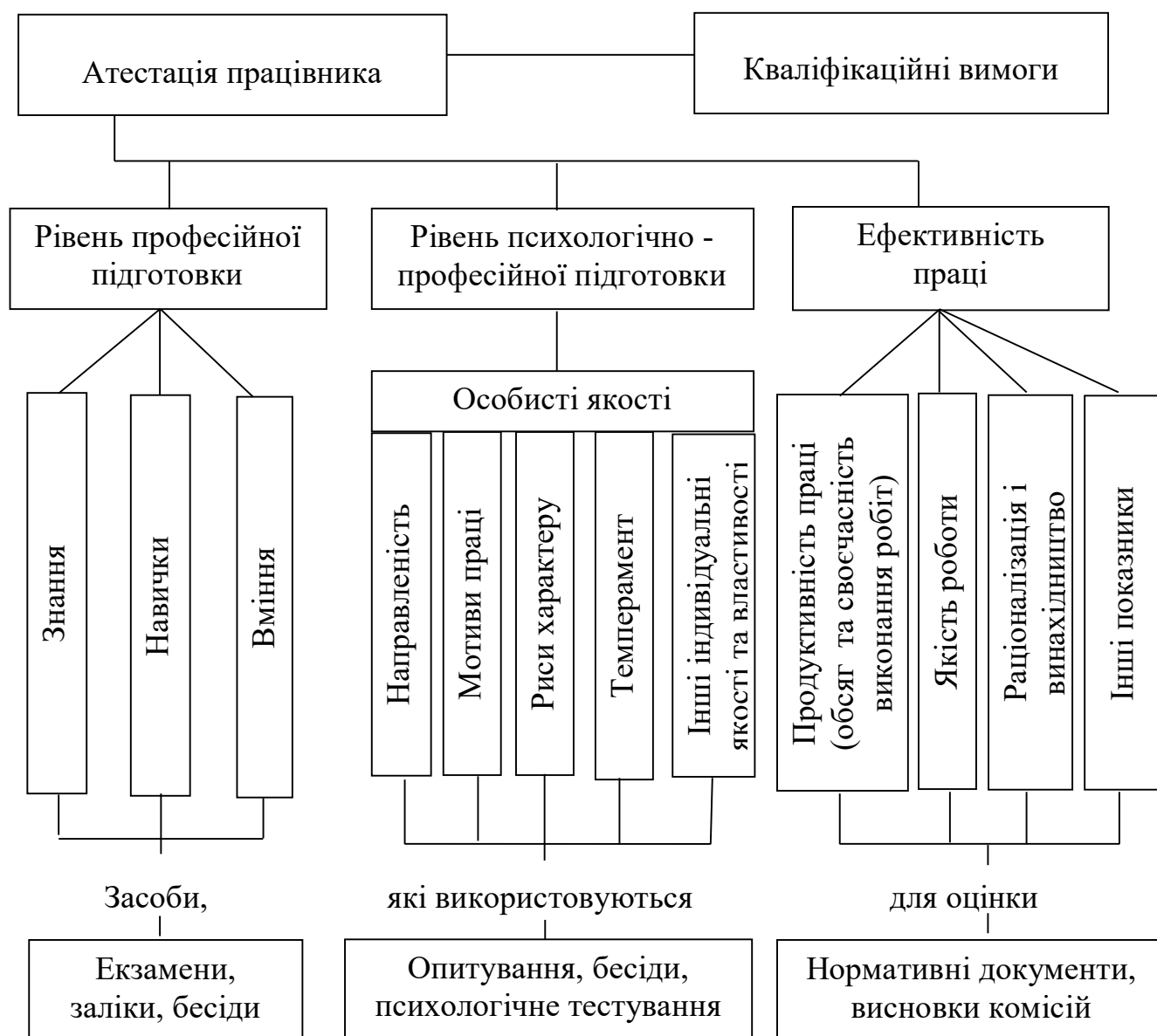


Рис. 6.2. Складові елементи системи атестації працівника

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, мета атестації - це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (посаду) атестованого.

Ефективність атестації визначається, в першу чергу, її об'єктивністю, яка досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

В залежності від конкретних цілей доцільно застосовувати різні види атестації, основними з яких є: підсумкова атестація; проміжна атестація; атестація за особливими обставинами; оцінка ділових якостей.

Основні поняття:

оцінка персоналу, мета оцінки, функції оцінки, методи оцінки, атестація, метод «360 градусів», «ассесмент-центр», метод ділових ігор, performance management

Питання для контролю знань з теми 6:

1. Розкрийте сутність оцінки персоналу.
2. Назвіть основні цілі оцінки персоналу.
3. Охарактеризуйте критерії оцінки персоналу.
4. Назвіть складові елементи системи оцінки персоналу.
5. Детально охарактеризуйте методи оцінки персоналу.
6. Опишіть основні складові елементи та функції атестації.

Тема 7. Місце креативності та творчості в системі управління компетенціями

Для розуміння теоретичних основ креатології важливим є визначення сутності поняття «креативність». **Креативність** (від лат. *creatio* – створення) - термін, яким окреслюються творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей. Раніше у літературі використовувався термін **«творчі здібності»**, однак пізніше він почав витіснятися мовним запозиченням з англійської мови (*creativity, creative*). Сьогодні терміном «креативний» позначається творчість, що не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату. А слово «творчий» залишається зі своїм вихідним значенням, що не розрізняє діяльність результативну й, навпаки, безрезультатну.

Необхідно розуміти, що ототожнення категорій «творчість» і «креативність» буде помилковим. Творчий процес ґрунтується на натхненні автора, його здібностях і вміннях. Якщо ж говорити про креативний процес, то головною його складовою стає прагматичний елемент, тобто споконвічне розуміння, навіщо потрібно щось створювати, для кого потрібно щось створювати, як потрібно щось створювати і, власне, що саме потрібно створювати. Знання відповідей на ці питання і побудова роботи за відповідними принципами забезпечує максимальний ефект представлення результату роботи навколишнім людям. Як правило, художники, композитори, письменники і всі інші творчі люди, не задають собі цих питань і діють, керуючись власними настроями й емоціями. Тому творчість зовсім не є креативністю.

Творчість завжди первинна і фундаментальна. Однак у креативному продукті вона підпорядковується прагматичній меті. Проте, очевидним є той факт, що креативність поза творчістю неможлива. Креативність - це тільки технологія організації творчого процесу, що марна сама по собі, які б задачі перед нею не ставилися. В умовах інформаційного суспільства став можливим синтез творчості і креативності.

Механізм креативного впливу складає основу креативних інформаційних технологій. Вплив повинен бути націлений на стереотипні зони свідомості цільової аудиторії - культурні коди, символи, міфи і психологічні переваги споживачів інформації, що визначаються в ході вже розроблених методів досліджень. Принцип формування інформаційних потоків і управління ними, побудований у відповідності зі структурою свідомості цільових аудиторій, спрямований на формування нових цільових аудиторій. Це означає, що створення нових ринків, лежить в основі креативних технологій.

Відомі американські дослідники минулого століття Ф. Баррон і Д. Харрінгтон, підбиваючи підсумки досліджень у галузі креативності зробили такі висновки:

1. Креативність – це здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації.

2. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації.

3. Особливостями творчого процесу, продукту та особистості є їхня оригінальність, валідність, адекватність задачі і придатність - естетична, екологічна, оптимальність форми, правильність та оригінальність на даний момент.

4. Креативні продукти можуть бути дуже різноманітні за природою: нове вирішення проблеми в математиці, відкриття хімічного процесу, створення музики, картини чи поеми, нової філософської чи релігійної системи, нововведення у правознавстві, свіже рішення економічних та соціальних проблем.

Оцінка результатів творчості здійснюється за критеріями новизни, поширеності та корисності.

Творчість проявляється у трьох формах. По-перше, це **стан** людини, який визначає готовність до пошуку й участі у творчому процесі. На творчий стан впливають такі фактори: творчий потенціал людини, що включає його творчі здібності і моральні цінності, а також знання й уміння в області творчої розумової праці; характер мотивів творчості людини і їхня сила (величина); умови, що сприяють чи, навпаки, що перешкоджають виникненню і посиленню творчого стану.

По-друге, творчість - це **процес** пошукової діяльності людини. На цей процес в основному впливають: наявність творчого стану, характер творчої задачі й інформації про неї (особливо - недолік інформації) і, головне – використання в процесі такої діяльності того чи іншого методу або комплексу методів («технології») творчості, а також ефективність цього методу.

По-третє, творчість - це **механізм розвитку**. На цей механізм впливають величина ефективності процесів творчості, а також характер впливу зовнішніх по відношенню до творчості і пов'язаних з нею більш великих механізмів соціально-економічного розвитку, у яких творчість, як механізм, вже «вбудована». Наприклад - механізмів стимулювання і впровадження результатів творчої діяльності.

Треба підкреслити, що форми творчості знаходяться в зв'язках супідрядності: творчість-стан входить у творчість-процес, і обидва вони входять у творчість-механізм. Ці взаємозв'язки можна наглядно проілюструвати у вигляді фігур, де кожна наступна (за розміром більша) фігура охоплює попередню (меншу) (рис. 7.1).

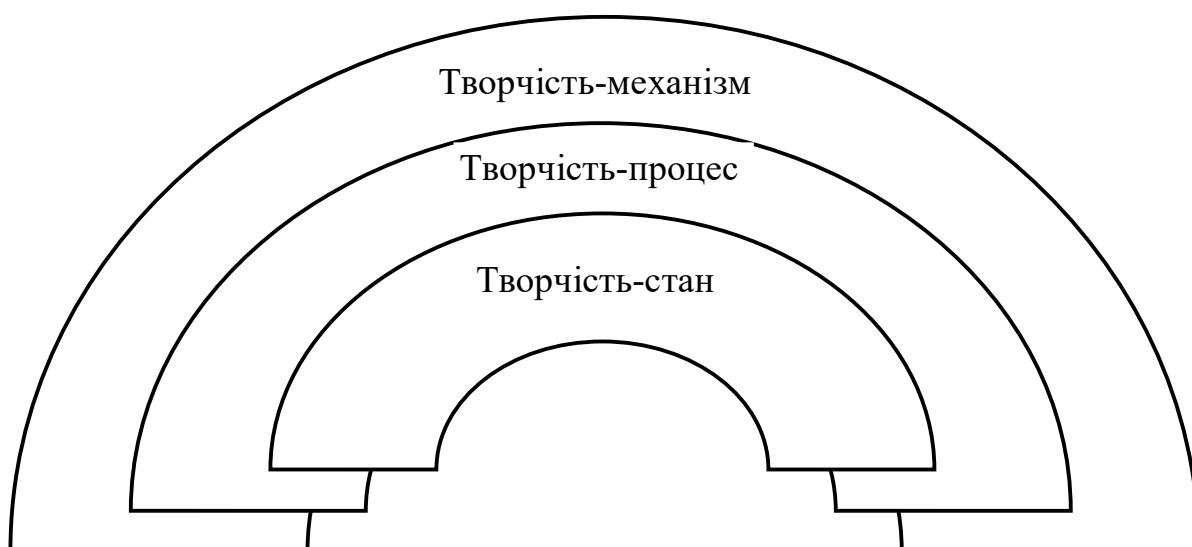


Рис. 7.1. Взаємозв'язок форм творчості

Таким чином, щоб відбувся і, головне, був ефективним **процес творчості**, треба мати не тільки **творчий стан**, але і необхідну інформацію, а також сучасну

технологію творчості. А творчість, як *механізм розвитку* найбільш ефективна тоді, коли творчий процес охоплює багатьох людей і забезпечується раціональною його організацією (наприклад - стимулювання творців і новаторів, у тому числі - за рахунок податкових пільг за інноваційні рішення, що впроваджуються), а також підсилюється іншими механізмами оптимізації взаємодії творчості з її соціально-економічним середовищем.

