

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення семінарських занять
студентів спеціальності 8.03050501 –
«Управління персоналом та економіка праці»
усіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
управління персоналом та економіки праці
Протокол № 5
від «12» листопада 2015 р.

Технології управління персоналом. Методичні вказівки до проведення семінарських занять студентів спеціальності 8.03050501 – «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання/ Укл.: Ільєнко Р.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 42 с.

Укладачі: ІЛЬЄНКО РОСТИСЛАВА ВАСИЛІВНА, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск:

КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, доктор економічних наук, доцент

Рецензент: БОНДАР ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ, кандидат економічних наук, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського національного технологічного університету

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ.....	7
3 ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ.....	8
4 ПЛАНИ ТА ЗМІСТ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	12
Семінарське заняття 1. Методологічні основи технологій управління персоналом. Аналіз робіт в організації	12
Семінарське заняття 2. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду.....	15
Семінарське заняття 3. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду	18
Семінарське заняття 4. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору	21
Семінарське заняття 5. Технології роботи рекрутингових агентств. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом	25
Семінарське заняття 6. Технології у галузі лізингу персоналу. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	29
Семінарське заняття 7. Технології комплексного оцінювання персоналу. Процедури оцінювання працівників.....	33
Семінарське заняття 8. Інформаційні технології в управлінні персоналом.....	36
5 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ.....	37
6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	40

ВСТУП

У сучасній кадровій політиці вітчизняних підприємств, що здійснюється в ході проведення ринкових реформ, технологія управління персоналом, або персонал-технологія, характеризується багатосторонніми функціонально-організаційними відносинами. У сфері функціональних відносин управління персоналом передбачає здійснення таких видів діяльності: визначення загальної стратегії розвитку персоналу, планування потреби працівників на підприємстві, залучення, відбір і оцінка персоналу, підвищення кваліфікації працівників і їх перепідготовка, професійний рух кадрів на підприємстві, управління діловою кар'єрою працівників, управління витратами на персонал. Курс «Технології управління персоналом» охоплює найбільш важливі та проблемні питання в сфері цих відносин. Саме тому у більшості вищих навчальних закладів для магістрів економічних спеціальностей введено до навчального плану вивчення дисципліни «Технології управління персоналом».

Методичні вказівки призначені для магістрів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання і містять робочу програму, плани занять та практичні ситуації з курсу «Технології управління персоналом». Підготовка до практичних занять передбачає уважне вивчення навчальної літератури, поданої у списку в кінці методичних вказівок.

Семінарські заняття, які проводяться за основними темами дисципліни «Технології управління персоналом» у формі вільного обговорення, мають за мету узагальнення і систематизацію знань, отриманих студентами у ході підготовки до занять, а також розвиток у них самостійного мислення, здібностей до вільного обміну думками, вміння знайти правильний підхід до вирішення практичних завдань.

1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» – сформувані у студентів теоретичні знання та практичні навички в галузі використання сучасних персонал-технологій щодо формування та реалізації кадрової політики на підприємстві, раціонального підбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Завдання, які вирішуються в процесі вивчення дисципліни:

- підбір найбільш ефективних технологій в системі управління персоналом;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів технологій управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики підприємства;
- дослідження застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організація набору і відбору персоналу підприємства;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- дослідження особливостей рекрутингових послуг під час підбору персоналу;
- визначення аспектів навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу підприємства;
- дослідження системи атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- обґрунтування технологій управління діловою кар'єрою управлінців з метою їх розвитку;
- визначення особливостей оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- технології аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне та документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агентств;
- технології взаємодії лізингодавця і лізингоодержувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі;
- інформаційні технології в управлінні персоналом;

— показники та методи оцінювання ефективності технологій управління персоналом;

вміти:

- розробляти профіль посади;
- формувати вимоги до кандидатів на вакантну посаду;
- розробляти процедуру професійного підбору персоналу;
- залучати кандидатів на вакантні посади з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел;
- обґрунтовувати доцільність використання рекрутингових послуг під час добору персоналу;
- аналізувати резюме та анкети кандидатів на вакантну посаду;
- складати стандартні форми (анкети) для заповнення кандидатами на вакантну посаду;
- проводити інтерв'ю та аналізувати його результати;
- перевіряти вірогідність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;
- організовувати тестування кандидатів на вакантну посаду;
- оформляти трудові відносини з найманим працівником;
- розробляти комплексну методику оцінювання персоналу;
- вибирати програмні продукти для автоматизації функцій підбору та оцінювання персоналу.

2 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви тем		Кількість годин			
		Всього	у тому числі		
			Лекції	Практичні	Сам.робота студентів
1	2	3	4	5	6
1	Методологічні основи технологій управління персоналом	5	1	1	3
2	Аналіз робіт в організації	5	1	1	3
3	Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду	6	1	1	4
4	Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду	6	1	1	4
5	Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду	8	2	2	4
6	Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду	6	1	1	4
7	Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду	6	1	1	4
8	Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору	5	1	1	3
9	Технології роботи рекрутингових агентств	6	1	1	4
10	Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом	6	1	1	4
11	Технології у галузі лізингу персоналу	6	1	1	4
12	Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	6	1	1	4
13	Технології комплексного оцінювання персоналу	6	1	1	4
14	Процедури оцінювання працівників	6	1	1	4
15	Інформаційні технології в управлінні персоналом	7	1	1	5
Усього годин за дисципліну		90	16	16	58

3 ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ

Тема 1. Методологічні основи технологій управління персоналом

Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом. Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом». Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами. Принципи і структура технологій управління персоналом організації. Розробка технологій управління персоналом

Тема 2. Аналіз робіт в організації

Сутність і завдання аналізу робіт. Етапи аналізу робіт. Інформація, необхідна для аналізу роботи. Методи збирання інформації для аналізу роботи. Етапи аналізу роботи в організації. Складання опису та специфікації роботи. Складання посадової інструкції та паспорта посади. Розроблення професіограми. Розроблення кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Формування профілю посади. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.

Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду

Компетенція персоналу як об'єкт технологій управління персоналом. Розробка системи вимог до персоналу підприємства. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління.

Тема 4. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду

Чинники, що визначають потребу в персоналі. Методи професійного підбору кадрів: традиційні, нетрадиційні. Рекламні оголошення у засобах масової інформації. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій і навчальних закладів. Використання Інтернет-технологій для підбору персоналу.

Тема 5. Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Процедура підбору персоналу. Критерії щодо кандидатів на вакантні посади. Методи й прийоми підбору персоналу. Вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду. Технологія розроблення стандартних форм для кандидатів на вакантну посаду. Проведення телефонного інтерв'ю. Технології перевірки інформації, наданої кандидатами на вакантну посаду.

Тема 6. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Місце інтерв'ю у підборі персоналу. Види інтерв'ю. Підготовка до проведення інтерв'ю. Структура інтерв'ю. Технології проведення інтерв'ю. Поведінкове інтерв'ю. Проективне інтерв'ю. Ситуаційне інтерв'ю. Підбиття підсумків інтерв'ю.

Тема 7. Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Складові оцінки персоналу. Технології проведення тестування. Використання графологічної експертизи. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду. Прийняття рішення про заповнення вакансії. Ефективність підбору персоналу. Зарубіжний досвід оцінки персоналу підприємств

Тема 8. Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору

Мета прийняття управлінського рішення щодо добору та відбору персоналу. Етапи інформаційної підтримки процесу прийняття управлінського рішення щодо забезпечення потреби в персоналі. Методики прийняття рішень у кадровій політиці підприємства. Прийняття рішення про заповнення вакансії. Ефективність підбору персоналу.

Тема 9. Технології роботи рекрутингових агентств

Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу. Характеристика основних етапів рекрутування.

Тема 10. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту. Контракт про аутсорсинг. Зарубіжний досвід використання аутсорсингових послуг.

Тема 11. Технології у галузі лізингу персоналу

Передумови використання підприємствами лізингових послуг. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу. Розвиток ринку лізингу персоналу в Україні.

Тема 12. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату. Технологія виведення персоналу зі штату організації. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації.

Тема 13. Технології комплексного оцінювання персоналу

Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій. Формування цілей і завдань оцінювання працівників. Розроблення змісту оцінювання працівників. Класифікація методів оцінювання працівників. Технології збирання інформації про працівників. Характеристика методів

оброблення інформації. Методичні підходи до оцінювання працівників. Технологія оцінювання за досягненням поставлених цілей. Використання послуг центрів оцінювання працівників. Розроблення комплексної методики оцінювання працівників.

