

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації

до вивчення дисципліни «Управління персоналом»
для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка»
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
освітньо-професійна програма «Економіка»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол № 3 від 30.09. 2021 р.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка» // Укл.: Сочинська-Сибірцева І.М. – Кропивницький: ЦНТУ, 2021. – 82 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 персоналом» для здобувачів спеціальності 051 – «Економіка», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, освітньо-професійна програма «Економіка»/Укл. Сочинська-Сибірцева І.М. 2020. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності.

Електронний варіант 2021

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни	5
2. Тематичний план дисципліни «Управління персоналом»	7
3. Зміст програми дисципліни «Управління персоналом»	8
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни	11
Тема 1: Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом	11
Тема 2: Технології управління персоналом	15
Тема 3: Кадрова політика в організації	18
Тема 4: Управління організаційною поведінкою персоналу	21
Тема 5: Формування та розвиток компетенцій персоналу	24
Тема 6: Аналіз робіт в системі управління персоналом. Розробка посадової інструкції	27
Тема 7: Система оцінки персоналу в організації	31
Тема 8: Моніторинг людських ресурсів в організації	34
Тема 9: Побудова системи стимулювання, компенсаційних виплат та сприятливого мотиваційного клімату	37
Тема 10: Управління кар'єрним зростанням персоналу	39
Тема 11: Професійний розвиток працівників. Управління залученістю персоналу	43
Тема 12: Використання ABC-технології в системі управління персоналом	48
Тема 13: Управління кадровою безпекою в організації	52
Тема 14: Ефективність системи HR-менеджменту	54
5. Тести для контролю знань	58
6. Список рекомендованої літератури	79

ВСТУП

Знання основ теорії та володіння практичними навиками у сфері управління персоналом є особливо цінними для здобувачів, які навчаються за спеціальністю «Економіка», «Менеджмент», «Організація комерційної діяльності», «Публічне управління та адміністрування», оскільки саме вони - це майбутні професіонали та керівники. 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 складових елементів ефективного HR-менеджменту.

Для успішної діяльності підприємства, досягнення працівниками високих результатів, усі процеси, процедури, методи й функції управління персоналом, мають бути побудовані на принципах технологічності. Система HR-менеджменту має сприяти одержанню максимальної віддачі від співробітників організації, ефективному використанню їхнього потенціалу, їхніх знань, умінь, навичок, інтелектуальних здібностей. З цією метою для кожного виду робіт з персоналом необхідно встановлювати чіткі цілі та завдання, правила, вимоги, процедури і методи, фіксувати їх у відповідних нормативних документах-стандартах, положеннях та інструкціях. Уся робота з персоналом має здійснюватися на підставі чіткого дотримання встановлених нормативів, регламентів і регулярно оцінюватись.

Обов'язковою складовою має бути корегування цілей, правил, вимог, процедур і методів відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. При цьому важливе значення має обґрунтування економічної доцільності використання різних методичних прийомів і практичних інструментів у практиці управлінні персоналом. Неодмінною ознакою технологічності управління персоналом також є його інноваційна спрямованість, використання нових підходів до підбору, залучення і використання персоналу.

Діяльність HR-менеджера 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 технології управління персоналом, обґрунтовувати їхню доцільність за різних економічних умов залежить як ефективність функціонування служби управління персоналом, так і успішність діяльності всієї організації.

1. МЕТА, ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета дисципліни - формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері HR-менеджменту, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування і задоволення потреб працівників.

Зміст дисципліни складають принципи і методи управління, що розглядаються у співвідношенні до персоналу підприємства, теоретичні і практичні аспекти побудови ефективного HR-менеджменту, шляхи реалізації кадрової політики, вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів кадрової роботи стосовно конкретної ситуації, організаційні форми реалізації системи управління професійним та соціальним розвитком персоналу в організації.

В лекційному курсі розглянуто сутність категорій: «персонал», «людські ресурси», «людський капітал»; складові елементи системи управління персоналом в організації; технології управління персоналом; типи кадрової політики та етапи її побудови; методи і прийоми оцінювання персоналу; вимоги до системи стимулювання, компенсаційних виплат і мотивації персоналу; фактори впливу на формування та розвиток компетенцій персоналу; шляхи забезпечення ефективності системи HR-менеджменту.

Завдання дисципліни: виходячи з теоретичних положень основ менеджменту, економіки праці та узагальнення практичного досвіду одержання здобувачами сучасних знань з персонал-технологій, формування у них навичок і вмінь самостійно обирати ефективні методи та розробляти процедури щодо залучення та використання персоналу, розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з підбору та оцінювання працівників.

Завдання дисципліни полягають у формуванні у здобувачів відповідних компетентностей. Майбутні фахівці повинні:

знати:

- технології аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- методи пошуку й залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне і документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;
- технології розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання працівників;
- інформаційні технології в управлінні персоналом;
- показники і методи оцінювання ефективності системи HR-менеджменту.

володіти навичками та компетентностями:

- аналізу робіт і розроблення вимог до претендентів на вакантні посади;
- пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади;
- підготовки і проведення структурованого інтерв'ю;
- розроблення плану рекрутування;
- обґрунтування економічної доцільності використання лізингових послуг в управлінні персоналом;
- обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації;
- розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання працівників;
- розроблення комплексної методики оцінювання працівників.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» покликана формувати у здобувачів компетентності, необхідні для виконання фахових завдань за відповідними посадами.

Для визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу та формування практичних навиків в навчальному курсі пропонуються практичні завдання, командні роботи, питання для обговорення, тестові перевірки.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	Лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	Всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом	2	2	4	8
Тема 2. Технології управління персоналом	2	2	6	10
Тема 3. Кадрова політика в організації	2	2	8	12
Тема 4. Управління організаційною поведінкою персоналу	2	2	6	10
Тема 5. Формування та розвиток компетенцій персоналу	2	2	6	10
Тема 6. Аналіз робіт в системі управління персоналом. Розробка посадової інструкції	2	2	8	12
Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	2	2	8	12
Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	2	2	6	10
Тема 9. Побудова системи стимулювання, компенсаційних виплат та сприятливого мотиваційного клімату	2	2	8	12
Тема 10. Управління кар'єрним зростанням персоналу	2	2	6	10
Тема 11. Професійний розвиток працівників. Управління залученістю персоналу	2	2	8	12
Тема 12. Використання АВС-технології в системі управління персоналом	2	2	6	10
Тема 13. Управління кадровою безпекою в організації	2	2	8	12
Тема 14. Ефективність системи HR-менеджменту	2	2	6	10
Всього за семестр	28	28	94	150

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1: Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом в організації

План:

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

Тема 2: Технології управління персоналом

План:

1. Сутність категорії «технологія управління персоналом»
2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом
3. Характеристика сучасних технологій управління персоналом

Тема 3: Кадрова політика в організації

План:

1. Поняття кадрової політики і кадрової стратегії
2. Класифікація типів кадрової політики
3. Етапи побудови кадрової політики на підприємстві: нормування, програмування, моніторинг персоналу
4. Взаємозв'язок кадрової політики з етапом стратегічного розвитку організації

Тема 4: 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 5: Формування та розвиток 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 6: Аналіз робіт в системі управління персоналом. 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 7: Система оцінки персоналу в організації

План:

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

Тема 8: Моніторинг людських ресурсів в організації

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: Побудова системи стимулювання, компенсаційних виплат та сприятливого мотиваційного клімату

План:

1. Сутність понять «стимул», «компенсація», «мотив»
2. Розробка програм стимулювання праці. Дієві форми і системи оплати праці
3. Компенсаційний пакет: складові елементи, механізм створення
4. Створення сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві
5. Нетрадиційні способи мотивації
6. Соціальні програми на підприємстві

Тема 10: Управління кар'єрним зростанням персоналу

План:

1. Типи кар'єри та етапи її побудови
2. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри
3. Складові елементи технології управління талантами
4. Ранжування ключових співробітників за категоріями. Побудова матриці диференціації персоналу
5. Методи формування кадрового резерву

Тема 11: Професійний розвиток працівників. Управління залученістю персоналу

План:

1. Завдання розвитку професійних компетенцій персоналу
2. Етапи професійного розвитку персоналу
3. Мета і складові елементи LMS-технології
4. Поняття та види залученості персоналу на підприємстві
5. Методика оцінки рівня залученості Q12
6. Крос-аналіз залученості і задоволеності персоналу

Тема 12: Використання ABC-технології в системі управління персоналом

План:

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

Тема 13: Управління кадровою безпекою в організації

План:

1. Сутність поняття «кадрова безпека»
2. Складові елементи кадрової безпеки
3. Показники кадрової безпеки на підприємстві

Тема 14: Ефективність системи HR-менеджменту

План:

1. Підходи до оцінки ефективності системи HR-менеджменту
2. Економічна ефективність: критерії оцінки
3. Показники соціальної ефективності
4. Оцінка організаційної ефективності

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту. Побудова організаційної структури системи управління персоналом

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на тому, що сучасна концепція управління підприємством передбачає відокремлення у великій кількості функціональних сфер управлінської діяльності такої, що пов'язана із управлінням людською складовою організації – HR-менеджмент.

Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні потрібної чисельності персоналу, в ефективній системі підбору, найму і розставлення кадрів, в забезпеченні їх зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і власних інтересів працівника, у системі оцінки результатів праці, винагороди і трудової мотивації працівників.