Основні поняття:

креативність, творчість, творчі здібності, новизна, корисність, поширеність, результат творчості, інтелектуальний потенціал людини, інтелектуальні продукти, інтелектуальні ресурси суспільства

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Розкрийте сутність креативності.
2. Назвіть основні риси креативності.
3. Охарактеризуйте відмінні ознаки творчості і креативності.
4. Дайте детальну характеристику формам творчості.
5. За якими критеріями оцінюють результати творчості та креативності.

Тема 8. Моніторинг людських ресурсів на підприємстві

В процесі вивчення теми слід розглядати моніторинг людських ресурсів, як процес систематичного дослідження людської складової організації з метою приведення у відповідність можливостей персоналу вимогам обраної стратегії підприємства.

Процес моніторингу людських ресурсів складається з наступних етапів:

1. Виявлення проблеми – ізоляція джерела проблеми від її проявів
2. Формулювання проблеми та постановка цілей дослідження
3. Вибір методів дослідження
4. Відбір та використання прийнятних інструментів дослідження
5. Інтерпретація результатів дослідження
6. Впровадження програми заходів щодо розв'язання проблеми
7. Оцінка результатів – зворотний зв'язок

На сьогодні у теорії менеджменту узагальнено більше сорока прийомів вирішення проблемних ситуацій. На практиці більш розповсюдженими є наступні:

- Прийом дроблення
- Прийом винесення
- Прийом місцевої якості
- Прийом асиметрії
- Прийом об'єднання
- Прийом універсальності
- Прийом «матрьошки»
- Прийом антиваги

- Прийом попереднього напруження
- Прийом попереднього (запобіжного) виконання
- Прийом «Заздалегідь підкладеної подушки»
- Прийом «Копіювання»

Перераховані прийоми використовуються в системі управління персоналом з метою активізації креативної складової та подолання психологічної інерції.

Психологічну інерцію ми визначаємо як схильність до будь-якого конкретного методу і образу мислення при вирішенні завдання; ігнорування усіх можливостей, окрім відомої раніше (як правило шаблонної).

Форми психологічної інерції:

- неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
- прийняття на віру положень, висловлених авторитетними людьми;
- наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
- використання старого принципу при переході на нове рішення;
- збереження старої форми при переході на новий рівень;
- невміння побачити можливість використання наявних або отриманих рішень в сферах, відмінних від вирішуваної;
- рішення завдань відомими, трафаретними способами;
- рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
- використання об'єктів тільки по прямому функціональному призначенню.

В межах теми слід розглянути **типові методи подолання психологічної інерції**:

- 1) Відмова від термінів
- 2) Розвиток уміння бачити приховані властивості об'єкту
- 3) Використання нового застосування відомих об'єктів
- 4) Розвиток асоціативного мислення

Психологічною основою креативного підходу в системі управління персоналом виступає **уява**, як універсальна здатність людини до побудови нових образів шляхом перетворення практичного, чуттєвого, інтелектуального і емоційно-смыслового досвіду.

Завдяки уяві людина може планувати свою діяльність і управляти нею.

Виготський Л.В., праці якого започаткували шкільну психологію, сформулював **три закони розвитку творчої уяви**.

1. Творча уява знаходиться в прямій залежності від багатства і різноманітності колишнього особистого досвіду людини.
2. Можна представити те, що сам не бачив, але про що чув або читав (тобто можна фантазувати на основі чужого досвіду).
3. Зміст уявних предметів або явищ залежить від наших почуттів у момент фантазування. І навпаки, предмет фантазії впливає на наші почуття.

В теперішній час актуальними стають питання оволодіння **методами розвитку креативного уявлення**:

1. Аглюцинація (парадоксальне комбінування) – з'єднання,

«склеювання» елементів різних образів і явищ.

2. Символізування, за визначенням З. Фрейда, це процес «перетворення думки в образи».

3. Гіперболізація – парадоксальне посилення, збільшення або зменшення предмета або окремих його частини.

4. Акцентування – загострення, підкреслення будь-яких ознак предмета. Результатом цього прийому можуть бути як мінімальні зміни змісту образу, так і повна його трансформація.

5. Схематизація – виділення основних рис схожості окремих явищ.

6. Інверсія – перетворення в протилежність.

7. Комбінування – згущування (концентрація) образів.

В своїй практичній діяльності HR-менеджери використовують ефективні методи творчого пошуку. Ці методи можна об'єднати в три групи.

Систематизуючі методи: метод контрольних запитань; метод морфологічного аналізу.

Асоціативні методи творчості: метод мозкової атаки (brainstorm); метод синектики (synectics – «сполучення різнорідних елементів»); метод гірлянд асоціацій і випадковостей; метод фокальних об'єктів (перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється).

Методи колективного творчого пошуку: метод «Конференція ідей»; метод колективного блокнота.

Основні поняття:

людські ресурси, психологічна інерція, творча уява, креативність, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод мозкової атаки (brainstorm), метод синектики, метод гірлянд асоціацій і випадковостей, метод фокальних об'єктів

Питання для контролю знань з теми 8:

1. В чому полягає сутність моніторингу людських ресурсів на підприємстві?

2. За якими етапами проводиться моніторинг людських ресурсів на підприємстві?

3. Охарактеризуйте прийоми вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом.

4. Дайте характеристику формам психологічної інерції.

5. Назвіть методи розвитку креативного уявлення.

6. Охарактеризуйте методи творчого пошуку в системі управління персоналом.

7. Розгляньте новітні інструменти аналітики в системі управління персоналом.

Тема 9. Використання ABC-технології в системі управління компетенціями персоналу

До тепер на підприємствах актуальною залишається диференціація персоналу за ступенем внеску у реалізацію стратегії розвитку потенціалу підприємства.

З цією метою менеджери використовують ABC-технологію.

Ця технологія базується на загальновідомому принципі Парето, який у контексті дослідження може бути інтерпретований таким чином: на підприємствах 20% працівників забезпечують 80% його успіху. Це означає, що 20% управлінців є «майстрами своєї справи» й персоніфікують управлінську еліту підприємства.

В основі ABC-технології лежить розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником. Число груп при проведенні ABC-аналізу може бути будь-яким, але найбільшого поширення набув розподіл об'єктів аналізу на три групи: А, В та С (80:15:5), чим і обумовлена назва методу (*ABC-Analysis*).

Розподіл персоналу згідно з методом ABC-технології наведено на рис. 9.1.

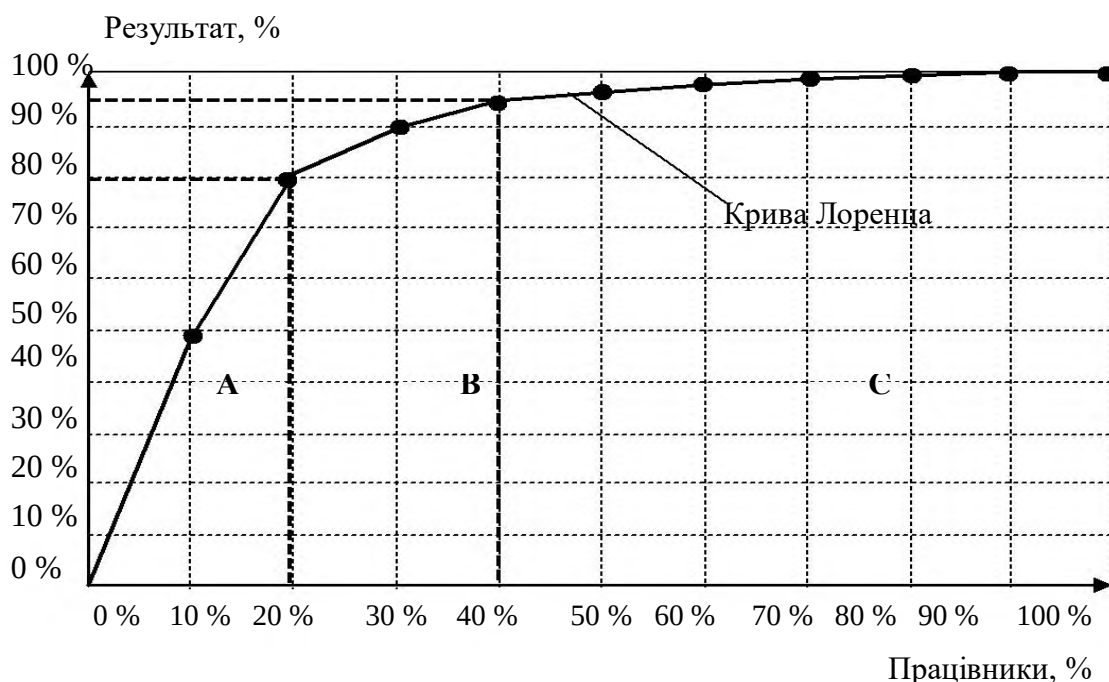


Рис. 9.1. Диференціація персоналу на підставі ABC-технології

Отже, ABC-технологія дає такі можливі варіанти співвідношення між кількістю працівників у групі й результатами віддачі від них:

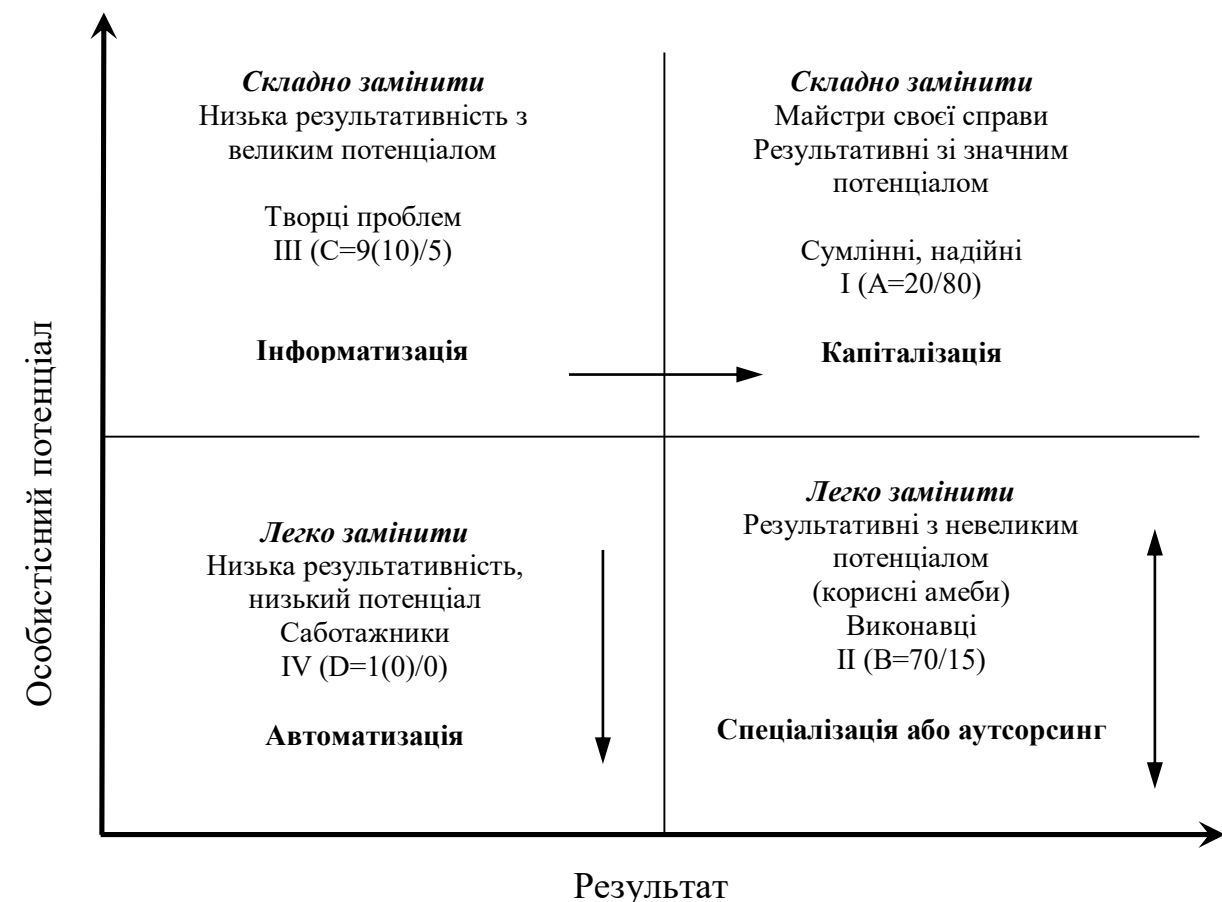
- найбільш важливі працівники (група А) становлять 20% від загальної кількості персоналу, вплив цієї групи на забезпечення розвитку підприємства дорівнює 80%;
- достатньо важливі працівники (група В) становлять 30% від загальної кількості працівників, їх вплив дорівнює 15%;
- найменш важливі працівники (група С) становлять 50% від загальної

кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 5%.

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати.

Це дає підставу для формування узагальненої матриці диференціації персоналу як орієнтира при подальшому визначенні стратегічних працівників, розвиток компетенцій яких має розглядатися як пріоритетне завдання кадрового менеджменту на підприємстві.

Така матриця подана на рис. 9.2.



→ доцільні напрями переміщення працівників між групами або за їхні межі

Рис. 9.2. Узагальнена матриця диференціації персоналу, як орієнтир для визначення стратегічних працівників

Згідно із запропонованою матрицею весь персонал за критерієм впливу на досягнення стратегічних цілей розподілено на чотири групи.

Представники **I групи** характеризуються високою результативністю та значним потенціалом, вони потребують постійних інвестицій у свій розвиток та

є найважливішими працівниками (група А згідно з АВС-аналізом); вони становлять 20% від загальної кількості працівників та від них залежить 80% успіху в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством; це майстри своєї справи, сумлінні працівники, які володіють ініціативою, мають високу продуктивність праці, виконують роботу самостійно та мають чітке уявлення про кінцевий результат роботи. Таких працівників складно замінити.

Представники **II групи** характеризуються результативністю, але не відзначаються великим потенціалом, вони не потребують значних інвестицій у свій розвиток, однак можуть розглядатися як помірно потенційні та здатні підвищити свою кваліфікацію; такі працівники є важливими, але не стратегічними (група В згідно з АВС-аналізом); вони становлять 70% від загальної кількості співробітників та від них залежить 15% успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це сумлінні виконавці, які старанно виконують свої обов'язки, але діють зазвичай згідно з посадовими інструкціями чи за наказом, майже не виявляють ініціативності, концентрують свою увагу більше на процесі роботи, ніж на її кінцевому результаті; їх легко замінити використовуючи аутсорсинг або диференціювання змісту праці.

Представники **III групи** характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до підприємства, тому інвестиції в їхній розвиток супроводжуються великим ризиком, через що не рекомендується покладати на них велику надію в довгостроковій перспективі. Такі працівники є менш важливими (група С згідно з АВС-аналізом); вони становлять до 10% від загальної кількості співробітників, та від них залежить незначний відсоток (не більше 5%) успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до якихось дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають керівників до відновлення більш лояльних стосунків із ними. Працівників цієї групи складно замінити, але потрібно змістовно насичувати їхню працю.

Представники **IV групи** характеризуються відсутністю необхідного потенціалу та результативності, вони є уособленням безперспективності, тому інвестування в їхній розвиток навіть у незначних розмірах не матиме ніякої користі для підприємства. Такі працівники є окремою групою, яка не несе підприємству ніякої користі; внесок працівників цієї групи в успіх реалізації стратегічних цілей нульовий. Вони становлять дуже низький відсоток від загальної кількості співробітників (близько 1%) або взагалі відсутні; це – саботажники, що маскують свою неправомірну діяльність, яка полягає в постійних зривах оперативного плану, створенні неробочої обстановки в колективі та ін. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи автоматизацію праці.

Таким чином, наведена матриця диференціації персоналу, яка побудована в результаті впровадження АВС-технології, дає змогу визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Основні поняття:

компетенції персоналу, трудовий потенціал, ABC-технологія, принцип Паретто, диференціація персоналу, стратегічні працівники

Питання для контролю знань з теми 9:

1. В чому полягає сутність ABC-технології?
2. Охарактеризуйте принцип Парето.
3. Назвіть можливі варіанти диференціації персоналу в результаті проведення ABC-аналізу.
4. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
5. Дайте детальну характеристику кожної групи працівників відповідно ABC-технології.

Тема 10. Функції кадрової служби в системі управління компетенціями персоналу

В процесі розгляду теми необхідно виходити з того, що кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих в сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах вибраної кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики напрямків діяльності раніше діючих відділів кадрів і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби.

Особливу увагу необхідно звернути на тенденції, які відбуваються при визначенні завдань і функцій кадрових служб на вітчизняних підприємствах.

В сучасних умовах значення кадрових служб та їх функції серйозно переглядаються, причому не лише в економічній літературі, а й на практиці. Кадрові служби набувають нових функцій під впливом таких факторів, як розвиток поведінкової економіки, зміна системи цінностей людини, прискорення інформаційних потоків, безперервний професійний та соціальний розвиток.

Основними функціями кадрової служби підприємства є наступні:

1. Забезпечення персоналом: визначення потреби в працівниках, пошук фахівців, укладання контрактів, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, припинення контрактів, залучення і пересування персоналу.
2. Професійний розвиток працівників.
3. Побудова системи стимулювання та компенсаційних виплат, що передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці і структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.
4. Виявлення соціальної напруженості в колективі та створення сприятливого мотиваційного клімату.

Кадрова служба підприємства покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати спостереження за механізмом оплати праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним

захистом працівників.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Типова організаційна структура служби управління персоналом

В теперішній час вищеназвані функції покладаються на HR-менеджера. Головні вимоги до HR-менеджера полягають у наступному:

- моніторинг ринку праці;
- досвід складання річних планів і бюджетування;
- ведення кадрового діловодства;
- організація роботи відділу управління персоналом;

- робота із ЗМІ – розміщення вакансій;
- впровадження і управління корпоративною ідеологією;
- організація співбесід з безпосередніми керівниками;
- укладення договорів, ведення переговорів;
- визначення поточних потреб підприємства в фахівцях;
- розробка корпоративної політики і стандартів стосовно персоналу;
- розробка освітніх програм, організація і проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів;
- комплексне управління персоналом компанії;
- формування корпоративної культури і внутрішнього PR;
- дослідження морально-психологічного клімату в колективі.

При вивченні теми слід підкреслити, що структура кадрової служби визначається її функціями та орієнтована на поставленні завдання.

Основні поняття:

кадрова служба, функції та завдання кадрової служби, адміністратор, організатор, управлінець, керівник, менеджер по персоналу, структура кадрової служби

Питання для контролю знань з теми 10:

1. Що представляє собою кадрова служба підприємства?
2. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.
3. Які функції, на вашу думку, повинні покладатися на кадрові служби підприємства?
4. Опишіть структуру служби управління персоналом підприємства.
5. Охарактеризуйте вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.
6. Назвіть фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.

Тема 11. Управління професійним розвитком працівників

В процесі вибору технології управління професійним розвитком працівників необхідно розуміти, що система менеджменту розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на підприємстві. При цьому увага повинна концентруватися на вирішенні наступних завдань:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- вибір ефективних форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;

- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- знаходження коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Під професійним розвитком ми розуміємо набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань, обов'язків нових посад.

Значення професійного розвитку персоналу широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людських ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Технологія управління професійним розвитком здійснюється як комплексний, безперервний процес і включає декілька етапів (рис. 11.1).