Тема 14. Процедури оцінювання працівників

Етапи процесу оцінювання працівників. Суб'єкти оцінювання працівників. Періодичність оцінювання працівників. Розроблення оцінювальних форм. Проведення оцінювального інтерв'ю. Організація процедури атестації. Якість роботи, як критерії оцінки персоналу. Методи оцінювання персоналу.

Тема 15. Інформаційні технології в управлінні персоналом

Сутність і призначення інформаційних систем управління персоналом. Класифікація інформаційних систем управління персоналом. Використання інформаційних систем у галузі професійного підбору. Автоматизовані системи оцінювання працівників. Використання автоматизованих систем тестування працівників. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

4 ПЛАНИ ТА ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття 1

Тема: Методологічні основи технологій управління персоналом

Мета заняття. Набуття студентами навичок визначення основ, завдань та функцій технологій управління персоналом в системі менеджменту підприємств та організацій.

Базові поняття до теми.

До складу технології управління персоналом входять:

—управлінські процедури та завдання щодо управління персоналом (в складі системно-орієнтованого, запито-зумовленого та нормативного блоків завдань), які на перетині із функціями управління конкретизуються у чітко визначених прийомах та діях щодо управлінського впливу на персонал підприємства з метою формування його організаційної поведінки;

—суб'єкт управління, який забезпечує виконання конкретизованих завдань та реалізацію визначених функцій, та безпосередньо такий управлінський вплив здійснює;

—результати управлінського впливу та їхнє представлення, які свідчать про наслідки управлінського впливу й водночас про поточну характеристику персоналу підприємства та його організаційної поведінки, яка слугує підґрунтям для подальших дій;

—забезпечення різного характеру, яке використовується суб'єктом впливу для виконання вибраних завдань та реалізації функцій в процесі управлінського впливу на персонал підприємства.

Функції управління у випадку використання технології управління персоналом є традиційними для управління й представлені плануванням, організацією, обліком, аналізом, контролем тощо. Додатково можуть використовуватися інші функції: координування, прогнозування, але їхнє використання не є принципово обов'язковим.

Суб'єктом впливу при використанні технології управління персоналом є, перш за все, керівництво підприємства; безпосередній вплив на персоналу підприємства за різними питаннями щодо його діяльності, у тому числі й організаційної поведінки, здійснюють лінійні керівники; функціональний вплив на персонал підприємства, накопичення й обробку інформації здійснюють підрозділи управління персоналом. Всі названі рівні управління – лінійні керівники та керівництво підприємства, а також підрозділи управління персоналом (відділ кадрів, служба кадрів, служба управління кадрами, відділ праці та заробітної плати тощо) й складають в сукупності суб'єкт впливу як складник технології управління персоналом.

Щодо результатів впливу та їхнього представлення як складника технології управління персоналом слід сказати таке. Важливість цього складника є більшою, ніж це може видатися на перший погляд, оскільки саме

результати впливу та їхнє представлення, з одного боку, свідчать про результативність управлінського впливу та можуть бути використані як основа для циклу зворотного зв'язку у контурі управління. З іншого боку, результати впливу та їхнє представлення постають первісною інформацією для використання суб'єктом впливу з метою подальшого використання технології управління персоналом. Складник технології управління персоналом «результати впливу та їхнє представлення» містить показники продуктивності та результативності праці, показники складу персоналу, характеристику організаційної поведінки. Показники продуктивності та результативності праці характеризують корисний результат, створюваний персоналом підприємства, та якісні аспекти формування такого результату. Показники складу персоналу характеризують безпосередньо сам персонал підприємства – його кількісний та якісний склад, структуру за вибраним критерієм, динаміку тощо. Характеристика організаційної поведінки в зручній для практичного використання формі описує фактичну організаційну поведінку, яка існує на підприємстві.

Нарешті, складником технології управління персоналом є забезпечення, яке безпосередньо використовується суб'єктом впливу для реалізації функцій та завдань управління персоналом. До складу такого забезпечення включені інформаційне, нормативне, технічне, методичне, правове, діловодне забезпечення. Кожен вид забезпечення необхідний для успішного виконання виділених завдань щодо управління персоналом та реалізації функцій управління персоналом, а сукупність видів забезпечення створює цілісну підтримку дій суб'єкта управління.

Сукупність описаних складників технології управління персоналом у взаємодії й формує необхідну технологію управління персоналом, яка забезпечує його належну поведінку й тим самим сприяє досягненню цілей, поставлених перед персоналом підприємства. Для успішного використання технологія управління персоналом на підприємстві має містити всі зазначені складники, які необхідним чином комбінуються між собою.

Питання для обговорення:

1. Складання вимог до технологічної побудови системи управління персоналом.
2. Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни «Технології управління персоналом».
3. Взаємозв'язки дисципліни «Технології управління персоналом» з іншими дисциплінами.
4. Принципи і структура технологій управління персоналом організації.
5. Розробка технологій управління персоналом

Тема: Аналіз робіт в організації

Мета заняття. Набуття студентами навичок проведення аналізу робіт в організації відповідно до завдань технологій управління персоналом.

Базові поняття до теми.

Аналіз роботи — це процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей (у термінах знань і умінь), яких потрібно найняти. Аналіз дозволяє одержати дані про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису роботи (у чому полягає робота) і специфікації роботи (яких людей на неї наймати).

Інформація, необхідна для аналізу роботи:

— Робоча діяльність. Збирається інформація про реальні види робочої діяльності — чищення, шиття чи малювання. Іноді список містить опис того, як, чому і коли працівник виконує кожний з видів робіт.

— Людська поведінка. Інформація про людську поведінку — чуттєвість, спілкування, прийняття рішень, творчі навички. Вимоги, які висуваються безпосередньо до людини, у термінах затрат людської енергії.

— Механізми, устаткування, інструменти, використовувані в роботі. Дані, що стосуються вироблених продуктів, оброблюваних матеріалів, знань, які повинні застосовуватися, а також послуг.

— Норми продуктивності. Інформація про норми продуктивності (у термінах кількості, якості чи затраченого часу на кожен вид роботи), норми і критерії, за якими буде оцінюватися робота.

— Робоче оточення. Інформація про фізичні умови роботи, розклад роботи, організаційне і соціальне оточення (з ким доводиться спілкуватися в процесі роботи).

— Вимоги до людини. Інформація про знання й уміння (освіта, навчання, досвід роботи) та необхідні особисті характеристики (інтереси, схильності, здібності, фізичні дані).

Аналіз роботи містить у собі 6 етапів:

Етап 1. Визначення мені, для якої буде використовуватися інформація, отримана при аналізі роботи. Встановлення мети визначає вид інформації і її джерела.

Етап 2. Збір допоміжної інформації. Проаналізуйте доступну допоміжну інформацію, таку як структура компанії, технологічні карти й опис робіт.

Організаційна структура показує, як вид робіт, що розглядається, співвідноситься з іншими видами робіт і його місце в загальній організаційній структурі. В оргструктурі мають бути визначені назви кожної посади, за допомогою сполучних ліній повинно бути показано, хто кому підкоряється, хто з ким спілкується в процесі роботи.

Технологічна карта дозволяє докладніше представити хід виконання роботи. Найпростіша технологічна карта (ТК) відображає "входи" і "виходи" розглядуваної роботи.

Етап 3. Вибір репрезентативної посади для аналізу (представляє багато подібних робіт).

Етап 4. Збір інформації для аналізу роботи.

Етап 5. Аналіз роботи, який проводиться менеджером разом з її виконавцем. Аналіз роботи дозволяє одержати інформацію про сутність і функції, виконувані на даному робочому місці.

Етап 6. Розробка опису і специфікації роботи. Опис роботи — це документ, що містить інформацію про роботу, виконувану на даному робочому місці, і відповідальність, а також про особливості робочого місця, такі як умови праці і безпека. Специфікація роботи містить інформацію про особисті якості, риси характеру, навички й освіту, необхідні для виконання роботи.

Питання для обговорення:

1. Визначення сутності і завдань аналізу робіт.
2. Етапи аналізу робіт в організації.
3. Інформація, необхідна для аналізу роботи.
4. Методи збирання інформації для аналізу роботи.
5. Складання опису та специфікації роботи.
6. Складання посадової інструкції та паспорта посади.
7. Основи розробки професіограми.
8. Основи розробки кваліфікаційної карти і карти компетенцій.
9. Формування профілю посади.
10. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.

Література: [7,9,16,30, 33,51].

Семінарське заняття 2

Тема: Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду

Мета заняття. Набуття студентами знань та навичок формування вимог до кандидатів на вакантні посади.

Базові поняття до теми.

Компетенція організації - це поєднання знань і здібностей її працівників у визначений час.