При розгляді теми слід звернути особливу увагу на ті зміни, що відбулися у визначенні ролі людини в сучасному процесі виробництва. Результати порівняльної характеристики існуючих підходів до управління персоналом і концепцій, що розвиваються в системі сучасного HR-менеджменту представлені нижче.

В теорії та практиці управління людською складовою організації відокремлюються три основні підходи: економічний, організаційний і гуманістичний.

Економічний підхід дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках підходу провідне місце займає технічна (тобто спрямована на оволодінні трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві.

Організація трактується тут як набір механічних відносин, і діяти вона повинна як механізм: алгоритмізовано, ефективно, надійно.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів відокремлюються наступні:

- забезпечення єдності керівництва;
- дотримання чіткої (жорсткої) управлінської вертикалі;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю;
- забезпечення дисципліни;
- досягнення підлеглості індивідуальних інтересів загальній справі;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації.

В межах органічної парадигми послідовно склалась концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.

Саме організаційний підхід визначив нову перспективу управління персоналом, шляхом відокремлення цього типу управлінської діяльності від традиційних функцій організації праці і зарплати.

Кадрова функція із реєстраційно-контрольної послідовно стала розповсюджуватись на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значних для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення

їх кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло виникненню нового уявлення про організацію. Вона стала визначатись, як жива система, що існує в оточуючому середовищі.

При вивченні теми слід звернути увагу, що в межах організаційного підходу до управління персоналом використовуються дві метафори (аналогії), які сприяють розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша – організація як особистість, де кожна людина - самостійний суб'єкт, із своїми власними цілями, цінностями, правилами поведінки. По відношенню до такого активного суб'єкта – партнера організації можливе лише управління шляхом постановки узгоджених з ним цілей. (А для цього необхідно добре уявляти специфіку потреб людини).

Друга метафора – мозок складний механізм, що містить в собі різні підструктури. По відношенню до такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, що спрямоване на оптимальне використання, наявного потенціалу в процесі досягнення поставленої мети.

В межах гуманістичного підходу запропонована метафора організації, як культури, а людини – як істоти, що розвивається в межах певної культурної традиції. З цих позицій реалізується і функція управління людиною, як такою, що притримується певних цінностей правил і норм.

Концепція управління людиною ґрунтується на тому, що кожний аспект організації навантажений символічним смислом і допомагає створювати реальність. Особливо об'єктивним є організаційні структури, правила, політика, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності.

Важливо визначити позитивну роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності, яка полягає в наступному:

1. Уявлення про організацію, як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі.

2. Гуманістичний підхід дозволяє змінити характер відносин організації з оточуючим середовищем у тому напрямку, що організації здатні не лише адаптуватися, але й змінити своє оточення.

3. В межах підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не лише зміна структур, технології, навичок, але й зміна цінностей, які покладено в основу спільної діяльності людей.

Отже, сутність HR-менеджменту полягає у цілеспрямованому впливі на людську складову організації, орієнтованому на приведення у відповідність можливостей персоналу з цілями, стратегією, умовами розвитку організації.

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.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис.1.1.

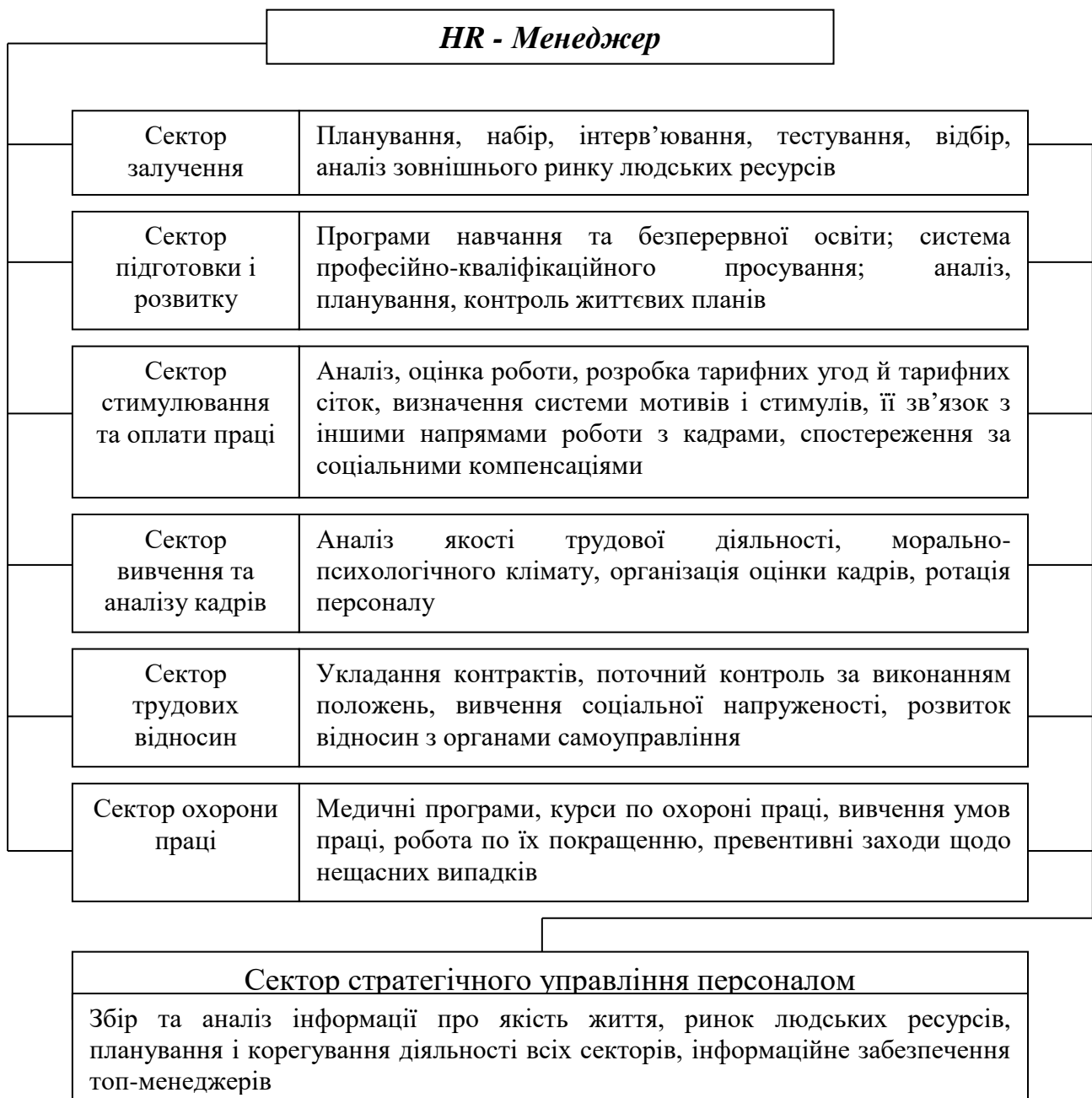


Рис. 1.1. Типова організаційна структура служби управління персоналом

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.

В теперішній час вищезазначені 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;
- 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:

концепції управління, концепція використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною, організаційна культура, корпоративна культура, кадрова служба, функції та завдання кадрової служби, адміністратор, організатор, управлінець, керівник, менеджер по персоналу, структура кадрової служби

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Охарактеризуйте сутність HR-менеджменту.

2. В чому головна різниця існуючих підходів до управління персоналом. Які, на Ваш погляд, позитивні риси і недоліки властиві існуючим підходам до управління персоналом.

3. Опишіть структуру служби управління персоналом підприємства.

4. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.

5. Які функції, повинні покладатися на кадрові служби підприємства?

6. Охарактеризуйте вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.

7. Назвіть фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.

Тема 2. Технології управління персоналом

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на визначенні сутності технології управління персоналом як хронологічно упорядкованої сукупності дій або впливів на персонал підприємстві, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства. Базою технології управління персоналом є стимул працівника до праці, а способом спонукання до неї можуть виступати примус, маніпуляція, договір та зацікавленість. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично або одноразово; вони можуть спрямовуватися на персонал підприємства в цілому, на окремі групи персоналу, на керівництво певного рівня або на окремих фахівців.

Слід звернути увагу на ресурсний підхід до розкриття даного поняття, оскільки його сутність полягає у визначенні технології управління персоналом як вагомого інструмента досягнення високих результатів діяльності підприємства. Тобто технологія управління персоналом є сукупністю способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, посадовими інструкціями, стандартами організації, схемами документообігу, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами.

Найбільш розповсюдженими видами технологій управління є наступні:

1. Лінійна технологія, яка характеризується строгою послідовністю окремих робіт й операцій, що впливають один з одного відповідно до заздалегідь наміченого плану. Така технологія управління використовується в типових випадках при достатній визначеності ситуації й кінцевої мети (наприклад, при управлінні транспортом).

2. Розгалужена технологія, яка використовується коли неможливо точно оцінити ситуацію, визначити ключову проблему й намітити однозначну мету. Бажаний результат досягається на основі сукупності рішень, розроблювальних одночасно по декількох напрямках, або одного, що має багатоаспектний характер. Такий тип управлінської технології, як правило, має місце в сфері наукових

досліджень.

3. Технологія управління за відхиленнями, що виникли на попередній фазі процесу, припускає, що частково останні взагалі не вимагають коректування, частково їхнє подолання можливо силами самих виконавців, і лише при їхній значній величині необхідне втручання керівника. Такий підхід дозволяє не відволікати його на дрібниці й дати можливість зосередитися на головних проблемах. Однак він потребує більших витрат часу й засобів на створення нормативної бази, ретельного спостереження й аналізу відхилень, веде до формалізації й бюрократизації управління.