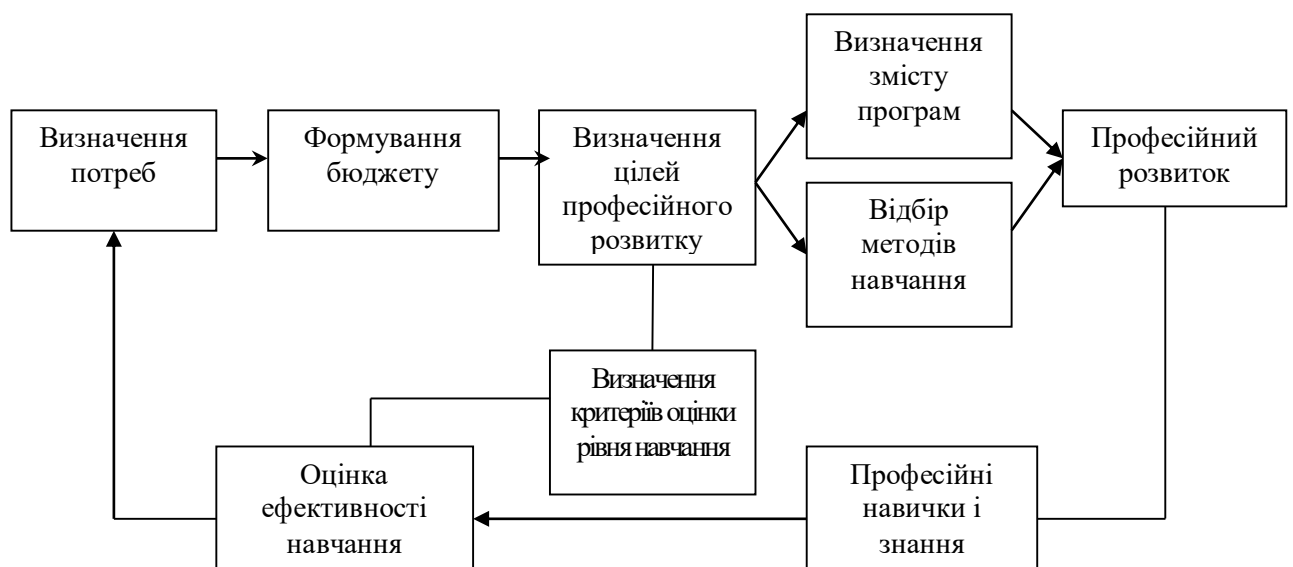


Рис. 11.1. Технологія управління професійним розвитком персоналу

Необхідно мати на увазі, що професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

- навчання, у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення фахових знань і навичок;

- навчання в школах управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;
- перекваліфікації, мета якої - дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі.

Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності.

Останнім часом все більшої популярності набуває LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу підприємства і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проекти для роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному. Системи дистанційного навчання (E-Learning Management System) характеризуються високим рівнем інтерактивності і дозволяють брати участь у процесі навчання людям, що знаходяться в різних місцях перебування за допомогою Інтернет та інших мереж. Процес навчання здійснюється в режимі реального часу у формі онлайн лекцій, семінарів, вебінарів.

Основною метою впровадження LMS-технології навчання є пришвидшення процесу навчання і перенавчання персоналу та збільшення його ефективності.

Основні поняття:

професійний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, LMS-технологія, E-Learning Management System

Питання для контролю знань з теми 11:

1. Чим відрізняється професійний розвиток від професійного навчання?
2. З якою метою використовується технологія професійного розвитку персоналу?
3. Дайте детальну характеристику етапам професійного розвитку персоналу.
4. Розкрийте сутність підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.
5. З якою метою на підприємстві впроваджуються LMS-технології?
6. Назвіть форми і методи дистанційного навчання.

Тема 12. Управління залученістю персоналу в системі удосконалення компетенцій

Опрацьовуючи матеріал даної теми, необхідно виходити з того, що залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури підприємства та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ підприємства. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему управління персоналом.

Треба враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи:

1. Залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре).
2. Незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно). Як правило, їх більше 50%.
3. Активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Така статистика говорить про те, що троє незалучених співробітників практично зводять «нанівець» все зроблене одним залученим. Отже, впровадження відповідної технології є першочерговою задачею для підприємства.

Першим етапом впровадження технології залученості персоналу є визначення та аналіз рівня залученості персоналу. Найбільш розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є методика Q12. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (Так) або не відповідає (Ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	Так	Ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	Так	Ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	Так	Ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	Так	Ні
6.	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	Так	Ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	Так	Ні
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчувати важливість моєї праці.	Так	Ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	Так	Ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	Так	Ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	Так	Ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	Так	Ні

Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховується рівень залученості. Спочатку визначається, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додається кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Потім переводиться кількість позитивних відповідей у відсотки. Приймаючи загальну суму всіх відповідей по підприємству (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розраховується, скільки відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є відсоток залученості персоналу.

Наприклад, якщо в опитуванні на виявлення рівня залученості співробітників взяли участь 20 осіб. Позитивних відповідей було 123. Щоб розрахувати відсоток залученості, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на число питань в анкеті (12): $20 \times 12 = 240$ балів. Потім розраховуємо власне відсоток залученості, використовуючи принцип пропорції і спираючись на кількість позитивних відповідей: $123 \times 100 (\%) : 240 = 51,25\%$.

Говорити про високий рівень залученості можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 50% і менше, це тривожний сигнал.

Швидше за все, на підприємстві працюють люди, яким все одно, що відбувається в організації. Вони байдужі до цілей, виконують свої обов'язки на автоматі, не турбуючись про якість.

Технологія залученості персоналу, полягає у реалізації наступних блоків заходів:

1. Інвестування в комунікації, впровадження та розвиток програми переваг. Для кожного працівника важливими є програми комунікацій, можливості для навчання, кар'єрна мапа та чітко описані вимоги до посад на кожному рівні, прозоре конкурсне заміщення посад, програма ротації персоналу, нагороди та визнання, а також програми переваг.

2. Взаємодія з працівниками різних структурних підрозділів підприємства у цифровому світі. Із розвитком цифрових технологій, стає дедалі важливішим забезпечувати потребу працівників у мобільних і соціальних технологіях.

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань. З одного боку, HR-менеджери в змозі сьогодні самостійно провести опитування, оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати.

Наприклад, [FluidSurveys](#), [SurveyMonkey](#), [SurveyGizmo](#), [KwikSurveys](#), [QuestionPro](#). З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готові опитування, методологію та потрібні технології, наприклад: [AON Hewitt](#), [GreatPlaceToWork](#), [BestEmployerAward](#).

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості та задоволеності персоналу (рис. 12.1).

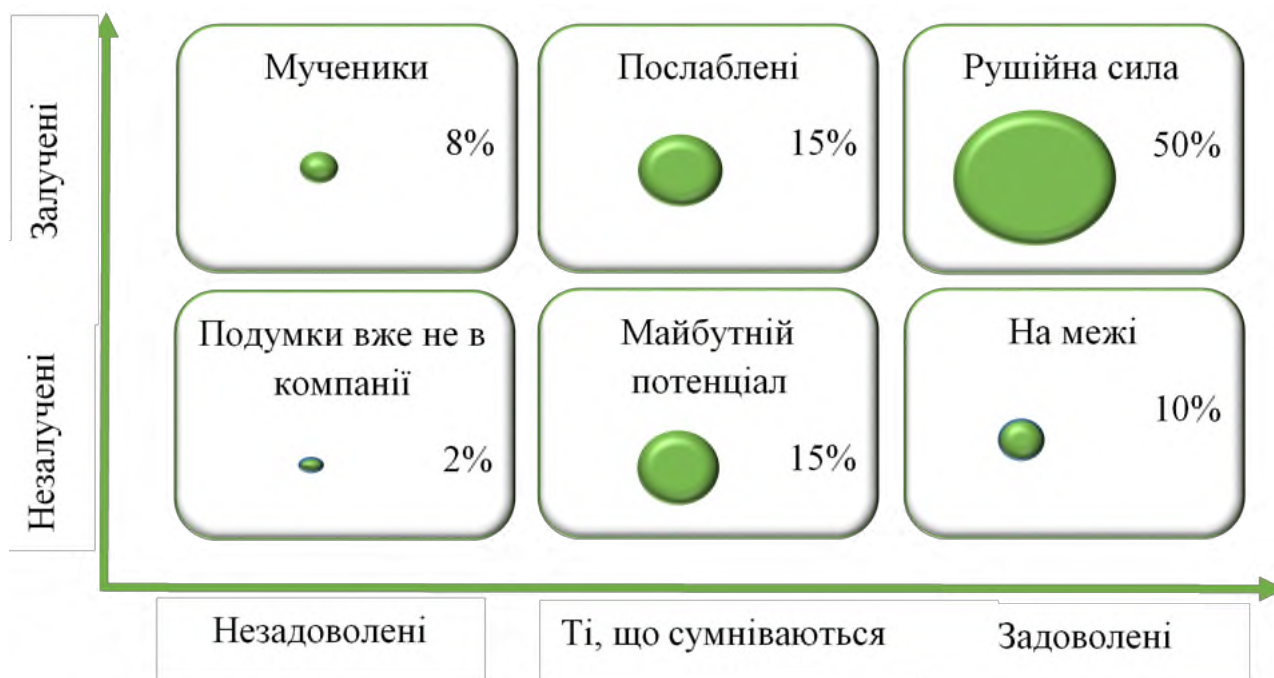


Рис. 12.1. Крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу

Цей метод було розроблено працівниками компаній The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «П'ята дисципліна» Пітера Сенге. Основою цього методу є дослідження колективу підприємства на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій. В залежності від категорії формуються заходи по впровадженню технології залученості персоналу.

До «рушійної сили» відносяться працівники, які залучені до роботи, у зв'язку з чим проявляють незмінно високі результати у своїй діяльності та задоволені майже всіма умовами, які створені для їх роботи.

«Послаблені» працівники мають високий рівень залученості, але незадоволені більш ніж трьома факторами на підприємстві. Навіть незначні зусилля, спрямовані на підвищення рівня задоволеності дозволять зберегти залучених співробітників, від ефективної праці яких підприємство тільки виграє.

До категорії «на межі» відносяться абсолютно не залучені до справи працівники та при цьому усім задоволені. Це можуть бути лояльні працівники, що роками працюють на підприємстві, але при цьому не подають ідей за реалізацію яких, вони могли б взятися. Не беруть на себе відповідальності та при виконанні роботи особливого бажання не виказують. Такі співробітники складають суттєву загрозу, оскільки, можуть руйнувати мотивацію до роботи, як для себе, так і для інших.