Компетенція працівника - це коло питань, в яких поєднуються його знання та вміння на визначений час.

Придбання компетенції забезпечує організацію необхідними компетенціями персоналу для реалізації стратегічних цілей. Тому прогнозування потреби в людських ресурсах здійснюється у кількісному та якісному виразі на період строком на 5 років.

На рівні підприємства для управління компетенцією виконуються такі дії:

- оцінка наявних ресурсів (по складових компетенції), а також можливостей, знань та вмінь персоналу, який працює на підприємстві;
- оцінка потреб підприємства в персоналі у відповідності з цілями, завданнями обраної стратегії на перспективу;

— порівняння потреб з ресурсами.

На основі одержаної інформації визначається:

— яка кількість персоналу відповідає обраній стратегії і його не треба перенавчати;

— яку кількість персоналу треба перенавчати (донавчати) у зв'язку зі змінами стратегії фірми;

— яку кількість працівників треба прийняти (звільнити) для виконання поставленого завдання.

Управління компетенцією на рівні особистості полягає в оцінці особою своїх можливостей у відповідності з вимогами посади. Така оцінка дає можливість особі активізувати одержані ним раніше знання, навички, інформацію. Вона формує мету своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: відповідає його компетенція вимогам посади чи необхідне додаткове навчання.

Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад класифікують з точки зору:

— універсальності (універсальні вимоги відбивають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні - для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);

— впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язкове для кандидата та які вважаються бажаними);

— методів визначення відповідності кандидатів (формальні - вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан та ін., які визначаються на основі документів, і неформальні - ділові й особистісні якості).

При цьому виділено 5 груп вимог до персоналу: професійні (комплекс необхідних вимог до посади, основою яких є функції, які передбачені вимогами робочого місця), соціальні (цінності, установки), ділові (обумовлюють ефективність діяльності персоналу), особистісні (передбачають навички і якості, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливості бути лідером у колективі), управлінські (компетенції вищого рівня, оскільки вони забезпечують як стратегічний розвиток підприємства, так і реалізацію найвищих потреб і цілей працівників).

Питання для обговорення:

1. Компетенція персоналу як об'єкт технологій управління персоналом.
2. Розробка системи вимог до персоналу підприємства.
3. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління.

Тема: Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду

Мета заняття. Набуття студентами навичок пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади.

Базові поняття до теми.

Підбір персоналу – це система заходів, передбачених підприємством для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки.

Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів.

Головне завдання менеджера з персоналу – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства.

Існує два основні види джерел підбору персоналу: внутрішні і зовнішні.

Кожен із нижчезазначених видів кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їх економічною доцільністю.

Зовнішні джерела набору персоналу дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах. Новий працівник, як правило, з часом заслуговує визнання колег, що знижує загрозу виникнення конфліктів всередині колективу. При цьому, з появою нових людей у яких є нові ідеї з'являється новий імпульс у розвитку підприємства.

У сучасній теорії і практиці управління персоналом всі методи підбору, які застосовуються для селекції кандидатів, поділяються на дві групи: класичні (традиційні) і сучасні (нетрадиційні), які також залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Традиційні методи підбору персоналу: резюме, анкета, автобіографія, медогляд, співбесіда, тестування тощо.

Крім перерахованих вище класичних методик підбору персоналу, багато закордонних компаній не обмежуються співбесідою та вивченням резюме, а застосовують й нетрадиційні методи, такі, як: астрологія, хіромантія, соціоніка, графологія, фізіогноміка, екстрасенсорика, психотипи особистості, кольоросприйняття, нумерологія, дактилоскопія і багато інших. Хоча стовідсотково достовірної інформації з них мало ймовірно отримати. В Україні на сьогоднішній день існують приватні практики нетрадиційних методів відбору персоналу.

Єдиної системи відбору персоналу на даний час не існує. Кожне підприємство повинно самостійно вибирати ті чи інші методи відбору, спираючись на сформовану ситуацію, у тому числі економічну, корпоративну культуру та багато інших чинників. Після того, як були визначені методи, за допомогою яких буде відбуватися дана процедура, необхідно провести

безпосередньо сам відбір. Сама процедура відбору теж може відрізнятися на різних підприємствах і включати в себе різні форми відсіву і вибору кандидатів.

Підбір кандидатів, що відповідає за своїми професійними, діловими і особистісними характеристиками вимогам підприємства, вимагає комплексного, професійного і системного підходу. Використання таких підходів дозволяє розглядати підбір персоналу як процес, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів.

Питання для обговорення:

1. Чинники, що визначають потребу в персоналі.
2. Джерела пошуку персоналу
3. Традиційні методи професійного підбору кадрів.
4. Нетрадиційні методи професійного підбору кадрів
5. Використання Інтернет-технологій для підбору персоналу.

Література: [1, 7, 8, 9, 23, 37].

Семінарське заняття 3

Тема: Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Мета заняття. Набуття студентами знань та навичок щодо технологій збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади.

Базові поняття до теми.

Підбір персоналу – це ряд дій, які спрямовані на залучення кандидатів, що володіють якостями, які необхідні для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Виділимо основні етапи підбору кадрів і на їх основі складемо алгоритм підбору. Процедура підбору складається з такої послідовності дій:

- 1) пошук потенційних кандидатів;
- 2) залучення потенційних кандидатів;
- 3) первісне знайомство з кандидатами, попередня співбесіда;
- 4) збір інформації про кандидатів (наприклад, заповнення заяви та анкет з особистими даними);
- 5) обробка отриманої інформації про кандидатів;
- 6) співбесіда зі співробітником відділу кадрів і тестування, тобто, оцінка якостей та характеристик кандидатів (створення їх «портретів»);
- 7) співставлення фактичних якостей кандидатів з вимогами вакантної посади;
- 8) перевірка рекомендацій та послужного списку;
- 9) порівнювання кандидатів на посаду та вибір єдиного, такого, який найбільше відповідає вимогами вакантної посади;

10) закриття вакансії.

При заміщенні вакантних посад на підприємствах враховуються такі критерії щодо кандидатів:

- рівень професійної підготовки й кваліфікації, у тому числі теоретичні знання й уміння застосувати їх на практиці;
- здатність до управлінської діяльності (адміністратор, метрдотель);
- володіння принципами професійної етики поведінки;
- знання щодо оформлення документів, які стосуються професійної діяльності.

Для визначення відповідності кандидата висунутим вимогам збирається й аналізується відповідна інформація.

Для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління можуть використовуватись різні методи й прийоми:

- оцінка за анкетними даними, відгуками й результатами співбесіди;
- атестація у вигляді іспитів із фахових дисциплін;
- соціометричний метод (використання анкет і інтерв'ю);
- узагальнення думки трудового колективу, одержання довідок від керівника з колишнього місця роботи та від інших осіб, які добре знають претендента;
- оцінка за результатами практичної перевірки;
- бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого;
- тестологічний метод;
- перевірка професійних навичок у центрах оцінки.

Загальний алгоритм підбору кадрів зображено на рис. 1.

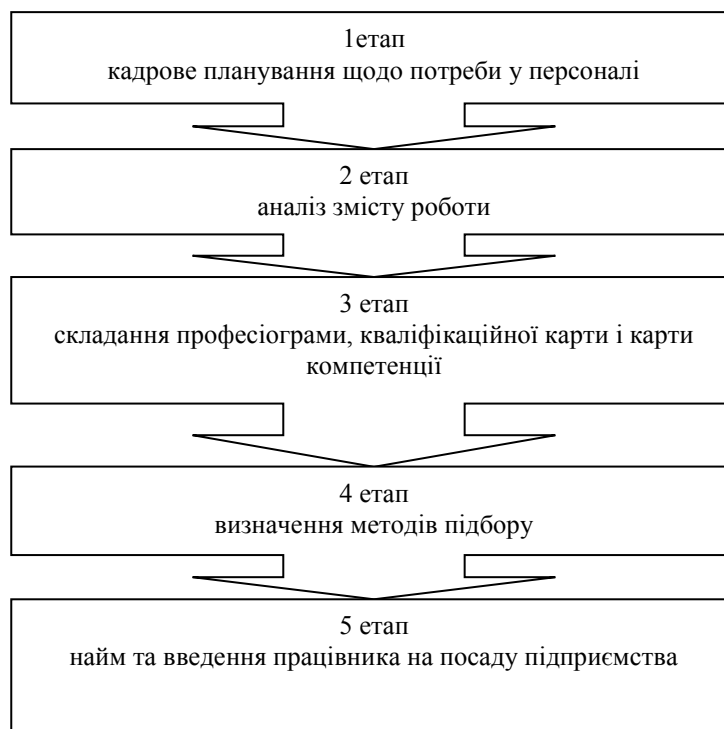


Рисунок 1 – Загальний алгоритм підбору кадрів

Питання для обговорення:

1. Теоретичні основи підбору персоналу.
2. Формування критерії щодо кандидатів на вакантні посади.
3. Методи й прийоми підбору персоналу.
4. Технології складання та вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду.
5. Технології перевірки інформації, наданої кандидатами на вакантну посаду.