4. Технологія ситуаційного управління застосовується в умовах високої невизначеності. Фази управлінського процесу тут часто не залежать одна від одної, і менеджер приймає оперативні рішення на основі постійного спостереження й аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

5. Технологія управління за результатами полягає в тому, що залежно від ступеня розв'язання поставлених завдань відбувається уточнення наступних управлінських дій. Така технологія часто застосовується при відсутності достатньої визначеності ситуації й розпливчастості кінцевої мети, наприклад, при керівництві військами в бойових умовах.

6. Технологія управління за цілями близька до попередньої, але орієнтується на контроль і стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих працівниками на їхній основі разом з безпосередніми керівниками й зафіксованих у спеціальному документі.

7. Технологія пошукового управління використовується за умови повної ясності завдань, але неможливості точно визначити шляхи їхнього рішення. Тоді останнє розробляється, відштовхуючись від мети, у зворотній послідовності фаз і коректується по ситуації. Такий тип управлінського процесу має місце при підготовці довгострокового рішення в умовах високої невизначеності.

Необхідно розуміти, що існує велика кількість класифікаційних ознак для визначення видів технологій управління персоналом. Усі існуючі на сьогодні технології управління персоналом, які є актуальними в сучасних умовах розвитку і корисні для HR-менеджерів поділяються на такі групи:

- технології підбору та найму персоналу;
- технології адаптації;
- навчальні технології;
- технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- технології стимулювання персоналу
- технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Важливим інструментом прийняття рішення щодо вибору технологій управління є критерії, за якими можливо здійснити порівняння технологій. Основними критеріями є: вартісні (витрати на придбання та впровадження); часові (тривалість апробації); операційні (досвід використання, кількість об'єктів управління); технічні (наявність програмного забезпечення, сумісність з іншими системами і технологіями).

Місце сучасних персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу організації представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Роль персонал-технологій у системі HR-менеджменту

Основні поняття:

персонал, система управління персоналом, технологія управління персоналом, ресурсне забезпечення управління персоналом, класифікація видів технологій управління персоналом

Питання для контролю знань з теми 2:

1. Охарактеризуйте види технологій управління персоналом.
2. Назвіть вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Значення ресурсного забезпечення для ефективного управління персоналом.
4. Дайте характеристику найпоширенішим технологіям управління персоналом.
5. Назвіть критерії обґрунтування економічної доцільності використання різних персонал-технологій.

Тема 3. Кадрова політика в організації

При вивченні теми необхідно зосередити увагу на вивченні терміну "кадрова політика" і "кадрова стратегія". В першому випадку йдеться про систему правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми. Звідси випливає, що всі заходи по роботі з кадрами – відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються та узгоджуються у відповідності із загальним розумінням цілей і завдань організації.

Під кадровою стратегією розуміють набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики різних типів кадрової політики: пасивної, реактивної, превентивної, активної, відкритої, закритої.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

А. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків. Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

Б. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює

контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи. Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

В. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

Г. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

- раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

- авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на

власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства. Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що ефективність застосування того чи іншого типу кадрової політики визначається факторами зовнішнього середовища і корпоративною культурою підприємства.

Для побудови адекватної кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілі, норми і способи здійснення кадрових заходів.

Під кадровими заходами розуміють дії, що спрямовані на досягнення відповідальності персоналу завданням роботи організації, які здійснюються з урахуванням конкретних завдань етапу розвитку організації.

Необхідно не тільки усвідомлювати, що основним механізмом підтримки адекватної кадрової політики має стати моніторинг персоналу, але й визначити можливі шляхи його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Основні поняття:

кадрова політика, стратегія управління персоналом, пасивна кадрова політика, реактивна кадрова політика, превентивна кадрова політика, активна кадрова політика, відкрита і закрита кадрова політика, етапи проектування кадрової політики, кадрові заходи

Питання для контролю знань з теми 3:

1. Поясніть поняття "кадрова політика" і "кадрова стратегія".
2. Охарактеризуйте типи кадрової політики.
3. Дайте порівняльну характеристику відкритої та закритої кадрової політики.
4. Назвіть етапи проектування кадрової політики.
5. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на формування кадрової політики?
6. Поясніть взаємозв'язок кадрових заходів і типу стратегії організації.
7. Як ви розумієте моніторинг персоналу?

Тема 4. Управління організаційною поведінкою 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. 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. 4.1).

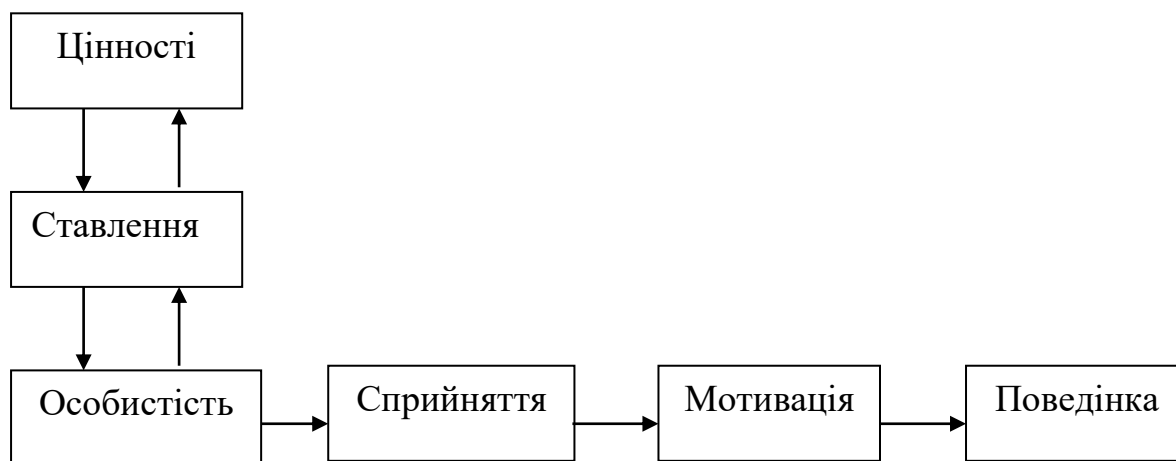


Рис. 4.1. Модель організаційної поведінки особистості

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).

Необхідно розрізнити 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: (темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до

групової взаємодії та надійність).

Основні варіанти організаційної поведінки персоналу представлені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

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.

Основні поняття:

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

Питання для контролю знань з теми 4:

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

Тема 5. Формування та розвиток компетенцій персоналу

З метою кращого опанування питань теми доцільно розглянути найбільш розповсюджені тлумачення поняття, оскільки незважаючи на поширення використання терміна «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, навичок 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 5:

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 6. Аналіз робіт в системі управління персоналом. 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 механізми здійснення аналізу роботи представлені на рис. 6.1.

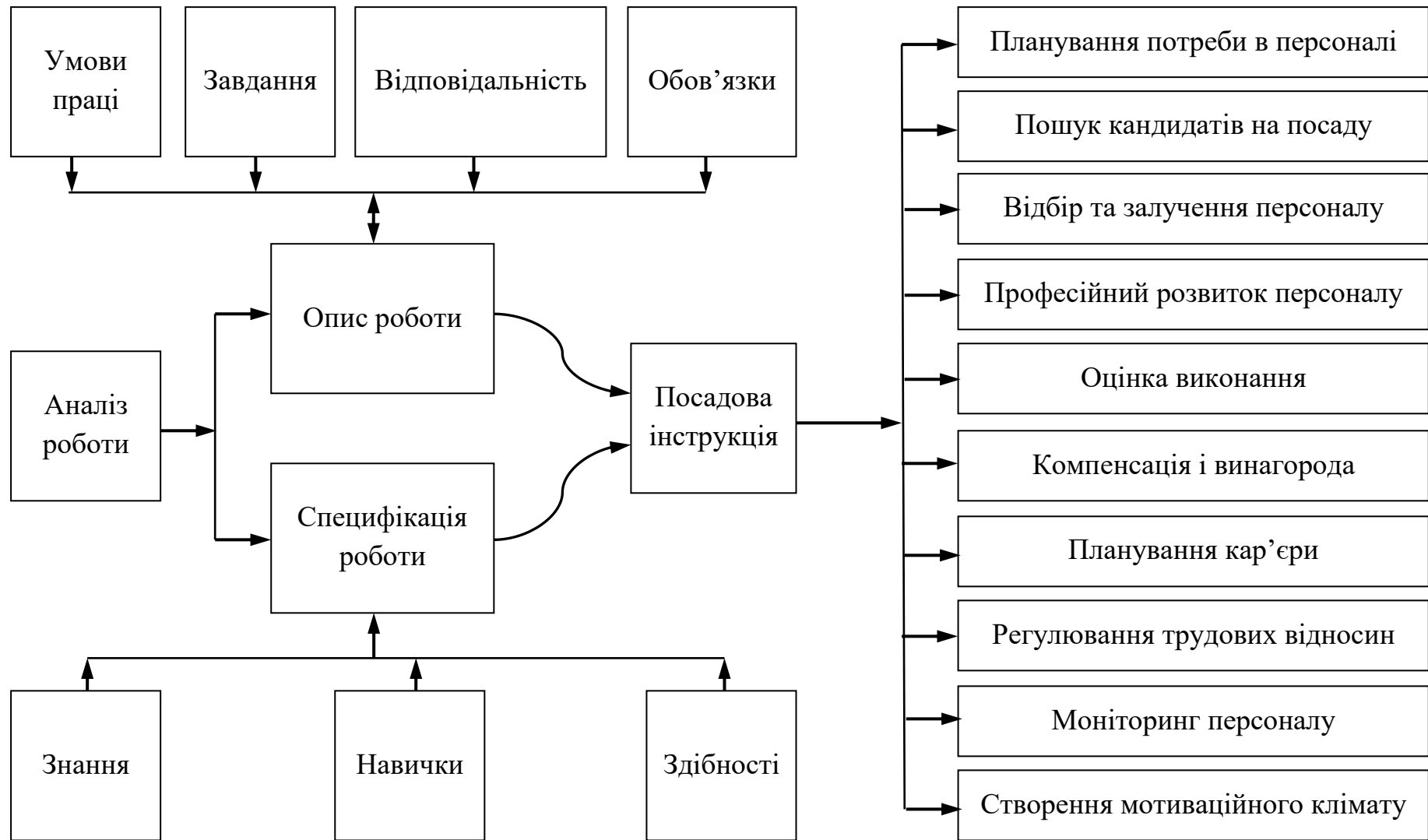


Рис. 6.1. Механізм проведення аналізу роботи

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 б:

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 7. Система оцінки персоналу в організації

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. 7.1).