Для категорії «майбутній потенціал» характерна низька залученість та наявність сфер, якими вони не задоволені. Оскільки рівень соціального розвитку цих працівників не високий, вони мають потенціал та можуть розвиватися. Та у перспективі поповнити ряди найбільш мотивованих людей підприємства. При ефективній політиці соціального розвитку ця категорія здатна швидко перейти до

категорії «рушійна сила».

«Думками вже не в компанії» - це категорія працівників, які готові змінити робоче місце вже завтра. Ця група не залучена і не має жодної сфери, якою б була задоволена. Немає сенсу впроваджувати якісь заходи у спробі утримати таких працівників. Якщо спитати такого співробітника про причини залишення, то скоріше він скаже про незадоволеність працею або відсутність достойної винагороди.

Для останньої категорії «мученики» характерна абсолютна залученість, але при цьому така ж незадоволеність умовами праці. Для таких працівників достатньо змінити умови праці і вони зразу перейдуть до категорії «рушійна сила».

Як доводить практика, за умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу, приріст рівня розвитку персоналу складає не менше 5% на рік.

Основні поняття:

залученість персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу, категорії залученості персоналу

Питання для контролю знань з теми 12:

1. Охарактеризуйте поняття «залученість персоналу».
2. Назвіть групи персоналу в залежності від рівня залученості.
3. Опишіть методику аналізу залученості персоналу Q12.
4. Детально охарактеризуйте заходи впровадження технології залученості персоналу на підприємстві.
5. З якою метою на підприємстві здійснюється крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу?
6. Дайте детальну характеристику категоріям персоналу за результатами крос-аналізу.

Тема 13. Технологія управління талантами в системі інноваційного розвитку компетенцій персоналу

Вимогам забезпечення конкурентоспроможності персоналу в умовах інноваційного розвитку відповідає технологія «управління талантами», основними цілями якої є: залучення в компанію кращих фахівців; підвищення рівня прихильності та відданості персоналу; закріплення та утримання ключових співробітників. На сьогодні це визначальні аспекти забезпечення конкурентної переваги підприємства та сталого розвитку бізнесу.

Технологія управління талантами включає в себе наступні складові:

1. Визначення ключових співробітників (за допомогою ранжування).
2. Оцінка ризику звільнення ключових співробітників.
3. Дослідження ринку праці - бенчмаркінг.
4. Розробка та затвердження програми управління талантами.

5. Проведення мотиваційних інтерв'ю.

6. Реалізація індивідуальних планів розвитку і закріплення.

Технологія покликана вирішити важливі практичні завдання підприємства такі, як нарощування результативності праці; прогнозування (попередження) звільнення ключових працівників; планування заміщень; мінімізація наслідків звільнення ключових співробітників; створення і розвиток кадрового резерву.

Технологія управління талантами дозволяє виявити ключових співробітників шляхом оцінки кожного працівника за компетенціями, а також за наступними показниками: досягнуті результати; отримання премій та інших заохочень; мотивація співробітника; просування по службі за певний період часу; число поданих і впроваджених інновацій, вдало реалізованих нових ідей; здатність до навчання і швидкість навчання; вміння приймати рішення.

На підставі результатів оцінки співробітники розподіляються за категоріями (див. табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Категорії ключових співробітників

Категорія		Опис
1	2	3
Основні	НР (High Potentials – з високим потенціалом)	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники) мають потенціал для кар'єрного (посадового) зростання - можуть піднятися в організації на два рівня вище. Найцінніші спеціалісти. Особливу увагу слід приділити розробці індивідуального плану закріплення.
	P1	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники) мають потенціал для кар'єрного (посадового) зростання, вони можуть піднятися в організації на один рівень вище. Рівень їх знань, умінь і навичок достатній для роботи на новій посаді. Кандидати для формування кадрового резерву. Розробляється Індивідуальний план закріплення.
	P	Працівники (спеціалісти і робітники) мають потенціал для просування на інші посади всередині однієї групи посад. Доцільно включити до списку основних співробітників у найближчому майбутньому. Демонструють професійний ріст.
Додаткові	НС (High contributors)	Працівники (керівники, технічний персонал та ін.) При роботі на поточній посаді демонструють стабільно високі результати, а також: постійно досягають поставлених цілей; за деякими цілями їхні результати перевищують очікувані; роблять мало помилок і не повторюють раніше допущених; мають обмежений потенціал кар'єрного зростання.

Продовження табл. 13.1

1	2	3
Додаткові	UK (Unique Knowledge)	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники), які: мають унікальні або ключові технічні знання; володіють важливою інформацією про клієнтів і / або зв'язками з ними; володіють правами інтелектуальної власності; важливі для вирішення короткострокових та середньострокових завдань; мають обмежений потенціал для посадового просування. У разі звільнення такого співробітника можлива тимчасова заміна внутрішнім кандидатом. Якщо такі люди залишають організацію, вони забирають знання разом з собою. Продовження роботи на даній посаді може стати проблематичним, якщо співробітник не буде розвивати необхідні навички. Цінний співробітник, який досягає необхідних результатів і буде надалі демонструвати їх на тому ж рівні.
Нові	New N	Нещодавно призначений на посаду. Якість і результат роботи швидко покращується. Демонструє високий потенціал.
	N1	Можливо, працює на даній посаді недавно. Демонструє потенціал росту, проте поки що не виконує роботу на прийнятному рівні. Недостатньо високий рівень продуктивності компенсується швидкою професійною та соціальною адаптацією.
	N2	Подальша робота на даній посаді знаходиться під питанням. Необхідний план по покращенню результатів роботи або перехід на іншу посаду. Кандидат на звільнення при скороченні.

Розподіл персоналу в такій відповідності вказує на пріоритети стимулювання працівників по кожній категорії у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Практика доводить, що ранжування співробітників за категоріями відповідає кривій нормального розподілу:

- близько 10% персоналу показують низькі результати роботи при недостатньому потенціалі зростання;
- робота 70% відповідає вимогам компанії;
- 20% досягають високих результатів і демонструють великий потенціал зростання.

Таким чином, ми маємо вектор пошуку стратегічних працівників. Формування узагальненої матриці диференціації персоналу дозволяє визначити конкретні орієнтири в системі HR-менеджменту: кого з працівників слід «закріплювати»; у якій кількості і на яких посадах; які програми залучення розробляти; які компетенції доцільно розвивати.

Результати ранжування працівників подаються у вигляді матриці диференціації персоналу (рис. 13.1).

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ	Високі	3-UK, HC	2-HC	1-HP, P1
		Стабільні результати роботи на даній посаді залежать від розвитку потенціалу у найближчому майбутньому	Вносить серйозний вклад в роботу сьогодні, а також має необхідні навички для досягнення стабільних результатів у майбутньому	Самі цінні спеціалісти. Особливу увагу слід приділити розробці індивідуального плану закріплення
	Середні	6-UK	5-UK	4-P
		Продовження роботи на даній посаді може стати проблематичним, якщо співробітник не буде розвивати необхідні навички	Цінний співробітник, який досягає необхідних результатів і буде надалі демонструвати їх на тому ж рівні	Можливо, будуть включені в список основних в найближчому майбутньому. Демонструють професійний ріст
	Низькі	9-N2	8-N1	7-N
		Подальша робота на даній посаді знаходиться під питанням. Необхідний план по покращенню результатів роботи або перехід на іншу посаду. Кандидат на звільнення при скороченні	Можливо, працює на даній посаді недавно. Демонструє потенціал росту, проте поки що не виконує роботу на прийнятному рівні	Нещодавно призначений на посаду. Якість і результат роботи швидко покращується. Демонструє високий потенціал
		Низький	Середній	Високий
ПОТЕНЦІАЛ РОСТУ				

Рис. 13.1. Узагальнена матриця диференціації персоналу

Основні поняття:

конкурентоспроможність персоналу, управління талантами, бенчмаркінг, категорії працівників, ключові працівники, ранжування персоналу, матриця диференціації персоналу

Питання для контролю знань з теми 13:

1. Розкрийте сутність технології «управління талантами».
2. В чому полягають особливості системи інноваційного розвитку компетенцій персоналу?
3. Назвіть складові елементи технології «управління талантами».
4. Охарактеризуйте основні категорії ключових співробітників.
5. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
6. Наведіть приклади програми кадрових заходів в системі HR-менеджменту в контексті управління талантами.

Тема 14. Соціально-психологічні аспекти управління компетенціями

В процесі вивчення питань теми необхідно пригадати, що управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. Воно представляє собою взаємодію між менеджером і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота менеджера полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному представляє собою взаємодію, співробітництво між менеджером і працівниками. Важливою компонентою роботи менеджера є наставництво і менторство.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні менеджером способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи із знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

Отже, робота менеджера має значення не тільки з точки зору результатів організації, але і з позицій особистого життя працівників.

Менеджеру доводиться виконувати різні ролі і, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль стосовно управлінської діяльності – це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Автор виділяє ряд управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль менеджера випливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення і координувати діяльність персоналу.

В діяльності менеджера тісно переплітаються функції керівника, адміністратора, управлінця, організатора та спеціаліста.

Роль керівника пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань. В ролі адміністратора керівник несе відповідальність за ресурсозабезпечення і виконання планів організації. Роль управлінця, пов'язана із відповідальністю за розробку та реалізацію програм функціонування і розвитку організації, а також досягнення поставлених цілей.

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. З цією метою він розробляє і впроваджує найбільш ефективні організаційні структури.

Як спеціаліст керівник повинен бути професійно підготовленим, володіти знаннями і досвідом в конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;

- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання працювати керівником.

Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності – як вроджені, так і набуті. Обов'язковими здібностями є:

- технічні - здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- аналітичні - здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їх взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні - здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення;
- концептуальні - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності з метою досягнення поставлених цілей найбільш ефективними способами;
- комунікативні - здатність сприймати і оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей:

- морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу; чесність і добросовісність; уважне ставлення до людей; принциповість; вміння сприймати критику і бути самокритичним);
- дисципліна і ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);
- рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);
- організаційні здібності (діловитість, ініціативність, вміння працювати з підлеглими; вміння чітко і ясно висловлювати думки; вміння створювати команду; цілеспрямованість);
- забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечити контроль за їх виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації, уміння владнати конфліктні ситуації);
- риси характеру (врівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);
- інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Практичне використання фундаментальних соціально-психологічних факторів в управлінні персоналом повинно виходити з врахування: індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника; впливу конкретної ситуації на поведінку працівника; відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей відносно тих потреб і цінностей, які для них в пріоритеті. Крім того, різні

працівники вибирають різні шляхи і способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом. Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди.