Тема: Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок з питань технологій проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Базові поняття до теми.

Інтерв'ю – найпоширеніший спосіб визначення обов'язків і відповідальності, що відповідають робочому місцю. Найважливіша перевага – опитування дозволяє працівнику розповісти про свою поведінку і робочу діяльність, які інакше ніколи б не були виявлені.

Основна проблема — це спотворення інформації внаслідок як прямої фальсифікації, так і чесного помилкового розуміння.

В залежності від цілей і завдань відбору кандидатів існують наступні види співбесіди (інтерв'ю):

— попереднє інтерв'ю – спілкування з роботодавцем по телефону з метою первинного виявлення відповідності претендента вимогам вакансії;

— інтерв'ю «один на один» – інтерв'ю, якому бере участь тільки психолог та випробуваний;

— групове інтерв'ю – інтерв'ю, в якому бере участь більше двох чоловік;

— структуроване інтерв'ю – відповідно цьому виду менеджер заздалегідь розробляє спеціальні питання, щоб отримати інформацію про компетенцію співробітника, його відповідність вимогам посади з урахуванням специфіки і стратегії підприємства;

— сфокусоване інтерв'ю – дозволяє розкрити мотивацію людей, побачити варіанти сприйняття або ставлення до проблеми. Але ніколи не слід забувати, що фокус–група це якісний метод і на його основі не можна робити кількісних висновків;

— інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (стресове інтерв'ю) – такий тип співбесіди використовується досить рідко, а фахівці з кадрів дозволяють собі декілька питань «провокаційного» характеру. Стрес – інтерв'ю практикують в тих випадках, коли робота передбачається нестандартна, пов'язана з підвищеними емоційними, фізичними або інтелектуальними навантаженнями;

— ситуаційне (гіпотетичне) інтерв'ю – цей тип інтерв'ю припускає серію стандартних питань–завдань, на які кожен претендент дає свою відповідь. Фактично – це опис деякої гіпотетичної ситуації з подальшим питанням, адресованим претенденту.

Незалежно від обраного інтерв'юером типу співбесіди, вона має складатися з декількох етапів:

- підготовки;
- «створення атмосфери довіри»;
- обмін інформацією (основна частина);
- підведення підсумків;
- оцінки кандидата.

Типові запитання інтерв'ю:

- У чому полягає виконувана робота?
- У чому полягають основні посадові обов'язки? Що конкретно Ви робите?
- Де Ви працюєте, місце Вашої роботи?
- Які вимоги до освіти, підготовки, навичок і які ліцензії та сертифікати вимагаються?
- У яких заходах Ви берете участь?
- Які Ваші обов'язки і відповідальність на робочому місці?
- Які основні інструкції і норми регламентують Вашу роботу?
- Що конкретно спричиняють заходи, у яких Ви берете участь?
- Яка Ваша відповідальність? Які оточуючі умови і умови роботи?
- Яке фізичне навантаження на Вашому робочому місці?
- Яке емоційне й інтелектуальне навантаження на Вашому робочому місці?
- Які умови роботи з точки зору безпеки дія здоров'я?
- Чи є які-небудь небезпечні або незвичайні умови роботи, у яких Вам доводиться працювати?

Рекомендації для проведення інтерв'ю:

1) Виявіть працівників, що мають знання про роботу, а також тих, на яких можна розраховувати в плані об'єктивності при описі своїх обов'язків і відповідальності.

2) Встановіть взаєморозуміння з людиною, у якої берете інтерв'ю. Необхідно знати її ім'я, говорити простою зрозумілою мовою, коротко пояснити мету інтерв'ю.

3) При проведенні інтерв'ю найдоцільніше дотримуватися чіткого плану опитування чи використовувати опитувальний лист зі списком питань.

4) Якщо обов'язки не виконуються регулярно, Вам потрібно попросити працівника перелічити свої обов'язки в порядку їхньої важливості і частоти виникнення.

5) Після завершення опитування перегляньте і перевірте дані (з безпосереднім начальником працівника та із самим працівником).

Питання для обговорення:

1. Організація місця проведення інтерв'ю у підборі персонал.
2. Види та структура інтерв'ю.
3. Підготовка до проведення інтерв'ю.
4. Технології проведення інтерв'ю.
5. Проективне інтерв'ю.
6. Ситуаційне інтерв'ю.
7. Підбиття підсумків інтерв'ю.

Література: [3, 7, 8, 9, 21, 23, 37, 38, 43, 50].

Семінарське заняття 4

Тема: Психологічні та нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо використання нетрадиційних методів підбору кандидатів на вакантну посаду.

Базові поняття до теми.

Багато закордонних компаній не обмежуються співбесідою та вивченням резюме, а застосовують й нетрадиційні методи, такі, як: астрологія, хіромантія, соціоніка, графологія, фізіогноміка, екстрасенсорика, психотипи особистості, кольоросприйняття, нумерологія, дактилоскопія і багато інших. Хоча стовідсотково достовірної інформації з них мало ймовірно отримати. В Україні на сьогоднішній день існують приватні практики нетрадиційних методів відбору персоналу. Можна говорити про практику використання нетрадиційних методів при підборі персоналу Хіггіра, які зображені на рис. 1.

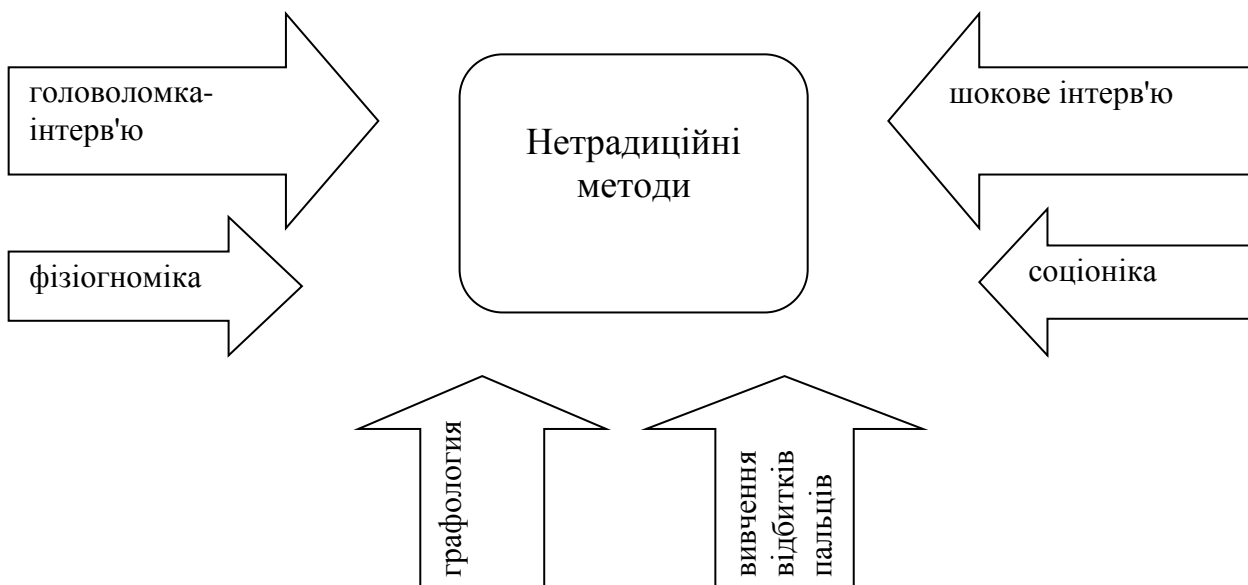


Рисунок 1 – Нетрадиційні методи підбору персоналу

Багато методів зі списку викликають здивування але, все ж варто їх розглянути. Отже, розглянемо детальніше кожен з нетрадиційних методів. Першим з них є головоломка–інтерв'ю, головними якостями якого є креативність та наявність аналітичних навичок. Шукачу пропонується вирішити невелику задачу на логіку, або менеджер з підбору кадрів задає питання, яке не стосується теми розмови. При цьому відповідь кандидата повинна бути оригінальною і незвичайною. Це свідчить про його нестандартне мислення і здатність виходити за рамки звичного мислення.