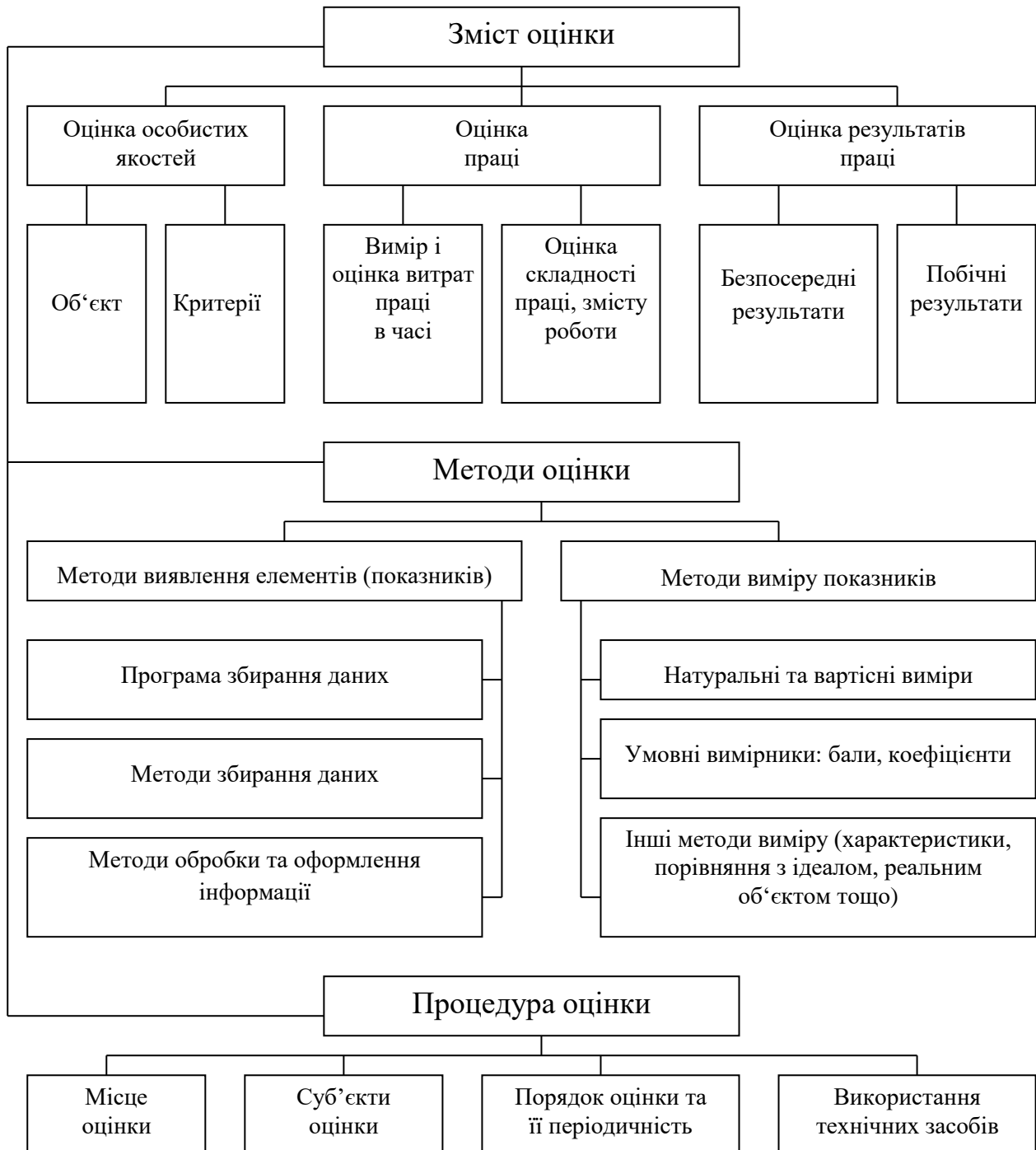


Рис. 7.1. Складові елементи системи оцінки персоналу

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. 7.2.

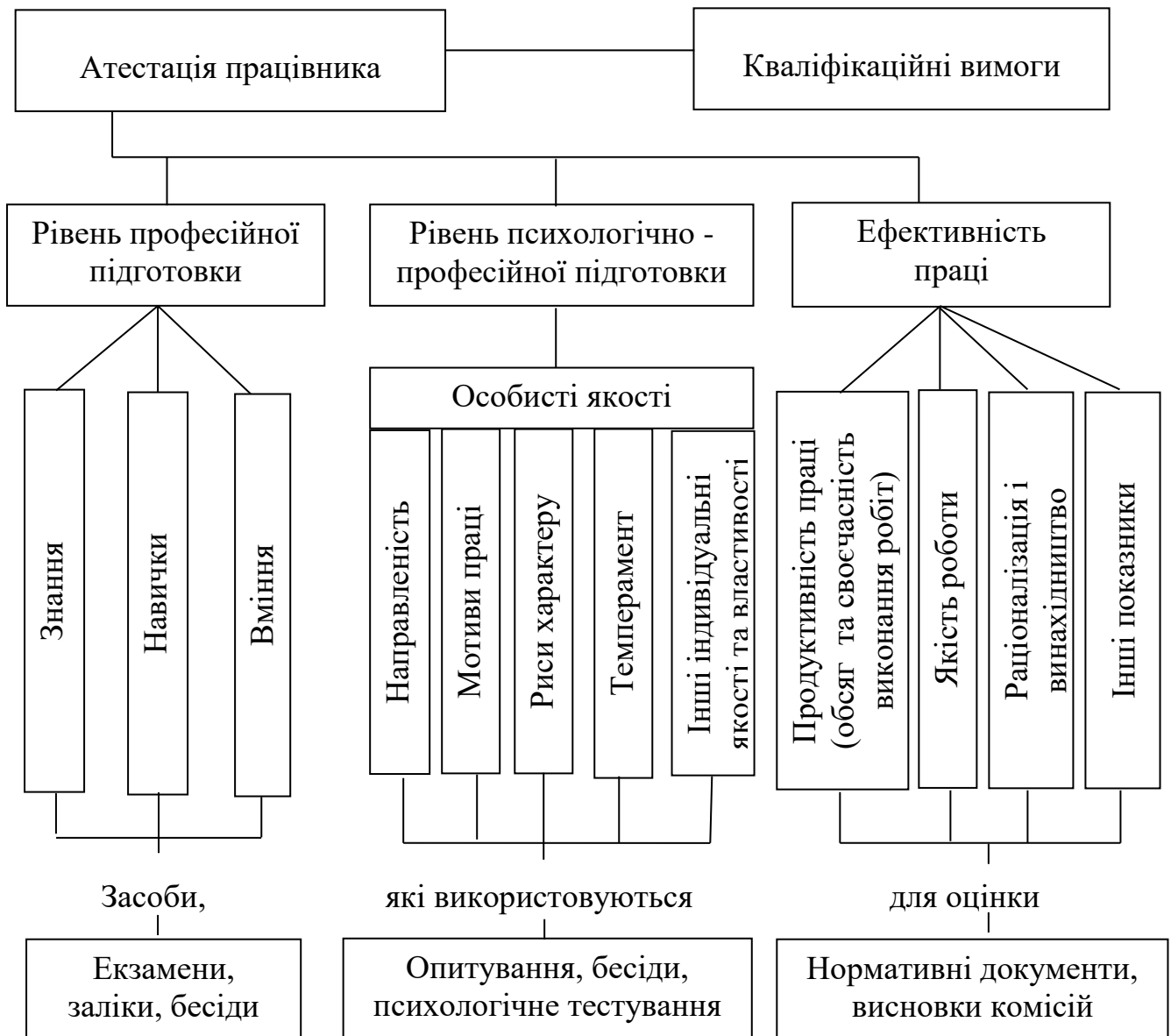


Рис. 7.2. Складові елементи системи атестації працівника

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 7:

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 8. Моніторинг людських ресурсів в організації

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-сміслового 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. Аглюїнація (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.

Тема 9. Побудова системи стимулювання, компенсаційних виплат та сприятливого мотиваційного клімату

Умовою успішного засвоєння теми є осмислення сутності, функцій та принципів стимулювання праці.

Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, спосіб винагороди працівників за участь у виробництві який впливає на поведінку людини у сфері праці.