Таким чином, керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожний конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з вдосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Отже, змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату.

Засобами спілкування виступають слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування - однонаправлене і двонаправлене. Форми спілкування – безпосереднє (віч – на - віч), опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

На **інтегральному рівні** спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

1. Регулювання. В процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організовуються спільні дії, погоджуються цілі і методи їх досягнення.

2. Соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах.

3. Соціалізації – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.

4. Соціально-педагогічну – вплив на виховання і розвиток особистості працівників.

На **локальному рівні** (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

1. Контактну, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування.

2. Інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями.

3. Спонукальну – стимуляція активності працівника з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій.

4. Координаційну – взаємне орієнтування і погодження дій для організації діяльності.

5. Розуміння – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника.

6. Амотивну – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, а також їх зміна.

7. Налагодження стосунків - усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі.

8. Впливу - зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

Необхідною умовою взаємодії людей в процесі спілкування є зворотній зв'язок (feed back), за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотній зв'язок – це процес обміну змістовною і оціночною реакцією партнерів на інформацію і поведінку один одного.

Практика успішних організацій свідчить, що обмеження позитивного зворотнього зв'язку в процесі управління знижує ефективність управління, дезорієнтує підлеглих, знижує у них почуття причетності і значення в організації.

Основні поняття:

керівник, адміністратор, управлінець, організатор, спеціаліст, лідер, наставник, ментор, мотиви, потреби, цінності, управлінське спілкування, комунікації, зворотній зв'язок

Питання для контролю знань з теми 14:

1. Розкрийте сутність соціально-психологічних методів управління компетенціями.

2. Охарактеризуйте основні управлінські ролі менеджера.

3. Назвіть пріоритетні якості лідера.

4. Охарактеризуйте функції управлінського спілкування на інтегральному та локальному рівнях.

5. Проведіть порівняльну характеристику мотивів, потреб і цінностей персоналу.

6. Наведіть приклади ефективного зворотного зв'язку.

5. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1) Компетентність визначається, як:

- a) автоматизовані шляхом повторення дії людини, що характеризуються відсутністю поелементного свідомого регулювання та контролю;
- b) сукупність індивідуальних характеристик працівників стосовно наявності певного набору вмінь, навичок, які визначають якість виконаної роботи;
- c) заснована на знаннях і навичках готовність людини успішно виконувати роботу;
- d) рівень набуття знань, вмінь, навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного виконання завдань;
- e) теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання.

2) Якою, ймовірніше за все, буде кар'єра працівника з сильно розвиненим мотивом безпеки через п'ять років, якщо організація, в якій він працює, досить стабільна:

- a) обійме вищу посаду в організації;
- b) змінить вид діяльності;
- c) залишиться на старій посаді в цій організації;
- d) змінить організацію;
- e) підвищить кваліфікацію.

3) Короткий, досить деталізований опис професійного досвіду, рівня освіти кандидата, що включає певну інформацію про особу кандидата, називається:

- a) посадовою інструкцією;
- b) резюме;
- c) картою компетенцій;
- d) портретом ідеального працівника;
- e) опис робіт.

4) Підйом на вищий щабель структурної ієрархії в організації – це:

- a) вертикальний напрям кар'єри;
- b) горизонтальний напрям кар'єри;
- c) доцентровий напрям кар'єри;
- d) професійна кар'єра;
- e) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

5) Визначення мінімального рівня кваліфікації, що є прийнятним для виконання роботи - це:

- a) специфікація роботи;
- b) реінженіринг;
- c) аналіз роботи;
- d) проектування роботи;
- e) дизайн роботи.

б) Група завдань, що повинні виконуватися для досягнення цілей організації, має назву:

- а) робота;
- б) позиція, посада;
- с) посадова інструкція;
- д) аналіз роботи;
- е) кваліфікаційний розряд.

7) Після закінчення профтехучилища молодий спеціаліст поступив на роботу на завод. З метою адаптації та набуття досвіду його було „прикріплено” до досвідченого робітника, в якого молодий спеціаліст міг би вчитися роботі. Застосування якого методу професійного навчання описується в цьому прикладі:

- а) рольова гра;
- б) наставництво;
- с) тренінг сенситивності;
- д) моделювання;
- е) підвищення кваліфікації.

8) Прийняття кандидата на вакантне місце за місяць (більше або менше) до того, як працівник буде потрібен на цьому робочому місці, з метою перевірки того, наскільки працівник зможе справлятися зі своїми функціями, називається методом:

- а) тестування;
- б) анкетування;
- с) інтерв'ю;
- д) випробування;
- е) адаптація.

9) Метод професійного навчання, коли працівника переводять на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду, називається:

- а) ротацією;
- б) тренінгом сенситивності;
- с) делегуванням;
- д) моделюванням;
- е) стажування.

10) Результат усвідомленої позиції і поведінки людини в області трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним ростом:

- а) пошук роботи;
- б) звільнення;
- с) пониження в посаді;
- д) зменшення заробітної платні;
- е) кар'єра.

11) Фахівець, покликаний ефективно використовувати кадровий потенціал з

метою успішної реалізації стратегії організації:

- a) офіс-менеджер;
- b) бухгалтер;
- c) hr-менеджер;
- d) інженер;
- e) робітник.

12) Процес ознайомлення співробітника з діяльністю організації і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища:

- a) розвиток персоналу;
- b) адаптація;
- c) перекваліфікація кадрів;
- d) соціальний розвиток;
- e) ротація кадрів.

13) Автором піраміди ієрархії потреб є:

- a) А. Маслоу;
- b) Е. Мейо;
- c) Ф. Тейлор;
- d) Д. Мак-Грегор;
- e) Ф. Герцберг.

14) Безперервний комплексний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації:

- a) професійний розвиток;
- b) соціальний розвиток;
- c) адаптація;
- d) фізичний розвиток;
- e) правильної відповіді немає.

15) Процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради тощо:

- a) кейс-стадіз;
- b) адаптація;
- c) тренінг;
- d) коучінг;
- e) правильної відповіді немає.

16) Форма активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку здібностей – це:

- a) ділова гра;
- b) кейс-стадіз;
- c) тренінг;
- d) метод управлінських ігор;

е) коучінг.

17) Метод навчання персоналу, при якому працівник ставить себе на місце іншого з метою одержання практичного досвіду і отримує підтвердження правильності своєї поведінки:

- а) портфоліо;
- б) кейс-стадіз;
- с) тренінг сенситивності;
- д) рольові ігри;
- е) правильної відповіді немає.

18) Завданнями підвищення кваліфікації є:

- а) забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- б) освоєння нових професій;
- с) підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- д) адаптація працівників до нової техніки та технологій;
- е) всі варіанти відповідей вірні.

19) Один з етапів кар'єри, на якому відбувається одержання середньої чи вищої освіти, професії:

- а) адаптаційний;
- б) підготовчий;
- с) просування;
- д) збереження;
- е) правильної відповіді немає.

20) Один з етапів кар'єри, на якому відбувається освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків:

- а) адаптаційний;
- б) просування;
- с) підготовчий;
- д) збереження;
- е) правильної відповіді немає.

21) На якому етапі кар'єри (зазвичай – це вік 30-45 років) відбувається процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу:

- а) підготовчий;
- б) збереження;
- с) адаптаційний;
- д) просування;
- е) правильної відповіді немає.

22) Чим характеризується етап кар'єри, що має назву «етап збереження»:

- а) освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків (25-30 років);

- b) процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу (30-45 років);
- c) закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду (45-60 років);
- d) одержання середньої чи вищої освіти, професії (до 25 років);
- e) правильної відповіді немає.

23) Чим характеризується завершальний етап кар'єри:

- a) одержання середньої чи вищої освіти, професії (до 25 років);
- b) закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду (45-60 років);
- c) освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків (25-30 років);
- d) процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу (30-45 років);
- e) пошук заміни, передача знань, умінь, підготовка до виходу на пенсію (60-65 років).

24) Документ, розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності:

- a) кар'єрограма;
- b) посадова інструкція;
- c) професіограма;
- d) колективний договір;
- e) правильної відповіді немає.

25) Пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці називається:

- a) професійною адаптацією;
- b) соціальною адаптацією;
- c) психофізіологічною адаптацією;
- d) психологічною адаптацією;
- e) правильної відповіді немає.

26) Пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників:

- a) психофізіологічна адаптація;
- b) соціально-психологічна адаптація;
- c) професійна адаптація;
- d) виробнича адаптація;
- e) правильної відповіді немає.

27) Повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці:

- a) психофізіологічна адаптація;

- b) соціальна адаптація
- c) психологічна адаптація;
- d) виробнича адаптація;
- e) професійна адаптація.

28) Людина, яка визначила свою прихильність до професії та оволодіває нею:

- a) майстер;
- b) оптант;
- c) адаптант;
- d) наставник;
- e) адепт.

29) Людина, яка стурбована питанням вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір:

- a) майстер;
- b) оптант;
- c) наставник;
- d) адепт;
- e) адаптант.

30) Досвідчений працівник, який самостійно, успішно виконує свої професійні обов'язки і це визнається колегами:

- a) інтернал;
- b) авторитет;
- c) адепт;
- d) наставник;
- e) адаптант.

31) Авторитетний майстер своєї справи, який має учнів і передає їм свій досвід:

- a) адепт;
- b) авторитет;
- c) наставник;
- d) інтернал;
- e) адаптант.

32) Авторитет – це:

- a) працівник, який самостійно, успішно виконує свої професійні обов'язки і це визнається колегами;
- b) людина, яка визначила свою прихильність до професії та оволодіває нею;
- c) майстер своєї справи, який має учнів і передає їм свій досвід;
- d) людина, яка стурбована питанням вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір;
- e) майстер своєї справи, добре відомий серед професіоналів.

33) Компетенція визначається, як:

- a) сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності;
- b) сукупність індивідуальних характеристик працівників стосовно наявності певного набору вмінь, навичок, які визначають якість виконаної роботи;
- c) заснована на знаннях і навичках готовність людини успішно виконувати роботу;
- d) рівень набуття знань, вмінь, навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного виконання завдань;
- e) теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання.

34) Анкетування, спостереження, реєстрація роботи або ведення щоденника, функціональний аналіз робіт, аналіз організації роботи працівника, позиційний опитувальний лист – все це методи, що застосовуються під час:

- a) планування персоналу;
- b) навчання персоналу;
- c) визначення величини заробітної плати для працівників;
- d) проведення аналізу роботи;
- e) відбір персоналу.