Фізіогноміка використовується в основному як допоміжний метод. Суть його полягає у вивченні рис обличчя і міміки кандидата. На основі цих даних робиться висновок про тип особистості, її здатності до аналізу і творчих здібностей. Даний метод рекомендується використовувати лише за наявності великого досвіду практики у дослідника.

Для шокового інтерв'ю можуть бути використані різні способи, які «підкаже» фантазія. Наприклад, випадковою втратою резюме або підпиляна ніжка стільця, на який пропонується сісти кандидату. Багато, хто пройшов через даний метод підбору, відгукуються про нього як про найскладніше завдання на всьому етапі підбору персоналу.

Соціоніка заснована на науці, що вивчає процес переробки інформації психікою людини, яка надходить з навколишнього простору. Дана наука стверджує, що є всього 16 видів сприйняття та обробки інформації, які відповідають 16 соціотипам людей. Згідно цієї науки, люди з одного і того ж соціотипу поведуться однаково в одних і тих же умовах. У них збігаються мотиви, які підштовхують їх на прийняття певних рішень. Дані результати можна отримати за допомогою тестів, фізіогномічних досліджень та бесіди. За цим методом результати мають лише 80% точності.

Графологія найменш розвинений метод не дає гарантій того, що характер і особистість людини тісно пов'язана з почерком. Хоча у Франції він вважається традиційним. Суть методу полягає в тому, що кандидата просять написати від руки якусь фразу, а потім піддають аналізу почерк. При цьому враховується натиск, обриси, нахил літер та інші деталі. На основі отриманих даних дається картина того, який у кандидата характер.

Вивчення відбитків пальців являє собою аналіз малюнка на пальці, який, як відомо, у кожного унікальний. Він допомагає визначити характер людини. Крім цього, є думка, що кількість завитків свідчить про коефіцієнт розуму людини.

Нетрадиційні методики не можуть застосовуватися як основні при підборі персоналу, а використовуватися лише як допоміжні методи оцінки. Очевидно, що їхнє застосування повинне бути узгоджене з керівництвом підприємства і підтверджено практичними результатами.

Питання для обговорення:

1. Сутність нетрадиційних методів підбору персоналу.
2. Психологічні аспекти в управлінні персоналом.
3. Види нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
4. Ефективність використання нетрадиційних методів підбору персоналу.
5. Зарубіжний досвід оцінки кандидатів на вакантні посади.

Тема: Прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення
трудового договору

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо прийняття рішення про заповнення вакансії та укладення трудового договору.

Базові поняття до теми.

Прийняття рішень - це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішення - це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі. Рішення є одним із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками:

- можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (якщо відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак - і рішення);
- наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення);
- наявністю вольового акту.

Управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного й раціонального варіанта для досягнення кінцевого результату. Процес прийняття й реалізації рішень - це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які розкривають технологію розумового пошуку істини й аналізу помилок. До управлінських рішень ставлять такі вимоги, як: всебічна обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішень означає необхідність прийняття їх на основі максимально повної й вірогідної інформації. Вони повинні охоплювати увесь спектр питань, всю повноту потреб підприємства, враховувати особливості шляхів розвитку галузі й оточуючого середовища, включати аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових напрямів розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства.

Своєчасність управлінських рішень означає, що прийняті рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, або випереджати їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокувати виникнення негативних тенденцій. Запізнілі рішення, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» завдань й ще більше посилюють негативні процеси.

Рішення класифікуються за рядом ознак, а саме:

- за функціональним змістом;

- за характером завдань;
- за рівнем ієрархії;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;
- за причиною виникнення;
- за вихідними методами розробки;
- за організаційним оформленням.

Питання для обговорення:

1. Мета прийняття управлінського рішення щодо добору та відбору персоналу.
2. Етапи інформаційної підтримки процесу прийняття управлінського рішення щодо забезпечення потреби в персоналі.
3. Методики прийняття рішень у кадровій політиці підприємства
4. Прийняття рішень про заповнення вакансії.

Література: [1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 17, 25, 29, 46, 51].

Семінарське заняття 5

Тема: Технології роботи рекрутингових агентств

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо організації та технологій роботи рекрутингових агентств.

Базові поняття до теми.

Успіх діяльності кадрового агентства визначається наявністю кваліфікованого персоналу в штаті агентства, стійких зв'язків з роботодавцями, бази даних по кандидатах, використанням передових технологій роботи.

Головна конкурентна перевага рекрутингового агентства забезпечує його персонал. Рівень агентства визначається рівнем фахівців, що працюють в ньому, а постійне підвищення професійного рівня співробітників - запорука підвищення якості роботи агентства в цілому. Якщо раніше пріоритетом провідних кадрових агентств були технології та ексклюзивні замовлення, то зараз фокус переміщається на систему підготовки рекрутерів.

База даних по кандидатах розвивається по мірі надходження замовлень від роботодавців. Так, кожен масове замовлення (наприклад, на менеджера з продажу) приносить безліч нових резюме. Від якості бази залежить, як довго компанія зможе протриматися на ринку, чи знайде постійних замовників.

Не менша роль відводиться вибору технології підбору та цінової ніші. Відповідно до технології підбору і рівнем цін за послуги виділяють чотири типи агентств з підбору персоналу.

Класичні агентства Executive Search. Словосполученням Executive Search (дослівно «пошук керівників») також позначають метод пошуку і різновид

самої послуги з підбору управлінських кадрів, на відміну від традиційного рекрутменту. Агентства Executive Search підбирають топ-менеджерів і «ключовий» персонал. У штаті агентств можуть працювати іноземні консультанти Executive Search, а співробітники проходять закордонне стажування. Вартість послуг складає 30-35% від річного окладу фахівця, термін підбору - не менше 2-6 місяців (в деяких випадках близько 1 року). Представляють одного-двох кандидатів. Оплата послуг здійснюється в три етапи при частковій передоплаті (яка не повертається) та оплати додаткових витрат. Імовірність знаходження кандидата більше 60%. Гарантійне супровід фахівця не менше 6 місяців. Із загальної кількості агентств з підбору персоналу агентств Executive Search близько 5%.

Кадрові агентства Selection Recruitment. Підбирають менеджерів вищої і середньої ланки та лінійних фахівців. У роботі використовують методи класичного рекрутменту: мають власну базу даних, розміщують оголошення в ЗМІ та на сайтах Інтернету. Проводять інтерв'ю з кандидатами в агентстві з метою визначення їх ділової компетенції, особистісних якостей і мотивації. Результат підбору залежить від досвідченості рекрутерів і змісту бази даних кандидатів. Вартість підбору становить 1,5-2 зарплати майбутнього співробітника. Час виконання замовлення 1-4 тижні, представляють 3-5 кандидатів. У середньому ймовірність знаходження потрібних фахівців складає близько 60%. Гарантійне супровід підбраного спеціаліста протягом 3 місяців. У разі необхідності безкоштовно одноразову заміну фахівця. Так працюють близько 55% агенцій.

Кадрові агентства Selection Recruitment і Executive Search. Основні методи підбору - класичний рекрутмент і прямий пошук. Пройшовши навчання у західних рекрутерів і накопичивши власний досвід за тривалий період роботи на ринку, ці агентства використовують поліпшені технології пошуку і обширну базу даних фахівців. У їхньому штаті працюють висококваліфіковані консультанти, експерти відповідних сегментів ринку. Вартість послуг таких агентств складає 25-33% від річного доходу фахівця. Агентства Selection Recruitment і Executive Search ретельно опрацьовують замовлення, проводять структуроване інтерв'ю з кандидатами.

Представляють від одного-двох до п'яти претендентів на посаду, термін підбору від 1,5 до 6 місяців залежно від рівня вакансії. Здійснюють одноразову заміну. Імовірність знаходження потрібного фахівця більше 60%. Термін гарантованого супроводу на підібраних фахівців становить від 3 до 6 місяців. Таких агентств близько 10%.

Скринінгові (поверхневі) агентства. Займаються так званим «первинним підбором» персоналу, в основному нижчої і середньої ланки, за формальними ознаками (вік, стать, освіта, стаж). Формують базу даних кандидатів за допомогою резюме, розміщених в Інтернеті і присилаються у відповідь на оголошення про вакансії на «робітних» сайтах і в спеціалізованих ЗМІ. Селекцією (відбором) клієнтів не займаються, в роботу беруть практично будь-які вакансії, незалежно від сегменту ринку, рівня вакансії, спеціалізації. Інтерв'ю з кандидатами на вакансії найчастіше не проводять, просто

розсилають велику кількість резюме кандидатів роботодавцям. У результаті відбір кандидатів на вакансії покладається на самого замовника. Працюють, як правило, за один оклад фахівця і навіть менше. Їх замовниками зазвичай є невеликі компанії, яким «не по кишені» послуги агентств, що працюють більш якісно. Рівень професійної підготовки рекрутерів в скринінгових агентствах досить низький, висока плинність кадрів в самих агентствах, «заплющені» вакансій не більше 5-20%. Однак так працюють близько 30% агенцій. Це дуже слабкі агентства, і на сучасному ринку вони не конкурентоспроможні.