Стимули, які можуть бути і матеріальними і нематеріальними, покликані виконувати економічну, соціальну, моральну функції.

Види стимулів:

1. Матеріальні:

- а) грошові (заробітна плата, премії, заохочувальні виплати);
- б) не грошові (путівки, лікування, транспорт).

2. Нематеріальні:

- а) соціальні (престижність праці, можливість кар'єрного зростання);
- б) моральні (повага з боку колег, друзів, нагороди);
- в) творчі (можливість самореалізації та самоудосконалення).

Необхідно акцентувати увагу на тому, що найбільшу питому вагу у визначених стимулах займає заробітна плата. Структуру заробітної плати можна представити як:

- базові ставки;
- додаткові виплати;
- соціальні програми.

Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, для того, щоб привернути на підприємство працівника необхідної кваліфікації. Вона не повинна перевищувати 70-90 відсотків загального доходу, який отримує працівник. Причому, збільшення розміру базової зарплати має відбутися у відповідності із підвищенням продуктивності праці.

В процесі вивчення теми слід звернути увагу на систему додаткових виплат, яка діє на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.

Необхідно виходити з того, що додаткові виплати здійснюються виходячи

із мети, яка закладається у програму стимулювання праці.

Прикладом стимулювання інновацій може бути відома компанія ІВМ, яка активно заохочує раціональні пропозиції свого персоналу.

Якщо пропозиція використовується, її автор отримує 25% загальної суми економії протягом двох років після її впровадження.

Багато інших компаній здійснюють фінансову підтримку новаторів по двох напрямках:

- вільне використання до 15% свого робочого часу;
- забезпечення суттєвої ресурсної підтримки (система грантів і субсидій).

Все більшого розповсюдження набуває розроблена американськими фахівцями система оплати за кваліфікацію (ОЗК). Її суть у тому, що рівень оплати залежить не лише від складності виконуваної роботи, але й від набору спеціальностей, які працівник здатний використовувати у своїй діяльності. Отже при оволодінні кожною новою спеціальністю виконавець отримує надбавку до заробітної плати за умови, що придбанні знання використовуються у професійній діяльності.

За загальними висновками на всіх підприємствах, які впровадили "ОЗК" різко зросли витрати на навчання персоналу, але спеціалісти вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються зростом продуктивності праці і зменшенням витрат виробництва (за деякими даними вони на 30-50 % нижче, у порівнянні із традиційною оплатою), що в свою чергу дає можливість до 10-15 % фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку.

При вивченні теми необхідно детально розглянути існуючі системи участі працівників у прибутку. Особливу увагу слід звернути на систему Скенлона, Ракера та Інрошеар. Бажано не лише визначити сутність і зміст цих систем, але й провести їх порівняльну оцінку, відокремити позитивні і негативні риси та конкретизувати умови ефективності застосування систем участі у прибутках.

В останні часи помітно зростає роль соціальних пільг і виплат. До їх складу включаються оплачені святкові дні, відпустки, дні тимчасової непрацездатності, медичне страхування на підприємстві, додаткове пенсійне страхування на підприємстві, страхування від нещасних випадків і т. ін. З'являються нові види соціальних виплат: гнучкі пільги, банки відпусток. Всі ці соціальні програми суттєво впливають на рівень доходів працівників.

Основні поняття: стимул, форми, методи, системи стимулювання, форми і системи заробітної плати, додаткові виплати, система участі у прибутку, соціальні пільги і виплати

Питання для контролю знань з теми 9:

1. Розкрийте поняття стимулювання праці.
2. Охарактеризуйте форми стимулювання праці.
3. Що таке заробітна плата. Які форми і системи заробітної плати діють на вітчизняних підприємствах.
4. Яким формам додаткових виплат віддається перевага на сучасному

етапі розвитку підприємств.

5. Проведіть порівняльну характеристику відомих Вам систем участі у прибутках.

6. Визначте умови, за яких система участі працівників у прибутках буде ефективною на вітчизняних підприємствах.

7. Визначте роль соціальних пілг і виплат у процесі стимулювання працівників.

Тема 10. Управління кар'єрним зростанням персоналу

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 здійснюватися 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.

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. 10.1).

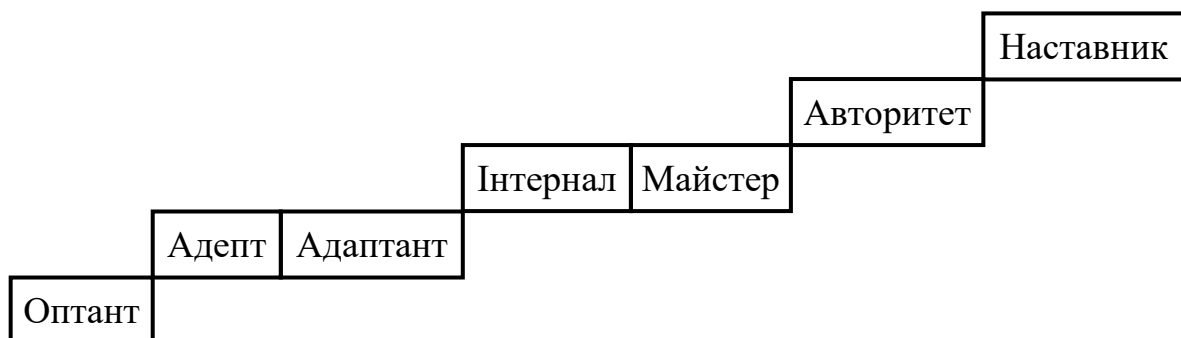


Рис. 10.1. Фази розвитку професіонала

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.

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 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 (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Категорії ключових співробітників

Категорія		Опис
1	2	3
Основні	HP (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.

Продовження табл. 10.1

1	2	3
Додаткові	HC (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.
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. 10.2).

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. 10.2. Узагальнена матриця диференціації персоналу

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:

конкурентоспроможність персоналу, кар'єра, професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра, кар'єрограма, етапи кар'єри, фази розвитку професіонала, управління талантами, бенчмаркінг, категорії працівників, ранжування персоналу, матриця диференціації персоналу, кадровий резерв

Питання для контролю знань з теми 10:

1. Що Ви розумієте під кар'єрою?
2. Охарактеризуйте 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 складові елементи технології «управління талантами».
7. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
8. Наведіть приклади програми кадрових заходів в системі HR-менеджменту в контексті управління талантами.
9. Визначте мету, завдання та етапи формування кадрового резерву.

Тема 11. Професійний розвиток працівників. Управління залученістю персоналу

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.

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

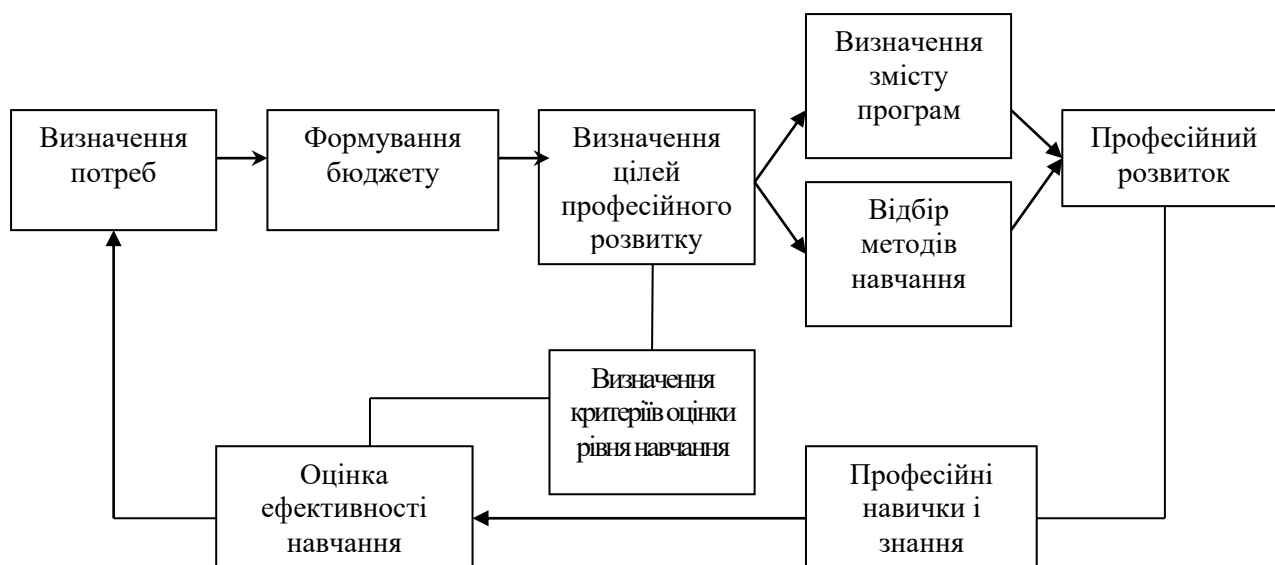


Рис. 11.1. Технологія управління професійним розвитком персоналу

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

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.

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. 11.1).

Таблиця 11.1

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. 11.2).



Рис. 11.2. 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:

професійний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, LMS-технологія, E-Learning Management System, залученість персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу, категорії залученості персоналу

Питання для контролю знань з теми 11:

1. Дайте детальну характеристику етапам професійного розвитку персоналу.
2. Розкрийте сутність підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.
3. З якою метою на підприємстві впроваджуються LMS-технології?
4. Назвіть форми і методи дистанційного навчання.
5. Назвіть групи персоналу в залежності від рівня залученості.
6. Опишіть методику аналізу залученості персоналу Q12.
7. Охарактеризуйте заходи впровадження технології залученості персоналу на підприємстві.
8. Дайте детальну характеристику категоріям персоналу за результатами крос-аналізу.