35) Визначення мінімального рівня кваліфікації, що є прийнятним для виконання роботи - це:

- a) специфікація роботи;
- b) реінженіринг;
- c) аналіз роботи;
- d) проектування роботи;
- e) дизайн роботи.

36) Метод оцінки персоналу, суть якого полягає в тому, що експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику:

- a) метод стандартних оцінок;
- b) оцінка методом комітетів;
- c) метод опису;
- d) метод оцінки нормативом роботи;
- e) метод вимушеного вибору.

37) Метод оцінки персоналу, суть якого полягає в тому, що претендентам дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення:

- a) метод стандартних оцінок;
- b) метод вимушеного вибору
- c) метод опису;
- d) метод оцінки нормативом роботи;

е) метод інтерв'ю.

38) Процес визначення посадових обов'язків, знань та навичок, що потрібні для виконання певної роботи в організації, має назву:

- а) планування персоналу;
- б) посадова інструкція;
- с) аналіз роботи;
- д) специфікація роботи;
- е) оцінка виконання.

39) Посадова інструкція (опис роботи) – це:

- а) інструкції, які отримує працівник від керівника, працюючи на певній посаді;
- б) документ, що містить інформацію про комплекс завдань та коло обов'язків усіх працівників організації;
- с) документ з інформацією про комплекс завдань та коло обов'язків окремого працівника;
- д) документ, що містить перелік відкритих та закритих запитань, які використовуються, щоб зібрати інформацію для аналізу роботи;
- е) всі відповіді вірні.

40) Особливі покращені умови для ведення бізнесу, які визначені багатовимірними показниками в інноваційній та високотехнологічній індустрії, називаються:

- а) креативним кліматом;
- б) інвестиційною привабливістю;
- с) економічним потенціалом;
- д) креативним реінженірингом;
- е) креативним стимулюванням.

41) Сукупність методів, засобів і процедур в науковій практиці креатології, об'єктом дослідження якої є творча діяльність талановитої особистості, а суб'єктом – процес гармонізації існуючих парадигм суспільного пізнання, називається:

- а) методикою креатології;
- б) методом креатології;
- с) механізмом креатології;
- д) методологією креатології;
- е) модифікацією креатології.

42) Сфера людського пізнання, що відноситься до області творчого особистісного пізнання та визначає можливість несвідомого отримання безпосередніх знань, називається:

- а) інтуїтивним пізнанням в креатології;
- б) інтуїтивною свідомістю в креатології;
- с) інтуїтивною інновацією в креатології;

- d) інтуїтивним засобом в креатології;
- e) інтуїтивною моделлю креатології.

43) Інтелектуальне явище – центральний момент креативного процесу, суть якого полягає в раптовому розумінні знаходження виходу з проблеми, називається:

- a) аутсорсингом;
- b) ребрендингом;
- c) креативним аналізом;
- d) креативним дослідженням;
- e) інсайтом.

44) Цілісна стійка творча система, конкретне якісне та неординарне наповнення якої слугує її характерною відмінною ознакою, називається:

- a) креативним процесом;
- b) креативним укладом;
- c) креативним моделюванням;
- d) креативним спостереженням;
- e) креативною системою.

45) Процес зняття обмежень інтелектуальної діяльності в умовах інформатизації та мережових технологій з метою отримання доходу або інших переваг, називається:

- a) інтелектуальною інноватикою;
- b) економічною модернізацією;
- c) креативною глобалізацією бізнесу;
- d) креативним перетворенням;
- e) креативною технологією.

46) Інноваційна теорія, яка безпосередньо вивчає розвиток економічної теорії з позиції діалектичного пізнання оновлюваної цивілізації, називається:

- a) креативною інноватикою;
- b) глобалізаційною теорією;
- c) інтелектуальною економікою;
- d) інноваційною моделлю;
- e) системною теорією.

47) Побудова відповідної інфраструктури, яка б задовольняла створення організаційних умов для творчої діяльності на основі економічної зацікавленості, захисту прав інтелектуальної власності, конституційних гарантій суспільства на об'єкти права інтелектуальної власності, називається:

- a) методичною складовою креатології;
- b) організаційною складовою креатології;
- c) практичною складовою креатології;
- d) допоміжною складовою креатології;

е) додатковою складовою креатології.

48) Особлива діяльність, характерною ознакою якої є відсутність алгоритму, а кінцевим результатом – продукт, який має об'єктивну або суб'єктивну новизну, називається:

- а) креативною наукою;
- б) креативним дослідженням;
- с) креативною практикою;
- д) креативним процесом;
- е) креативною діяльністю.

49) Галузь знань, яка вивчає теорію і практику функціонування ринкових структур, механізмів взаємодії суб'єктів економічної діяльності, пов'язаних з інтелектуальним, творчим та особистісним капіталом, називається:

- а) креативною інноватикою;
- б) креативною наукою;
- с) креативною економікою;
- д) креатологією;
- е) креативною систематикою.

50) Щоб пересвідчитися, чи всі посадові обов'язки, які реально виконуються, відповідають даній посаді, проводиться:

- а) аналіз роботи;
- б) тестування;
- с) відбір персоналу;
- д) планування персоналу;
- е) оцінка виконання.

51) Посадова інструкція потрібна для:

- а) інтерв'ю з претендентом на посаду;
- б) визначення критеріїв відбору претендентів і розроблення тестів;
- с) документів для контролю за виконанням роботи;
- д) стимулювання працівника;
- е) усі відповіді правильні.

52) Показники результату (ефекту) управлінської праці:

- а) продуктивність управлінської праці;
- б) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих;
- с) темпи приросту прибутку;
- д) питома вага витрат на управління в собівартості продукції;
- е) всі відповіді правильні.

53) Діапазон контролю це:

- а) кількість рівнів управління в організації;
- б) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі;

- с) кількість менеджерів в організації;
- д) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру;
- е) всі відповіді правильні.

54) Децентралізація означає:

- а) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- б) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- с) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- д) передача права прийняття рішення з вищих рівнів управління на нижчі;
- е) всі відповіді правильні.

55) Штабні повноваження – це:

- а) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;
- б) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- с) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють які-небудь дії підлеглим лінійних керівників;
- д) повноваження, що передають право прийняття рішення з вищих рівнів управління на нижчі;
- е) повноваження, які дозволяють використовувати більшу кількість правил та норм для регламентації діяльності співробітників організації.

56) Сутність методу фокальних об'єктів:

- а) удосконалення об'єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
- б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об'єкту, що аналізується;
- с) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкту, що аналізується;
- д) перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що аналізується;
- е) фіксація всіх відхилень досліджуваного об'єкту.

57) Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- а) метод інверсії, метод “ідеалізації”;
- б) метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів;
- с) метод аналогії, метод колективного блокноту
- д) метод “мозкового штурму”, метод функціонального аналізу, метод синектики;
- е) всі відповіді правильні.

58) Схильність до якого-небудь конкретного методу і образу мислення при рішенні задачі, ігнорування усіх можливостей, окрім єдиної, такої, що зустрілася на самому початку – це:

- а) творча інерція;

- b) психологічна бездіяльність;
- c) психологічна інерція;
- d) емоційне вигорання;
- e) правильної відповіді немає.

59) Вид уяви, який заключається у з'єднанні, «склеюванні» елементів різних образів і явищ має назву:

- a) символізування;
- b) гіперболізація;
- c) інверсія;
- d) агглюцинація;
- e) комбінування.

60) Синектика –це:

- a) метод психологічної активізації творчості;
- b) система правил та принципів спрямована на психологічну активізацію творчої діяльності;
- c) методика психологічної активації творчості, запропонована Вільямом Дж. Гордоном у 90-ті рр. XX ст.;
- d) методика психологічної активації творчості, запропонована Вільямом Дж. Гордоном у 50-ті рр. XX ст.;
- e) всі відповіді вірні.

61) До асоціативних методів творчості **не** відносять:

- a) метод мозкової атаки;
- b) метод синектики;
- c) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
- d) метод морфологічного аналізу;
- e) метод фокальних об'єктів.

62) До найбільш типових методів подолання психологічної інерції відносять:

- a) відмову від термінів;
- b) розвиток уміння бачити приховані властивості об'єкту;
- c) пошук нових способів застосування відомих об'єктів;
- d) розвиток асоціативного мислення;
- e) всі відповіді вірні.

63) Прийом вирішення протиріч, який полягає у виділенні в об'єкті частини, яка «заважає», або, навпаки, виділенні єдиної потрібної частини має назву:

- a) прийом універсальності;
- b) прийом винесення;
- c) прийом об'єднання;
- d) прийом асиметрії;
- e) прийом дроблення.

64) До форм психологічної інерції належить:

- a) неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
- b) наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
- c) рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
- d) використання об'єктів тільки по прямому функціональному призначенню;
- e) всі відповіді вірні.

65) Вид уяви, який полягає у виділенні основних рис схожості окремих явищ має назву:

- a) аглюцинація;
- b) символізування;
- c) гіперболізація;
- d) схематизація;
- e) інверсія.

66) До систематизуючих методів творчості відноситься метод:

- a) метод мозкової атаки;
- b) метод контрольних запитань;
- c) метод колективного блокнота;
- d) метод фокальних об'єктів;
- e) вірної відповіді немає.

67) Асоціативний метод творчості, який ґрунтується на розумовій здатності людини діяти ефективніше в новому, незнайомому середовищі має назву:

- a) метод синектики;
- b) метод фокальних об'єктів;
- c) метод «Конференція ідей»;
- d) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
- e) метод колективного блокнота.

68) ABC-технологія – це:

- a) специфічний набір основних принципів і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації структури кадрового потенціалу, а також кадрової політики;
- b) хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства;
- c) дії, які спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням підприємства, які здійснюються з урахуванням конкретного етапу розвитку підприємства;
- d) система правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність із стратегією підприємства;
- e) розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи,

обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником.

69) Управлінець – це:

- a) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку та реалізацію програм функціонування і розвитку організації, досягнення поставлених цілей;
- b) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань;
- c) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку організаційних структур, найбільш ефективних в даних умовах;
- d) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за ресурсозабезпечення і виконання планів організації;
- e) правильної відповіді немає.

70) Керівник – це:

- a) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за ресурсозабезпечення і виконання планів організації;
- b) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку та реалізацію програм функціонування і розвитку організації, досягнення поставлених цілей;
- c) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань;
- d) фахівець, покликаний ефективно використовувати кадровий потенціал з метою успішної реалізації стратегії організації;
- e) правильної відповіді немає.