Існують вузькоспеціалізовані агентства, що працюють тільки на певних ринках і що займають певну нішу (фармацевтика, фінансові фахівці, персонал у сім'ї тощо), багатопрофільні агентства, що працюють на різних ринках, що підвищує стійкість їх бізнесу, агентства-холдинги, що складаються з групи компаній, кожна з яких займається підбором персоналу тільки певного рівня і працює за певною технологією, а також відрізняється вартістю послуг (наприклад, агентство з підбору персоналу на типові позиції, агентство класичного рекрутменту і агентство Selection Recruitment і Executive Search).

Співпрацюючи з холдингом, замовник може здійснювати підбір персоналу практично будь-якого рівня.

Питання для обговорення:

1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
2. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій.
3. Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу. Характеристика основних етапів рекрутування.
4. Технології Executive Search
5. Технології Selection Recruitment

Тема: Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом.

Базові поняття до теми.

З розвитком кадрових технологій все більше в практику роботи вітчизняних компаній входить такий популярний на заході метод, як аутсорсинг персоналу, тобто кадровий аутсорсинг

Затребуваність послуги аутсорсингу персоналу, пропонованої кадровими агентствами, в найближчому майбутньому буде зростати.

Саме поняття аутсорсинг все більш міцно закріплюється в сучасній бізнес-середовищі. З деякого часу воно навіть стало модним. Цьому, в цілому позитивного процесу, в чому сприяє певна пропагандистська діяльність, яку проводять самі суб'єкти ринку - компанії-аутсорсери.

Кадровий аутсорсинг є однією з різновидом аутсорсингових послуг. Поняття кадровий аутсорсинг включає в себе комплекс роботи з кадрами:

- аутсорсинг підбору персоналу (рекрутинг);
- аутсорсинг кадрового діловодства, юридичний супровід;
- аутсорсинг бухгалтерії (нарахування заробітної плати, розрахунок податків);
- атестація та навчання;
- організація корпоративних заходів;
- формування корпоративної культури.

Аутсорсинг дозволяє компанії-замовнику скоротити витрати і значно знизити трудомісткість і витрати на експлуатацію інформаційних систем і додатків, концентруватися на основних бізнес-процесах компанії, не відволікаючись на допоміжні.

Тепер детальніше розглянемо види аутсорсингу.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ- аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як:

- обслуговування мережевої інфраструктури;
- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;
- створення і підтримка публічних web-серверів;
- управління інформаційними системами;
- офшорне програмування.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид підприємству дозволяє:

- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;
- збільшити гнучкість виробництва – на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;
- використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін. Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці.

Переваги та недоліки аутсорсингу:

Переваги	Недоліки
1.Скорочення і контроль витрат (як правило дешевше, ніж зарплата штатній одиниці)	1.Рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової компанії - аутсорсера (як виконавця, так і його керівника) може виявитися недостатнім для виконання робіт або надання послуг на належному рівні 2.Недостатність важелів керуючого впливу, що може призвести до зниження ефективності процесів і збільшення витрат на обслуговування 3.Наявність ризиків порушення збереження майна, безпеки і витоку відомостей конфіденційного характеру, в результаті надання нерегульованого доступу до документів, даними і матеріальним цінностям підприємства 4.Збільшення часу вирішення проблем в аварійних ситуаціях, пов'язане із зайвою передавальною ланкою і узгодженнями (особливо проявляється в телекомунікаціях)
2.Економія на податках на зарплату штатної одиниці (іноді)	
3.Звільнення внутрішніх ресурсів компанії для інших цілей (можливий синергетичний ефект)	
4.Збільшення якості одержуваних продуктів або послуг	
5.Фокусування компанії на основній діяльності (як фірми-замовника, так і виконавця - тут також можливий синергетичний ефект)	
6. Використання спеціалізованого устаткування, знань, технологій	
7.Зниження ризиків, пов'язаних з реалізацією бізнес-процесу	
8.Використання конкуренції на ринку виконавця	
9.Скорочення впливу некерованих факторів (брак комплектуючих)	
10.Поділ і часткова передача іншій компанії ризиків	
11. Додатковий доступ до фінансів (на фондовому ринку) - підвищення інвестиційної привабливості фірми	

Питання для обговорення:

1. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.
2. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом.
3. Розробка та реалізація аутсорсинг-проекту.
4. Контракт про аутсорсинг.
5. Зарубіжний досвід використання аутсорсингових послуг.

Література: [3, 7, 8, 9, 15, 30, 33, 41].

Семінарське заняття 6

Тема: Технології у галузі лізингу персоналу

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо використання технології лізингу персоналу

Базові поняття до теми.

Лізинг персоналу спочатку виник через невідповідність наявності трудових

ресурсів та потреби в них, через потребу організацій різнопланових фахівців на різні терміни. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробляти програму зміни якісних і кількісних параметрів трудових ресурсів підприємства. Дана програма може припускати задоволення потреб у персоналі за допомогою додаткового навчання останнього, прийняття на роботу фахівців певного профілю або за допомогою лізингу персоналу. Але потім лізинг персоналу став все частіше застосовуватися для зниження витрат на персонал в рамках теорії трилисника.

До лізинговим відносинам у сфері управління персоналом вдаються при необхідності залучення висококваліфікованих фахівців. Якщо потреба в них не носить постійний характер, а сфера їх діяльності знаходиться в рамках бухгалтерського обліку, аудиту, юриспруденції та інших галузей знань, в яких діють спеціалізовані компанії, то найчастіше вдаються до допомоги таких фахівців.

Нарешті, лізингова схема використовується, якщо компанія бажає мінімізувати свої податкові втрати при обчисленні так званого фонду оплати праці і спростити процедуру відносин із залученими фахівцями.

Так, багато компаній не можуть використовувати класичні форми найму та мотивації співробітників через те, що стикаються з трьома основними проблемами:

— політикою компанії, спрямованої на призупинення розвитку нових пріоритетних напрямків;

— високою плинністю висококваліфікованих кадрів внаслідок зміни компенсаційної політики компанії;

— скороченням штату та бюджетної статті витрат на персонал головними офісами компанії при збереженні потреби в праці відповідних фахівців.

У такій ситуації виникає необхідність залучати фахівців тимчасово, на інших умовах найму.

За кордоном оренда фахівців охоплює практично всі категорії персоналу.

Переваги	Недоліки
1. Зменшення адміністративних і тимчасових витрат ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складання	1. Дорожнеча порівняно зі штатним персоналом. Плата за послуги кадрового агентства складає зазвичай 12-18% суми фонду оплати праці та єдиного соціального податку. Крім того, на всю суму нараховується ПДВ
2. Набір потрібного персоналу в короткий термін в будь-якому	
3. Зниження витрат на компенсаційні пакети, не передбачені для тимчасових співробітників, або мінімальні	
4. Можливість міняти співробітника необмежену кількість разів	2. Можлива нелояльність співробітників до компанії

5. Можливість найняти вподобаного співробітника в постійний штат	
6. Відсутність втрат і простоїв у разі хвороби основного працівника	3. На лізингодавця лягає ризик морального старіння устаткування й одержання лізингових платежів, а для лізингоотримувача вартість лізингу більше, ніж ціна чи покупки банківського кредиту. Тому лізинговій угоді передують велика
7. Скорочення витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців	
8. Співробітникам стабільне положення для лізингових співробітників (безперервність стажу, оплата відпусток, лікарняних листів, оздоровчих заходів та ін.)	4. Лізингоотримувач, що не є власником своїх основних засобів, не може надати їх як заставу в разі потреби банківської позики, що знижує його шанси до одержання такої позики на більш вигідних умовах.
9. Співробітникам можливість знайти роботу (за статистикою 10% отримують пропозицію про постійну роботу)	

Питання для обговорення:

1. Передумови використання підприємствами лізингових послуг.
2. Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу.
3. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин.
4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача.
5. Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.
6. Розвиток ринку лізингу персоналу в Україні.

Тема: Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо управління проектами з виведення персоналу зі штату організації.

Базові поняття до теми.

До послуги аутстафінгу вдаються самі різні компанії: виробничі, торговельні, сфери послуг, банки. Вибір даної послуги визначається цілями, які хоче вирішити за допомогою аутстафінгу компанія.

У цьому сенсі аутстафінг вигідний для компаній, які не мають можливості збільшити штатну чисельність співробітників, але потребують них для виконання своїх завдань. Це, наприклад, малі підприємства або підприємства, що знаходяться на спрощеній системі оподаткування, які мають штатні обмеження. Також до цієї групи відносяться компанії, яким співробітники потрібні для виконання короткострокових проектів, наприклад, автоматизації системи управління підприємством, і вони не бачать сенсу тимчасово «роздувати» свій штат.

Послуга аутстафінгу затребувана компаніями, які хочуть зосередитися на основному бізнесі, наприклад, надання ІТ-послуг і передають непрофільні функції сторонньої організації. Таким чином, отримуючи конкурентну перевагу в області своєї спеціалізації.

- Безпосередньо переклад співробітників на аутстафінг проводиться за наступною схемою:
- Визначаються потреби Замовника та підписується договір на надання послуги аутстафінгу із зазначенням його терміну дії, умов і вартості послуг;
- Замовник звільняє співробітників переданих на аутстафінг, а провайдер зараховує їх у свій штат;
- Провайдер надає прийнятих в штат співробітників Замовнику за договором надання послуг;
- Співробітники фактично працюють у Замовника, а провайдер веде на зарахованих співробітників кадрове діловодство, розрахунок заробітної плати, тобто здійснює формальні функції роботодавця.

Вартість послуги аутстафінгу визначається в кожному конкретному випадку індивідуально, залежно від кількості переданих співробітників, терміну, на який вони передаються, обсягу робіт, які належить здійснювати провайдеру за переданими співробітникам.

Деякі провайдери формують ціни, виходячи з фонду заробітної плати переданих співробітників. Але оскільки трудомісткість кадрового діловодства і розрахунку заробітної плати не залежить від зарплати співробітників, для яких виробляються ці операції, то все більше провайдерів відходять від цієї схеми.

Питання для обговорення:

1. Передумови використання підприємствами та організаціями схем виведення персоналу зі свого штату.
2. Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату.

3. Технологія виведення персоналу зі штату організації.
4. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації.

Література: [2, 3, 7, 8, 9, 13, 16, 18, 27, 41].

Семінарське заняття 7

Тема: Технології комплексного оцінювання персоналу

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань та навичок щодо використання технологій комплексного оцінювання персоналу

Базові поняття до теми.

Оцінювання персоналу - це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам.

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу організації за умови виконання таких принципів:

- об'єктивність: передбачає використання в процесі оцінювання достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці;
- оперативність та періодичність: забезпечує своєчасність і регулярність оцінювання протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів і складності праці працівника;
- конфіденційність: вимагає надання результатів оцінювання тільки самому працівникові, його керівникові та службі управління персоналом з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- усебічність: сприяє залученню до оцінювання працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих, для оцінювання всіх сторін діяльності та особистості людини;
- єдність вимог і загальність: передбачає оцінювання всіх працівників, які обіймають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінювання;
- економічність, чіткість і доступність: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів під час оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;
- результативність: забезпечує вжиття за результатами оцінювання своєчасних заходів щодо раціонального прийняття і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання].

Оцінювання персоналу виконує ряд завдань, що відповідають визначеним цілям. Однією з популярних класифікацій цілей оцінки є класифікація

розроблена Дугласом Мак Грегором (див. рис. 1) - відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів.

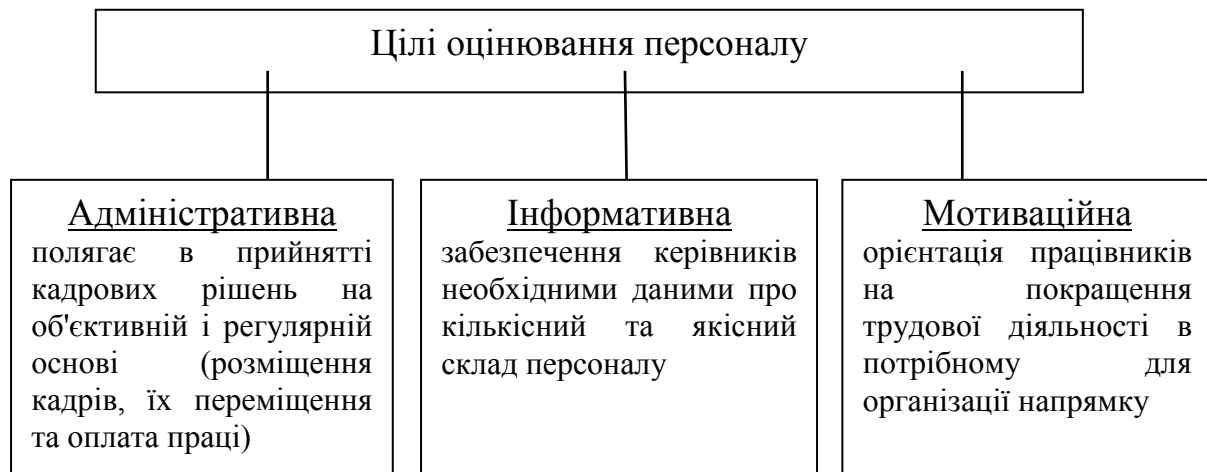


Рисунок 1 – Цілі оцінювання персоналу

Для отримання повної і достовірної інформації, необхідно правильно виділити основні показники за якими буде проводитися оцінка. Тому важливо встановити чіткі і продумані критерії оцінки персоналу, тобто ті, за якими рівень показника буде відповідати або не відповідати встановленим (запланованим, нормованим) вимогам.

Критерії оцінки персоналу представляють собою вимоги, яким повинен відповідати працівник (див. рис. 2). Такі критерії можуть характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця чи конкретної посади.



Рисунок 2– Критерії оцінки персоналу

Зміст оцінювання персоналу досить широкий та змістовний. Теж саме стосується і видів оцінювання персоналу (див. рис. 3), які в окремих організаціях використовуються залежно від цілей та завдань оцінювання.



Рисунок 3 – Класифікація видів оцінювання персоналу

Питання для обговорення:

1. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій. Формування цілей і завдань оцінювання працівників.
2. Розроблення змісту оцінювання працівників.
3. Класифікація методів оцінювання працівників.
4. Технології збирання інформації про компетенції працівників.
5. Використання послуг центрів оцінювання працівників.
6. Розробка комплексної методики оцінювання працівників.

Тема: Процедури оцінювання працівників

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо процедури оцінювання працівників підприємства (установи, організації).

Базові поняття до теми.

При визначенні стандартів (критеріїв) оцінки персоналу підприємства необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

— відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;

— мати кількісну визначеність — кілька ступенів вираженості для оцінки

різних рівнів виконання;

—бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;

—бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Зазначимо, що для одержання ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу потрібно використовувати достатню кількість критеріїв.

Підготовка до проведення атестації організовується адміністрацією установи, організації, підприємства за участю відповідних профспілкових організацій. Вона включає наступні заходи: підготовку необхідних документів на атестуються; вироблення графіків проведення атестації; визначення складу атестаційних комісій; організацію роз'яснювальної роботи про цілях і порядок проведення атестації.

На кожного працівника, що підлягає атестації, не пізніше ніж за два тижні до початку її проведення його безпосереднім керівником готується подання, що містить всебічну оцінку: відповідності професійної підготовки працівника кваліфікаційним вимогам за посадою і розміру оплати його праці; професійної компетентності; відношення до роботи; виконання посадових обов'язків; показників результатів роботи за минулий період.

Результати атестації (оцінка і рекомендації) заносяться в атестаційний лист, який складається в одному примірнику і підписується головою, секретарем і членами атестаційної комісії, які брали участь у голосуванні. Атестаційний лист і подання на працівника, який пройшов атестацію, зберігаються в його особовій справі.

За результатами проведення атестації комісія виносить рекомендацію про відповідність працівника певної посади і про віднесення до того чи іншого розряду оплати праці.

Питання для обговорення:

1. Етапи процесу оцінювання працівників.
2. Суб'єкти оцінювання працівників.
3. Періодичність оцінювання працівників.
4. Розроблення оцінювальних форм.
5. Проведення оцінювального інтерв'ю.
6. Організація процедури атестації.

Література: [2, 3, 7, 8, 9, 12, 25, 30, 27, 41].

Семінарське заняття 8

Тема: Інформаційні технології в управлінні персоналом

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань щодо використання інформаційних технологій в управлінні персоналом

Базові поняття до теми.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом є сукупність реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і формам організації інформації, що циркулювала у системи управління у її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно- довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічній інформації та системи документації (уніфіковані і спеціальні).

Процес управління можна подати як обробку інформації, отже, ніж якісніше обробка інформації, тим ефективніше управління. Інформаційні технології беруть участь у вдосконаленні управління. Нині з урахуванням інформаційних технологій вирішуються такі завдання управління персоналом:

1. Планування штатних розкладів з формування посадових інструкцій.
2. Облік персоналу (персональні дані про співробітників).
3. Підбір нових працівників і переміщення.
4. Планування обліку використання трудових ресурсів. Розрахунки з персоналом (розрахунок виплат з праці, посібники, контроль виплат, підзвітні особи).
5. Облік підзвітних сум і депонентів.
6. Систему управління документами.
7. Персоналізований пенсійний і податковий облік

Слід зазначити, що значну роль програмного забезпечення займає захист інформації в управлінні персоналом.

Основною проблемою при виборі інформаційних технологій управління є складність проєкції їх можливостей на результат, що буде досягнутий після впровадження обраної інформаційної технології.

Розв'язання проблеми полягає в розробці критеріїв, що дозволяють максимальною мірою співвіднести можливості даних варіантів інформаційних технологій управління і бажані результати від впровадження.

Питання для обговорення:

1. Сутність і призначення інформаційних систем управління персоналом.
2. Класифікація інформаційних систем управління персоналом.
3. Використання інформаційних систем у галузі професійного підбору.
4. Автоматизовані системи оцінювання працівників.
5. Використання автоматизованих систем тестування працівників.
6. Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

Література: [2, 3, 7, 8, 9, 14, 17, 30, 35, 46, 51].

5 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Контрольні заходи з навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» включають: поточний контроль, підсумковий контроль, семестровий контроль (залік).

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять з навчальної дисципліни і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль проводиться шляхом з'ясування ступеню володіння теоретичними знаннями, необхідними студенту до практичного заняття за конкретною темою, виявлення його активності під час заняття, уміння приймати аналітичні рішення у ході розв'язання практичних ситуацій, здатності представляти інформацію аналітичного характеру за допомогою мультимедійних засобів та обирати правильне рішення з кількох альтернативних (тестування). Розподіл балів, які отримують студенти під час практичних занять за різними формами поточного контролю представлено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Форми поточного контролю та розподіл балів

Форма контролю		Кількість балів
1		2
1	Підготовленість до практичних занять (8 занять по 1 балу)	0...8
2	Активність у ході заняття (8 занять по 1 балу)	0...8
3	Підготовка презентацій, тестів, кросвордів тощо (8 занять по 3бали)	0...24
4	Самостійна робота (2 с/р по 5 балів)	0...10
5	Підсумкова контрольна робота (1 к/р до 10 балів)	0...10
Разом:		0...60

Самостійні роботи проводяться наприкінці першого та другого змістовного модулів.

Наприкінці вивчення навчальної дисципліни виконується Комплексна контрольна робота. Варіанти завдань до самостійних та контрольної роботи знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів вивчення студентами навчальної дисципліни «Технології управління персоналом». Студенти за результатами модульних контролів протягом семестру отримують сумарну модульну оцінку, яка за умов достатньої кількості балів, які набрали студенти протягом семестру, може складати 60 балів.

Семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Технології управління персоналом» в обсязі навчального матеріалу, визначеного навчальною програмою, і в терміни, встановлені навчальним планом.

Екзамен для студентів проводиться наприкінці семестру. Екзаменаційні білети містять 2 теоретичних питання. Питання до екзамену знаходяться в пакеті документів НМК дисципліни.

Розподіл балів, які отримують студенти під час екзамену за різними видами підсумкового контролю з врахуванням результатів поточного контролю

подано у таблиці 5.2. Для перерахунку оцінок ECTS в оцінки за національною шкалою використовується таблиця 5.3.

Таблиця 5.2 – Види підсумкового контролю та розподіл балів

Підсумковий контроль		Кількість балів	
1	Теоретичні питання №1	0...	20
2	Теоретичні питання №2	0...	20
3	Результат поточного контролю	0...	60
Зважена семестрова оцінка		0...	100

Таблиця 5.3 – Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. проф. П.З. Шлендера. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2010. — 262 с.
2. Базаров Т.Ю. Управління персоналом. Практикум М.: Юніті-Дана, 2009. - 240 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2009. — 96 с.
5. Виноградський МД. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
6. Колосова Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василук, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 896 с.
7. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. — М. : Альфа-Пресс, 2008. — 496 с.
8. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. — М.: Экзамен, 1999. — 576 с.
9. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 399 с.

Додаткова:

10. Беззубко Л.В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. / Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В.Калина. — К. : МАУП, 2004. — 256 с.
11. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. - Пенза: Вид-во Пенза. держ. ун-ту, 2005. - 137 с.
12. В пошуках ефективного керування / [Руссу В.М., Пеструхов М.О., Жила К.Д. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г.В. Ангелова. — Одеса : Аспект, 2002. - 292 с.
13. Васильєв В.В., Борисова Ю.В Світовий досвід управління персоналом, Дніпропетровськ, 2002.
14. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум / Васильченко Ю. Л. — К. , 2001.
15. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. — М. : Велби : Проспект, 2007. — 688 с.
16. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. Посібник для вищ.навч.закл. -2-ге вид.-К.:Центр учбової літератури, 2009.
17. Гамаюнов В.Г. Організація праці менеджера. — Харків: Основа, 2009.

18. Герчиков В.И. Управление персоналом : работник — самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В.И. Герчиков. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 282 с. — (Высшее образование)
19. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. Посіб.- К.:КНЕУ,2006.
20. Дуракова І.Б., Родін О.А., Талтинов С.М. Теорія управління персоналом: Навчальний посібник. Випуск - Воронеж: Вид-во ВДУ, 2004. - 83 с.
21. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління /Дудкевич Т.В. - К. : Центр навчальної літератури, 2005.
22. Жариков Е. С. Психологія управління. Книга для керівника і менеджера по персоналу / Жариков Е. С. – М. , 512 с.
23. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М., 2002.
24. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. — Херсон : Олди-плюс, 2006. — 288 с.
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
26. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В.. Assessment Center для керівників. Опіт реалізації в російській компанії. — М. : Вершина, 2007. — 364 с.
27. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент / Кук М. – М. , 2003.
28. Марра Р., Шмидта Г. Ш. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра, Г. Ш. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 2005. — 480 с.
29. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 2005. — 312 с.
30. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
31. Обран-Лембрик Л.Е. Основи психології управління : монографія / Обран-Лембрик Л.Е. - Івано-Франківськ : „Плай”, 2002. – 426 с.
32. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Обран-Лембрик Л.Е. - К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
33. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Київ: Ліра-К, 2010.
34. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. — 121 с.
35. Полли Берд. Тайм-менеджмент / Берд Полли. – М. , 2003.
36. Поляков В.А. Лидер в коллективной стратегии. Формула успеха: идея – команда - реализация : практикум / Поляков В. А. – Минск, 2004. – 120 с.
37. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Посібник, 2010

38. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / [под. ред. А.В. Батаршева, А.С. Лукьянова]. - М. : Из-во Ин-та психотерапии, 2005. – 616 с.
39. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности / Розанова В. А.. – М. : Издательство „Экзамен”, 2003. – 192 с.
40. Скопылатов И.А., Єфремов О.Ю. Управление персоналом. Серия “Университетский учебник”. СПб, 2000. – 399 с.
41. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекоменда-ции) / Слиньков В. Н. – [2-е изд.] - К. : Алерта; КНТ, 2006. - 240 с.
42. Соціологія виховання управлінського персоналу / [Руссу В.М., Боделан Р.Б., Тенюх К.М. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г.В.Ангелова. – Одеса : СМІЛ, 2003. - 308 с.
43. Танаев В.М. Практическая психология управления / В.М. Танаев, И.И. Карнаух. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. – 304 с.
44. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. вузов и ф-тов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. — М.: ПРИОР, 1998. — 512 с.
45. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. — К. : Професіонал, 2006. — 576 с.
46. Управління персоналом організації: Підручник / За ред. А.Я. Кибанова. - 2-е вид. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
47. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. — К. : ЦУЛ, 2003. — 272 с.
48. Хейз Ники. Успех – один на всех : основные аспекты эффективного руководства командой / Хейз Ники ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баменс Бизнес Букс, 2005. – 240 с.
49. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів ви-щих навчальних закладів / Хміль В. Ф. - К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
50. Ходаківський Є.І. Психологія управління : навчальний посібник / Ходаківський Є.І, Богоявленська Ю.В., Грабар Т П. - К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.
51. Щекин Г. В. Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 2003. — 176 с.