Тема 12. Використання ABC-технології в системі управління персоналом

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 АВС-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 АВС-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 АВС-технології наведено на рис.12.1.

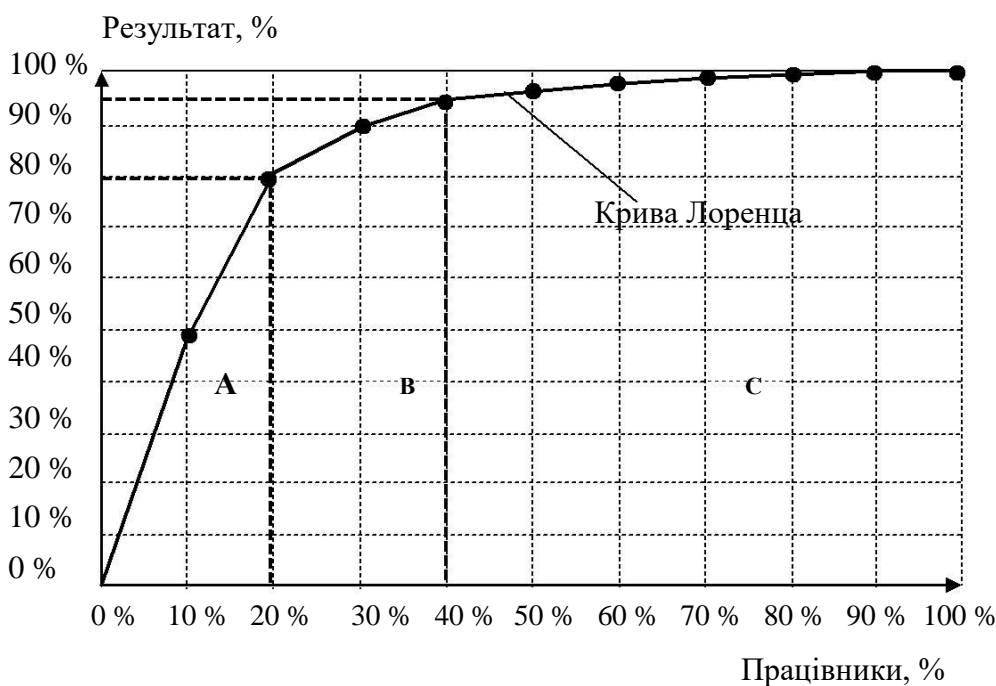


Рис. 12.1. Диференціація персоналу на підставі АВС-технології

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

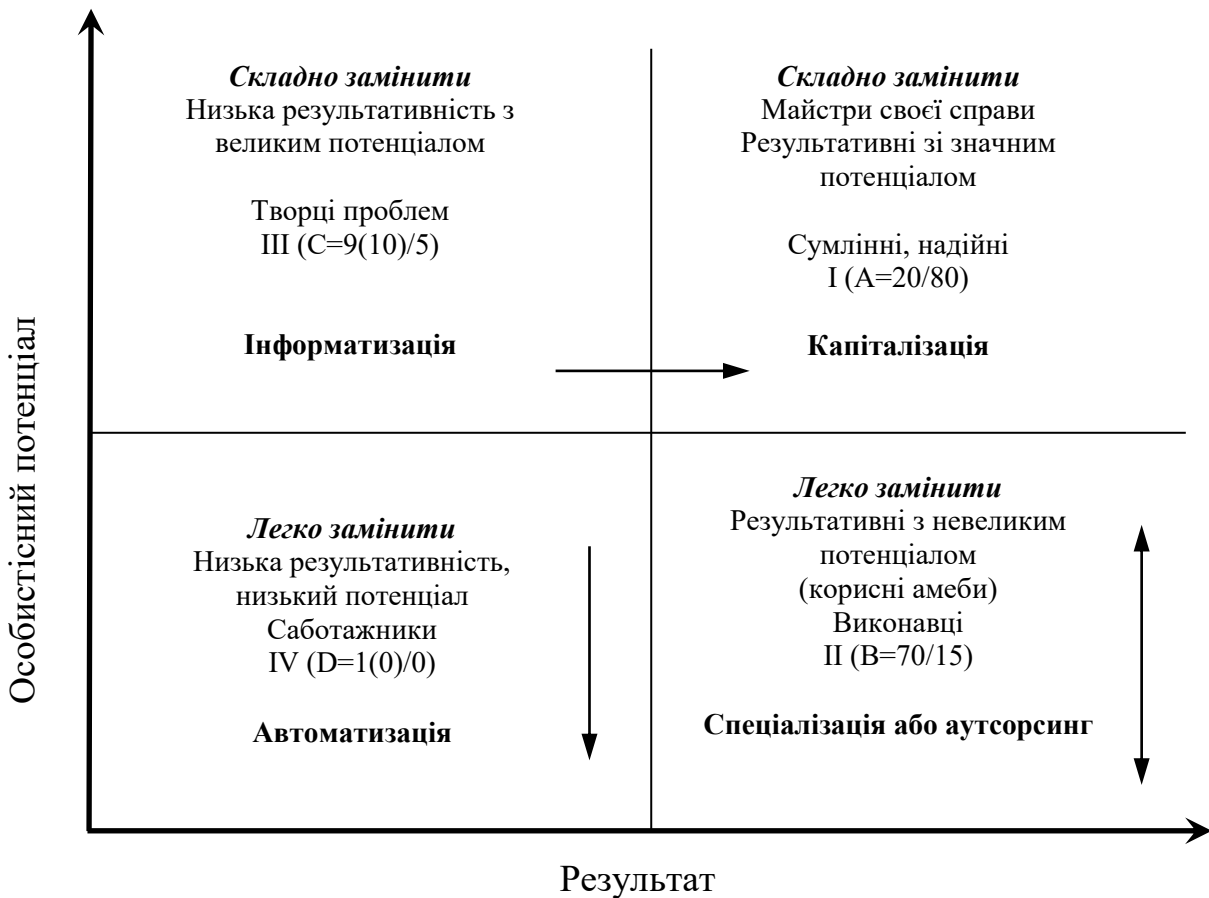
- найбільш важливі працівники (група А) становлять 20% від загальної кількості персоналу, вплив цієї групи на забезпечення розвитку підприємства дорівнює 80%;
- достатньо важливі працівники (група В) становлять 70% від загальної кількості працівників, їх вплив дорівнює 15%;
- найменш важливі працівники (група С) становлять 10 % 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. 12.2.



→ доцільні напрями переміщення працівників між групами або за їхні межі

Рис. 12.2. 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, АВС-технологія, принцип Паретто, диференціація персоналу, стратегічні працівники

Питання для контролю знань з теми 12:

1. В чому полягає сутність АВС-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 13. Управління кадровою безпекою в організації

Кадрова безпека є складовою економічної безпеки, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню стратегічних цілей.

Кадрова безпека – це механізм координування та моніторингу трудових відносин у колективі, який сприяє встановленню довірчих взаємин серед працівників, а у випадку потенційної загрози чітко і швидко усуває негативні прояви без шкоди для інших.

Кадрову безпеку підприємства слід розглядати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 13.1).

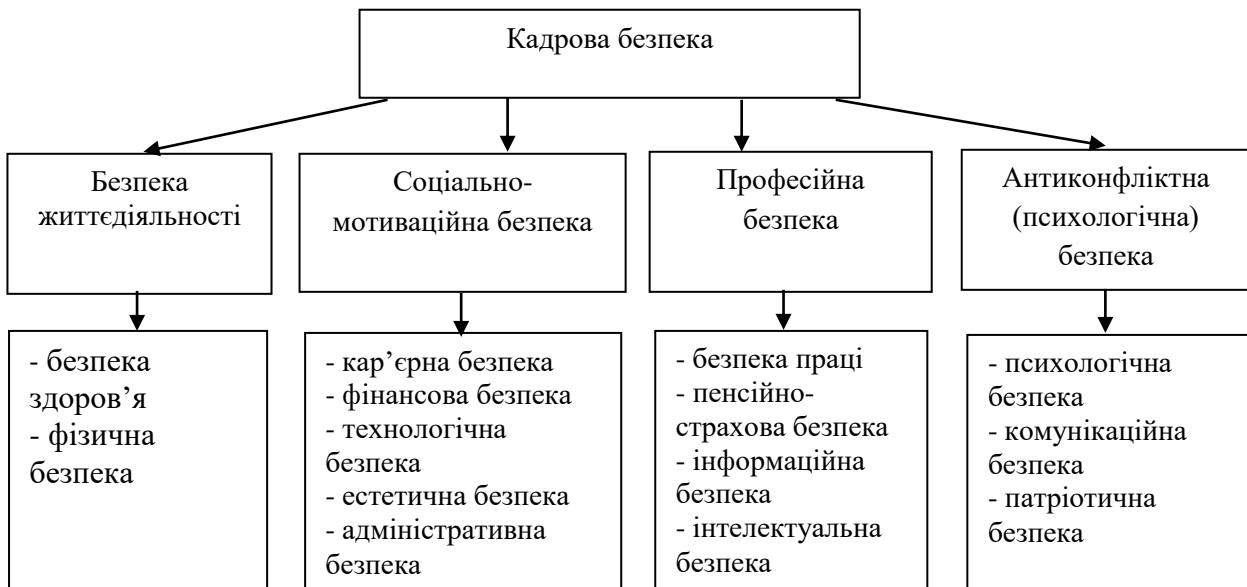


Рис. 13.1. Структура кадрової безпеки організації

Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами.

Розглянемо складові, які зображено на (рис. 13.1):

- безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму, професійним захворюванням на підприємстві;

- фізична безпека – виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;
- фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;
- інтелектуальна безпека – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання у відповідності з розвитком науково-технічного прогресу;
- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, в гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;
- адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення невідповідних і некомпетентних кадрів, що знаходяться у родинних стосунках з власниками (засновниками, акціонерами та ін.) організації, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;
- технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;
- пенсійно-страхова безпека – соціальний захист працівників, їх страхування, преференції якісного медичного обслуговування;
- патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до організації, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей;
- антиконфліктна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва;
- психолого-комунікаційна безпека – сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий стиль спілкування «керівник-підлеглі»;
- естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника.

Основні поняття:

економічна безпека, кадрова безпека, безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, показники кадрової безпеки

Питання для контролю знань з теми 13:

1. Розкрийте сутність кадрової безпеки.
2. Назвіть складові елементи кадрової безпеки.
3. Дайте детальну характеристику складовим безпеки життєдіяльності.
4. Які складові частини містить соціально-мотиваційна безпека?
5. Детально охарактеризуйте професійну безпеку.
6. З чого складається антиконфліктна безпека?
7. Розрахуйте показники кадрової безпеки.

Тема 14. Ефективність системи HR-менеджменту

При вивченні теми необхідно виходити із загальноприйнятого визначення економічної категорії «ефективність». Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності технологій управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом.

Ефект від діяльності по управлінню персоналом може знайти своє відбиття у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;

- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (ефект проявляється у зменшенні збитків від плинності кадрів);

- відносної економії коштів за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно-орієнтованих працівників.

Найбільш розповсюдженим показником ефективності витрат праці є продуктивність праці. З дисципліни "Економіка праці" слід пригадати сутність прямого і зворотного показників продуктивності праці.

Виробіток (W) і трудомісткість (t) продукції розраховуються за формулами:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (14.1)$$

$$t = \frac{T}{Q} \quad (14.2)$$

де Q – обсяг виготовленої (реалізованої) продукції протягом певного періоду;

T – витрати праці (люд.-год., люд.-дн., або середньоспискова чисельність працівників).

Проте необхідно пам'ятати, що продуктивність праці змінюється під впливом великої кількості факторів і вдосконалення діяльності по управлінню персоналом займає лише якусь частину.

Більш обґрунтовані висновки про ефективність роботи у сфері управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу (Vn):

$$Vn = \frac{З}{T}, \quad (14.3)$$

де $З$ – сумарні затрати на персонал за певний період.

Аналіз наукових джерел показав, що на сучасному етапі існує підхід до оцінювання ефективності управління персоналом з використанням показників, які розподілені за наступними групами: фінансово-економічні, інноваційної активності, показники руху персоналу, кваліфікації персоналу, соціально-організаційні показники, показники психологічного стану (рис. 14.1).

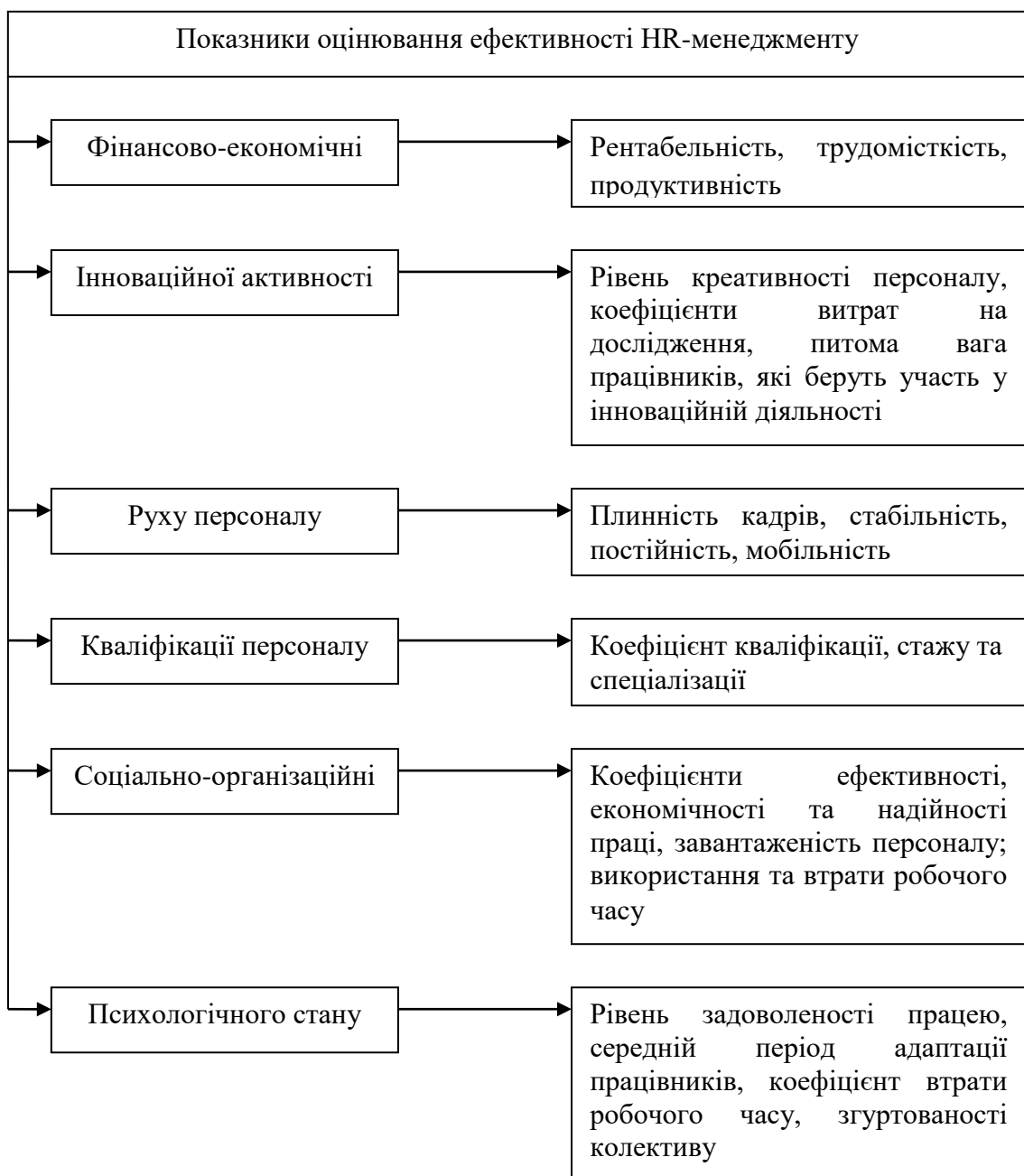


Рис. 14.1. Групи показників оцінювання ефективності HR-менеджменту

В ході оцінки ефективності системи HR-менеджменту можуть бути використані показники не лише продуктивності праці, але й економічності самої системи тобто досягнення певного результату з мінімальними затратами. Приклад розрахунку показників наведений в таблиці 14.1.

Таблиця 14.1

Показники ефективності системи HR-менеджменту

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників; Чск – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	Пн – обсяг наданих послуг, тис. грн.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{В}{Б}$	0,5	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; Б – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{м.з.} = \frac{Зф}{Зрин.}$	1	Зф – фактична середня зарплата по банку, тис. грн; Зрин – середньоринкова зарплата, тис. грн
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{т.д.} = \frac{Tф - Тн}{Tф}$	1	Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт професійного рівня працівників	$K_{вк} = \frac{Чр.в.к.}{Чсс.}$	0,854	Чр.в.к. – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Визначити і проаналізувати ефективність системи HR-менеджменту можна по напрямках цього процесу: через ефективність вибраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення терміну адаптації кадрів, через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби.

Головне завдання системи HR-менеджменту – досягнення такого стану людського потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія затрат на робочу силу. Отже завдання вибору технології управління персоналом повинно вирішуватись через призму не мінімізації затрат на персонал, а їх оптимізації.

Основні поняття:

ефективність, ефект, економічна ефективність, соціальна ефективність, затрати на персонал, показники ефективності витрат праці, продуктивність праці, трудомісткість продукції.

Питання для контролю знань з теми 14:

1. Розкрийте сутність економічної категорії "ефективність". Як визначається ефективність управління персоналом?
2. Назвіть види затрат на персонал. З яких елементів вони складаються?
3. Які показники вимірюють ефективність системи HR-менеджменту?
4. Проведіть порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності системи HR-менеджменту.

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 вищій 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;
- e) коучінг.

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

- a) портфоліо;
- b) кейс-стадіз;
- c) тренінг сенситивності;
- d) рольові ігри;
- e) правильної відповіді немає.

18) Завданнями підвищення кваліфікації є:

- a) забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- b) освоєння нових професій;
- c) підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- d) адаптація працівників до нової техніки та технологій;
- e) всі варіанти відповідей вірні.

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

- a) адаптаційний;
- b) підготовчий;
- c) просування;
- d) збереження;
- e) правильної відповіді немає.

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

- a) адаптаційний;
- b) просування;
- c) підготовчий;
- d) збереження;
- e) 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:

- a) підготовчий;
- b) збереження;
- c) адаптаційний;
- d) просування;
- e) правильної відповіді немає.

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

- a) 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, настає 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, настає 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;
- в) аналіз роботи;
- г) специфікація роботи;
- д) 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;
- в) документ з інформацією про комплекс завдань та коло обов'язків окремого працівника;
- г) документ, що містить перелік відкритих та закритих запитань, які використовуються, щоб зібрати інформацію для аналізу роботи;
- д) всі відповіді вірні.

40) Кадрова політика – це:

- а) Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу;
- б) Система правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми;
- в) Цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу з цілями організації;
- г) Дії, що спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації, які здійснюються з урахуванням конкретних задач етапу розвитку організації;
- д) Інтегральна характеристика організації, її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності.

41) Превентивна кадрова політика:

- а) Набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємовідносинах людей та організації;
- б) Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу;
- в) Система, що не допускає можливості проникнення нового персоналу на середній та вищий рівень управління;
- г) Набір правил, що характеризується наявністю у керівництва обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації і водночас відсутністю засобів впливу на неї;
- д) Система норм, що є характерною для підприємств, керівництво яких

здійснює контроль за проявами негативного стану в роботі з персоналом та уживає заходи по локалізації проблем.

42) Кадрова стратегія:

- a) Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу;
- b) Дії, що спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації, які здійснюються з урахуванням конкретних задач етапу розвитку організації;
- c) Послідовне виконання взаємопов'язаних ключових елементів;
- d) Складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, який визначає загальні рамки поведінки;
- e) Спеціалізовані заходи, що спрямовані на аналіз відповідності працівників (їх знань, умінь) вимогам посади та умовам праці.

43) Пасивна кадрова політика:

- a) Система, що не допускає можливості проникнення нового персоналу на середній та вищій рівні управління;
- b) Набір правил, що характеризується наявністю у керівництва обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації і водночас відсутністю засобів впливу на неї;
- c) Система правил, що пов'язана з відсутністю у керівництва організації визначеної програми дії по відношенню до персоналу і зведення кадрової роботи до усунення негативних наслідків;
- d) Система, що характеризується проникністю організації для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії;
- e) Набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємовідносинах людей та організації.

44) Набір правил, що характеризується наявністю у керівництва обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації і водночас відсутністю засобів впливу на неї:

- a) Корпоративна культура;
- b) Кадрові заходи;
- c) Пасивна кадрова політика;
- d) Превентивна кадрова політика;
- e) Відкрита кадрова політика.

45) Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу:

- a) Кадрова стратегія;
- b) Цикл менеджменту персоналу;
- c) Організаційна культура;
- d) Кадрова політика;
- e) Кадрові заходи.

46) Система правил, що пов'язана з відсутністю у керівництва організації визначеної програми дії по відношенню до персоналу і зведення кадрової роботи до усунення негативних наслідків:

- a) Відкрита кадрова політика;
- b) Закрита кадрова політика;
- c) Пасивна кадрова політика;
- d) Превентивна кадрова політика;
- e) Реактивна кадрова політика.

47) Кадрові заходи:

- a) 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;
- b) Дії, що спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації, які здійснюються з урахуванням конкретних задач етапу розвитку організації;
- c) Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу;
- d) Система правил, в основу якої покладена наявність у керівництва не лише обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації, але й засобів впливу на неї;
- e) Система норм, що є характерною для підприємств, керівництво яких здійснює контроль за проявами негативного стану в роботі з персоналом та вживає заходи по локалізації проблем.

48) Відкрита кадрова політика:

- 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) Уявлення управлінського персоналу про цілі організації та способи їх досягнення в певний період функціонування організації;
- d) Система, що характеризується проникністю організації для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії;
- e) Система правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми.

49) Реактивна кадрова політика:

- a) Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу;
- b) Система правил, що пов'язана з відсутністю у керівництва організації визначеної програми дії по відношенню до персоналу і зведення кадрової роботи до усунення негативних наслідків;
- c) Система норм, що є характерною для підприємств, керівництво яких

здійснює контроль за проявами негативного стану в роботі з персоналом та уживає заходи по локалізації проблем;

- d) Система, що не допускає можливості проникнення нового персоналу на середній та вищий рівень управління;
- e) Кадрові заходи, що спрямовані на відокремлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання.

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

- a) аналіз роботи;
- b) тестування;
- c) відбір персоналу;
- d) планування персоналу;
- e) оцінка виконання.

51) Посадова інструкція потрібна для:

- a) інтерв'ю з претендентом на посаду;
- b) визначення критеріїв відбору претендентів і розроблення тестів;
- c) документів для контролю за виконанням роботи;
- d) стимулювання працівника;
- e) усі відповіді правильні.

52) Показники результату (ефекту) управлінської праці:

- a) продуктивність управлінської праці;
- b) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих;
- c) темпи приросту прибутку;
- d) питома вага витрат на управління в собівартості продукції;
- e) всі відповіді правильні.

53) Діапазон контролю це:

- a) кількість рівнів управління в організації;
- b) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі;
- c) кількість менеджерів в організації;
- d) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру;
- e) всі відповіді правильні.

54) Децентралізація означає:

- a) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- b) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- c) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- d) передача права прийняття рішення з вищих рівнів управління на нижчі;
- e) всі відповіді правильні.

55) Штабні повноваження – це:

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

56) Сутність методу фокальних об'єктів:

- a) удосконалення об'єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
- b) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об'єкту, що аналізується;
- c) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкту, що аналізується;
- d) перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що аналізується;
- e) фіксація всіх відхилень досліджуваного об'єкту.

57) Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- a) метод інверсії, метод "ідеалізації";
- b) метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів;
- c) метод аналогії, метод колективного блокноту
- d) метод "мозкового штурму", метод функціонального аналізу, метод синектики;
- e) 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:

- a) 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) аглюцинація;
- 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. ХХ ст.;
- d) методика психологічної активації творчості, запропонована Вільямом Дж. Гордоном у 50-ті рр. ХХ 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;

е) інверсія.

66) До систематизуючих методів творчості відноситься метод:

- а) метод мозкової атаки;
- б) метод контрольних запитань;
- в) метод колективного блокнота;
- г) метод фокальних об'єктів;
- е) вірної відповіді немає.

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

- а) метод синектики;
- б) метод фокальних об'єктів;
- в) метод «Конференція ідей»;
- г) метод гірлянд асоціацій і випадковостей;
- е) метод колективного блокнота.

68) ABC-технологія – це:

- а) специфічний набір основних принципів і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації структури кадрового потенціалу, а також кадрової політики;
- б) 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;
- в) дії, які спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням підприємства, які здійснюються з урахуванням конкретного етапу розвитку підприємства;
- г) система правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність із стратегією підприємства;
- е) розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником.

69) Управлінець – це:

- а) 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;
- б) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розстановку кадрів, ефективне виконання підлеглими поставлених завдань;
- в) одна із ролей менеджера в межах системного підходу, що пов'язана із відповідальністю за розробку організаційних структур, найбільш ефективних в даних умовах;
- г) 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 стиля 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) Найвні 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) Стиль керівництва, 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) Стиль керівництва, що базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва персоналом і самоврядування:

- a) змішаний;
- b) авторитарний;

- c) ліберальний;
- d) демократичний;
- e) правильної відповіді немає.

89) Стиль керівництва, 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;

е) системного підходу до управління.

94) Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

95) Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

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

- а) класичної теорії організації;
- б) неокласичної (поведінкової) теорії організації;
- в) сучасної теорії організації;
- г) наукової теорії організації праці;
- д) креативної теорії організації.

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

- а) адміністративної теорії управління;
- б) поведінкового підходу до управління;
- в) ситуаційної теорії менеджменту;
- г) кількісного підходу до управління;
- д) 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:

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) “мозковий штурм”;
- г) матриця БКГ;
- д) внутрішній аудит.

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

- а) 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 РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

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., Гоголюя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. 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.
5. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
6. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
7. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2015. 592 с.
8. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.
9. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
10. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>
11. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами. i.factor: вебсайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.amp>
12. Стандарт вищої освіти України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/03/051-ekonomika-M.pdf>
13. Управління персоналом: підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

14. Щокін Г.В. Соціальна теорія та кадрова політика. Монографія. К: МАУП, 2020. 576 с.
15. 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.
16. HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень <https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlya-prijnyattya-rishen-u-2020-roczy/>
17. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. 13th Edition. London: Kogan Page Limited, 2014.
18. DeSeCo. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program - OECD (Draft). URL: <http://www.deseco.admin.ch>.
19. Global Human Capital Trends 2021 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
20. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>
21. 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
22. Tomas Chamorro-Premuzic. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
23. Schwyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.
24. 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>

Допоміжна

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. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
3. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
4. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. - 2018. - Вип. 3. - С. 23-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5

5. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.
6. Пітер Сенге. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, котра самонавчається. MagneticOne Academy, 2018. 496 с.
7. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
8. Соціально-економічні механізми управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації та інноватизації: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021.
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. Шаульська Л. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу / Л.В. Шаульська, А. В. Карпенко // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С. 33-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_2.
13. 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
14. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
15. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / [Т. Рябоконт, О. Кухарук, Л. Гасай, Л. Онипко, М. Ярош]. К.: Джерела М, 2015. 116 с.
16. 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>.
17. Minchington Brett, Eremedia. «Employer Branding Best Practices You Need to Know» URL: <http://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>
18. Sochinska-Sybirseva 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.

19. 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>
20. United Nations. Competencies for Future. URL: https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf
21. 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>