71) Організатор – це:

- a) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку та реалізацію програм функціонування і розвитку організації, досягнення поставлених цілей;
- b) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку організаційних структур, найбільш ефективних в даних умовах;
- c) фахівець, покликаний ефективно використовувати кадровий потенціал з метою успішної реалізації стратегії організації;
- d) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань;
- e) правильної відповіді немає.

72) HR-Менеджер – це:

- a) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із

відповідальністю за ресурсозабезпечення і виконання планів організації;

- b) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку та реалізацію програм функціонування і розвитку організації, досягнення поставлених цілей;
- c) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку організаційних структур, найбільш ефективних в даних умовах;
- d) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань;
- e) фахівець, покликаний ефективно використовувати кадровий потенціал з метою успішної реалізації стратегії організації.

73) Адміністратор - це:

- a) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку та реалізацію програм функціонування і розвитку організації, досягнення поставлених цілей;
- b) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань;
- c) фахівець, покликаний ефективно використовувати кадровий потенціал з метою успішної реалізації стратегії організації;
- d) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за ресурсозабезпечення і виконання планів організації;
- e) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку організаційних структур, найбільш ефективних в даних умовах.

74) Пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників:

- a) психофізіологічна адаптація;
- b) соціально-психологічна адаптація;
- c) професійна адаптація;
- d) виробнича адаптація;
- e) правильної відповіді немає.

75) Фізіологічний стрес викликаний:

- a) високим навантаженням;
- b) складними відносинами з колегами;
- c) нестачею або занадто великою кількістю інформації;
- d) високою мірою відповідальності за наслідки прийнятих рішень;
- e) правильної відповіді немає.

76) Процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим

місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей – це:

- a) планування персоналу;
- b) організаційно-кадровий аудит;
- c) атестація;
- d) контроль;
- e) правильної відповіді немає.

77) Моніторинг персоналу:

- a) кадрові заходи, що спрямовані на відокремлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання;
- b) кадрові заходи, що спрямовані на оцінку рівня праці, відповідності якості і потенціалу особистості вимогам діяльності;
- c) засіб вимірювання в грошовій формі індивідуальної умовної і реалізуємої вартості працівника;
- d) безперервне спостереження за персоналом, аналіз його діяльності з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами організації;
- e) забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, розвиток персоналу у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці.

78) Наявні ресурси, що втілюються в людях у вигляді їх освіти, кваліфікації, знань, досвіду:

- a) трудові ресурси;
- b) людський капітал;
- c) персонал;
- d) трудовий потенціал;
- e) трудові резерви.

79) Спеціалізовані заходи, що спрямовані на аналіз відповідності працівників (їх знань, умінь) вимогам посади та умовам праці:

- a) підготовка та перепідготовка персоналу;
- b) ротація;
- c) моніторинг персоналу;
- d) аналіз трудових ресурсів;
- e) оцінка персоналу.

80) У якому документі міститься перелік функцій, прав та обов'язків, що покладаються на певну посаду:

- a) посадова інструкція;
- b) колективний договір;
- c) статут підприємства;
- d) календарний план;
- e) правильної відповіді немає.

81) Підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників складають процес:

- a) моніторингу персоналу;
- b) оцінки персоналу;
- c) набору;
- d) розвитку персоналу;
- e) звільнення.

82) Як називається показник задоволеності працівників умовами праці, безпеки, оплати:

- a) мотивація;
- b) самооцінка колективу;
- c) авторитет керівника;
- d) продуктивність праці;
- e) якість трудового життя.

83) Спеціалізований структурний підрозділ підприємства, на який покладаються функції управління персоналом:

- a) кадрова служба;
- b) відділ охорони праці;
- c) служба з якості;
- d) відділ технічного контролю;
- e) відділ інформаційних технологій.

84) Документ, що представляє опис діяльності і її місце в організації:

- a) професіограма;
- b) кар'єрограма;
- c) посадова інструкція;
- d) колективний договір;
- e) штатний розклад.

85) Методи управління персоналом, що ґрунтуються на владі, дисципліні, покаранні тощо та діють через такі механізми, як правові норми і нормативи, інструкції, накази, розпорядження та ін.:

- a) соціально-психологічні;
- b) економічні;
- c) аналітичні;
- d) адміністративні;
- e) правильної відповіді немає.

86) Метод оцінки персоналу, суть якого полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника:

- a) метод стандартних оцінок;
- b) метод вимушеного вибору;
- c) метод опису;
- d) метод оцінки нормативом роботи;
- e) правильної відповіді немає.

87) Стил ь кері вництва, при якому менеджер з персоналу при прийнятті рішення орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не враховуючись з думкою підлеглих носить назву:

- a) демократичного;
- b) авторитарного;
- c) ліберального;
- d) змішаного;
- e) правильної відповіді немає.

88) Стил ь кері вництва, що базується на поєднанні принципу одноосібного кері вництва персоналом і самоврядування:

- a) змішаний;
- b) авторитарний;
- c) ліберальний;
- d) демократичний;
- e) правильної відповіді немає.

89) Стил ь кері вництва, при якому менеджер з персоналу у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів:

- a) ліберальний;
- b) змішаний;
- c) авторитарний;
- d) демократичний;
- e) правильної відповіді немає.

90) Метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі:

- a) метод експертних оцінок;
- b) екстраполяції;
- c) економетричний;
- d) нормативний;
- e) правильної відповіді немає.

91) За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М.Вебер виділив наступні типи організацій:

- a) адміністративна, ідеальна, традиційна;
- b) механістична, адміністративна, бюрократична;
- c) традиційна, бюрократична, харизматична;
- d) бюрократична, ідеальна, адміністративна;
- e) правильної відповіді немає.

92) Сутнісний зміст системного підходу до організаційної ефективності:

- a) підкреслення центральної ролі досягнення мети, як критерію для оцінки

ефективності;

- b) визначення основних елементів в організації і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня (зовнішнього середовища);
- c) акцентування уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації;
- d) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;
- e) правильно b) та c).

93) Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- a) школи наукового управління;
- b) процесного підходу до управління;
- c) адміністративної школи управління;
- d) поведінкового підходу до управління;
- e) системного підходу до управління.

94) Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- a) взаємозв'язку функцій управління;
- b) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- c) шляхів прийняття оптимального рішення;
- d) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- e) мотивів поведінки людини в організації.

95) Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- a) взаємозв'язку функцій управління;
- b) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- c) шляхів прийняття оптимального рішення;
- d) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- e) мотивів поведінки людини в організації.

96) Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:

- a) класичної теорії організації;
- b) неокласичної (поведінкової) теорії організації;
- c) сучасної теорії організації;
- d) наукової теорії організації праці;
- e) креативної теорії організації.

97) Поняття “соціальна людина” з'явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:

- a) адміністративної теорії управління;
- b) поведінкового підходу до управління;
- c) ситуаційної теорії менеджменту;
- d) кількісного підходу до управління;
- e) правильної відповіді немає.

98) Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:

- a) SWOT-аналіз;
- b) PEST-аналіз;
- c) “мозковий штурм”;
- d) матриця БКГ;
- e) внутрішній аудит.

99) Метод комплексного системного дослідження функцій об'єктів, направлений на по-елементний аналіз з метою оптимізації витрат, називається:

- a) методом Бламберга;
- b) методом креатології;
- c) функціонально-вартісним аналізом;
- d) імітаційним моделюванням;
- e) кейс-методом.

100) Фундаментальні зміни в організації передбачають внесення змін в:

- a) місію та організаційну культуру;
- b) систему мотивування та оплати праці;
- c) норми та правила поведінки;
- d) функціональні стратегії;
- e) кадрову політику.

6. Список рекомендованих для опрацювання джерел

Основні:

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
3. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. 252 с.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
5. 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.
6. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
8. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2015. 592 с.
9. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління компетенціями» : для студ. спец. 051 – «Економіка» : ОР «Бакалавр» : ОПП «Управління персоналом та економіка праці» / [уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: ЦНТУ, 2020. – 74 с. [Управління компетенціями \(kntu.kr.ua\)](http://kntu.kr.ua)
10. [Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом»: для здобув. спец. 051 – «Економіка»: перший \(бакалаврський\) рівень ВО: освіт.-проф. програма «Економіка» / \[уклад. І. М. Сочинська-Сибірцева\]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: ЦНТУ, 2021. – 82 с.](#)
11. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
12. Пітер Сенге. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, котра самонавчається. MagneticOne Academy, 2018. 496 с.
13. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202 с.
14. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

15. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибіртцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
16. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. JOSH BERSIN. URL: <https://joshbersin.com/page/7/>
17. David Ulrich. Four HRRoles URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>
18. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL: <https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>
19. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now
20. Global Human Capital Trends 2023 // Deloitte Insights: [Website]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
21. Hopping Clare, Launchpad. «10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment. URL: <http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment>
22. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>
23. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.
24. Sochynska-Sybirtseva I. M. Contemporary trends of innovative and investment transformations of HR-management. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький 08 грудня 2022 р.
25. Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=397690203006>

Додаткові:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Гавриш, О. А., Скрипченко, Н. Б., Шаповал, О. В. (2019). HR-метрики в оцінці ефективності системи управління персоналом. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка, управління та адміністрування, (6), 29-36.
3. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5
4. Ковальчук, О. В., Трегубова, О. О. (2020). Використання HR-метрик у

стратегічному управлінні персоналом. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (1), С. 45-51.

5. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

6. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу. Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.

7. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270

8. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотуристський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

9. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

10. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>

11. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

12. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=1

13. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. №4(32). С.7-16.

14. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65

15. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

16. Gavkalova Nataliia, Lola Yuliia, Prokopovych Svitlana, Sybirtsev Volodymyr, Diachek Vitalii. Neural Network Modeling of E-Government Development and the Socio-Economic Environment. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue 3C, November 2019. (Scopus). URL: <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c>

17. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*, 67–79. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5
18. Minchington Brett, Eremedia. «Employer Branding Best Practices You Need to Know» URL: <http://www.eredia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>
19. Sochinska-Sybirtseva I. M. Management technology of personnel reliability in the context of staff security. *Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Випуск №3 (23)*, 2016. с. 302-308.
20. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2021). Digital technologies in hr management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
21. Tomas Chamorro-Premuzic. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
22. UN Competency Development - a Practical Guide. *Office of Human Resource Management Department of Management United Nations*. URL: <https://cupdf.com/document/united-nations-competency-development-a-practical-guide.html?page=1>
23. United Nations. Competencies for Future. URL: https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf
24. Waddill, D. (2020). Leading with Technology: Digital HR Strategy. *SHRM Executive Network Blog*. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy>