

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

РЕКРУТИНГ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та плани семінарських занять
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2023**

УДК 005.953(072.034)

Р36

Укладач Г. І. Писаревська

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.

Протокол № 1 від 07.09.2022 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Рекрутинг [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. І. Писаревська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 44 с.

Подано тематичний план практичних завдань і плани семінарських занять. Уміщено приклади виконання практичних завдань, спрямовані на формування компетентностей, необхідних для організації процесу рекрутингу в організаціях, кадрових службах і в рекрутингових агенціях.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.953(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2023

Вступ

Знання основ теорії та володіння практичними навичками у галузі рекрутингу персоналу є особливо цінними для менеджерів з персоналу. В умовах високої конкурентної боротьби за кваліфікованих і компетентних працівників менеджери з персоналу мають уміти знайти на ринку праці потрібних фахівців, зацікавити їх роботою на підприємстві, створити їм необхідне середовище для максимально ефективного використання потенціалу та закріплення на підприємстві. Від уміння грамотно використовувати сучасні інструменти та процедури рекрутингу, наймання та використання персоналу на підприємстві, обґрунтовувати доцільність їхнього застосування за різних економічних умов залежатиме як ефективність управління персоналом і підприємства загалом, його успішність і конкурентоспроможність на ринку, так і реалізація менеджерами з персоналу особистих життєвих планів і програм службово-професійного зростання.

Менеджери з персоналу мають уміти: розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади; обґрунтовувати доцільність використання різних джерел залучення кандидатів; складати рекламні оголошення про вакансії; аналізувати резюме; здійснювати перевірку рекомендацій; проводити інтерв'ю з використанням різних технологій і методик з метою визначення рівня розвитку в кандидатів професійно значущих компетенцій, мотиваційних настанов, рівня їхньої лояльності до майбутнього роботодавця; готувати тести на визначення професійної придатності кандидатів; ухвалювати рішення про заповнення вакансії.

Не менш значущим є вміння аналізувати ефективність рекрутингу, виявляти помилки, визначати напрями вдосконалення процедур і технологій рекрутування з метою задоволення потреб підприємства у кваліфікованих, компетентних, мотивованих і лояльних працівниках.

Важливою компетенцією менеджерів з персоналу є організація рекрутингового бізнесу, зокрема вміння обґрунтовувати вибір стратегії роботи рекрутингового агентства, формувати перелік рекрутингових послуг, укладати договори з замовниками послуг, здійснювати опис вакансій, розробляти план пошуку та відбору, організовувати стандартний і прямий пошук кандидатів на вакантні посади, готувати звіт для замовника за результатами оцінювальних процедур, а також аналізувати ефективність рекрутингових послуг і роботи агентства загалом.

Вивчення навчальної дисципліни дає можливість студентові набути досвіду: дослідження теорії і світового досвіду рекрутингу; самостійно використовувати ці знання в пошуку та підборі персоналу різних категорій, професій, посад, а також розробляти й обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення процесу рекрутингу.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у студентів комплексу знань і практичних навичок щодо підбору, відбору, адаптації, оцінювання кваліфікованих працівників для організації, а також орієнтації у тенденціях і перспективах сучасного ринку рекрутингу та роботи рекрутингових агенцій.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є робота з персоналом, етапи підбору кадрів для підприємства, повний цикл заходів, пов'язаних з рекрутингом, починаючи з моменту визначення потреби у нових співробітниках, їхній кваліфікації та складання посадових інструкцій.

Предметом є система управління процесом рекрутингу з позиції рекрутингових агенцій.

Вивчення навчальної дисципліни ґрунтується на знаннях інших фундаментальних, базових і нормативних навчальних дисциплін. Вивчення навчальної дисципліни "Рекрутинг" студентами починається після того, як розглянуто дисципліни гуманітарного циклу. Необхідною навчальною базою навчальної дисципліни є засвоєння знань з попередніх навчальних дисциплін ("Менеджмент", "Психологія", "Організація праці", "Економіка праці та соціально-трудова відносини").

Семінарські заняття є важливою складовою навчального процесу, що має безпосередній вплив на зміст і глибину засвоєння матеріалу студентами. Водночас, семінарське заняття є основним засобом оволодіння знаннями.

Виконання практичних завдань є запорукою успішної роботи фахівців після закінчення навчального закладу в сфері управління персоналом і, зокрема, рекрутингу.

Використання методичних рекомендацій до виконання практичних завдань сприяє підвищенню ефективності практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

Змістовий модуль 1

Рекрутингові агенції на ринку праці

Тема 1. Рекрутинг: поняття, класифікація та зміст роботи

Мета – формування навичок організації процесу рекрутингу.

Основні терміни та поняття: рекрутинг; рекрутингові агенції; принципи рекрутингу; основні послуги рекрутингових агенцій.

Семінарське заняття

1. Підходи до визначення внутрішнього та зовнішнього рекрутингу.
2. Види рекрутингу.
3. Види рекрутингових агенцій.
4. Рекрутинг як функція управління персоналом.
5. Процедура рекрутингу.
6. Кадрове забезпечення рекрутингу персоналу.
7. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій.
8. Завдання і компетенції спеціалістів з рекрутингу.
9. Зарубіжний досвід рекрутингу.

Методичні рекомендації щодо підготовки до занять

Підготовку до семінарських занять слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел: [1; 2; 3; 12 – 17].

Практичні завдання для самодіагностики

Завдання 1.1. У галузі пошуку та підбору персоналу поки не склалися своя термінологічна система, відсутня однастайність у назві одних і тих самих послуг, що може призвести до плутанини. Активно використовуються англійські та запозичені терміни, оскільки практично неможливо підібрати українські аналоги, які б повністю відображали значення терміну. Саме тому є доцільним визначити основні терміни у галузі рекрутингу. Необхідно надати визначення таким термінам: асесмент;

аутплейсмент; аутсорсинг; виконання замовлення; ексклюзивний пошук; ексклюзивні умови; кандидат; консультант з підбору персоналу; найм кандидата; оформлення замовлення; посадові обов'язки; письмова пропозиція роботи; профіль посади; рекрутинг; рекрутер; співбесіда; стандартне та структуроване інтерв'ю; хедхантинг.

Методичні рекомендації до виконання завдання для самодіагностики

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 1.2. Перед тим, як організація вийде з пропозицією на ринок праці, необхідно сформулювати позитивні та негативні сторони кожного джерела покриття додаткової потреби у персоналі. На першому етапі необхідно, використовуючи метод "мозкової атаки", згрупувати основні джерела пропозиції робочої сили на ринку праці: оголошення, агенції, контакти, прямий підхід. При цьому слід визначити різницю між даними джерелами та доцільність застосування кожного для різних категорій персоналу. Далі необхідно визначити позитивні та негативні сторони використання кожного джерела та обговорити отримані аргументи – в якій ситуації ефективніше застосовувати те чи інше джерело.

Методичні рекомендації до виконання завдання для самодіагностики

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 1.3. Рекрутинг персоналу розуміється як діяльність зі створення умов для заповнення вакансій у компанії-замовника (роботодавця), що співпадають за своїми якісними характеристиками з вимогами замовника. Тобто, це комплекс організаційних заходів, що проводиться агенцією в інтересах організації, що зробила замовлення на заповнення вакантної посади претендентами. Саме тому рекрутинг розглядають як вид підприємницької діяльності. Необхідно скласти перелік ознак, що характеризують рекрутинг як вид підприємницької діяльності.

Методичні рекомендації до виконання завдання для самодіагностики

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Тема 2. Основні тенденції розвитку ринку праці

Мета – формування навичок визначати процеси, що відбуваються на ринку праці та перспектив розвитку рекрутингового бізнесу в Україні.

Основні терміни та поняття: ринок праці; суб'єкти ринку праці; функції ринку праці; ринок рекрутингових послуг; асоціація регіональних кадрових агенцій України.

Семінарське заняття

1. Сутність і тенденції розвитку ринку праці.
2. Проблеми ринку праці України.
3. Основні передумови появи рекрутингу.
4. Недержавні структури сприяння зайнятості.
5. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.
6. Перспективи розвитку рекрутингових агенцій в Україні.
7. Сучасні тенденції рекрутингу.

Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел: [1; 2; 4; 8; 10 – 18].

Практичне заняття

Завдання 2.1. Студенти об'єднуються у три групи: перша група "Центр зайнятості"; друга група "Шукачі роботи"; третя група "Роботодавці".

Перша група "Центр зайнятості" створює перелік вакансій (професій і місця роботи). "Шукачі роботи" складають анкети з своїми даними та консультуються з консультантами "Центра зайнятості". У складі третьої

групи "Роботодавці" можуть бути ролі приватних підприємців, осіб, що наймають людей на сезонну роботу. Вони надають перелік необхідних працівників та умови їхньої роботи. Кожна група консультується одна з одною та надають вакансії на певну роботу.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Активна творча робота забезпечується конкретною участю кожного члена гри: група "Центр зайнятості" надає інформацію про сучасну ситуацію на ринку праці, її потенціал, проблеми та запити населення; група "Роботодавці" висвітлюють специфіку надання роботи; група "Шукачі роботи" аналізують надані професії та умови праці тощо. У ході проведення ділової гри студенти мають активно користуватися попередньо набутими знаннями у галузях ринку праці, законодавства із праці, управління персоналом.

Завдання 2.2. Рекрутмент у всьому світі бурхливо розвивається, особливо у країнах з розвиненою економікою. Отож, доцільно розглянути світових лідерів ринку рекрутингу. До них відносяться такі країни: США, Великобританія, Німеччина, Франція, Сінгапур. Необхідно порівняти особливості функціонування світових ринків рекрутингових послуг за такими параметрами: принципи набору персоналу; основні послуги рекрутингових агенцій; прибуток рекрутингових агенцій; особливості ринку; позитивні та негативні риси.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 2.3. Крупна міжнародна корпорація Tetra Laval складається з трьох незалежних підрозділів:

Tetra Pak – обладнання для пакування рідких харчових продуктів з картону та виробництво пакувальних матеріалів;

DeLaval – обладнання для виробництва молока;

Sidel – обладнання для виробництва пластикових і скляних пляшок та алюмінієвих банок.

У найближчий час ця компанія планує відкрити філію у місті Києві, тому необхідно найняти насамперед висококваліфікованих і рідкісних спеціалістів. Представники компанії звикли працювати з крупними рекрутинговими агенціями, отож вони зіштовхнулися із пошуком рекрутингової агенції, що має високий імідж і конкурентоспроможність для пошуку та підбору висококваліфікованих спеціалістів, топменеджерів і можливого подальшого співробітництва, що включатиме крім підбору та відбору персоналу кадровий аудит, коучинг, проведення тренінгів, консультаційні послуги. У зв'язку з цим необхідно скласти рейтинг кращих рекрутингових агенцій України та обрати найкраще для компанії-замовника. Для виконання цього завдання доцільно використовувати літературу з рекрутингу і ринку праці та електронні ресурси.

Необхідно:

1. Скласти рейтинг кращих рекрутингових агенцій України (проаналізувати їхні основні та рекрутингові послуги, відомість та імідж на ринку праці, організаційну структуру, цінову політику).

2. Скласти основні стандарти якості рекрутингових услуг і проаналізувати ретельність їхнього дотримання вітчизняними рекрутинговими агенціями.

3. Обрати кращу рекрутингову агенцію для корпорації Tetra Laval за усіма параметрами.

4. Скласти кваліфікаційну характеристику рекрутера та проаналізувати основні якості, якими має володіти ефективний рекрутер.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал, літературні джерела за темою дослідження, а також інформацію у відкритому доступі.

Тема 3. Класифікація послуг рекрутингових агенцій

Мета – формування навичок визначати основні послуги рекрутингових агенцій.

Основні терміни та поняття: технологія масового рекрутингу; гедгантинг; ексклюзивний пошук; аутстафінг; аутплейсмент; лізинг персоналу; оцінка персоналу, асесмент.

Семінарське заняття

1. Поняття основних послуг рекрутингових агенцій та їх види.
2. Супутні послуги рекрутингових агенцій.
3. Лізинг персоналу.
4. Особливості застосування різних рекрутингових послуг в Україні.

Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел: [1; 3; 7; 9; 10; 12].

Практичне заняття

Завдання 3.1. Кваліфікаційні характеристики посад керівників і спеціалістів є основою для розроблення посадових інструкцій та призначені для рішення питань, пов'язаних з регулюванням трудових відносин, забезпеченням ефективної системи управління персоналом організації. Кваліфікаційні характеристики мають сприяти правильному підбору та розстановці кадрів, підвищенню їхньої ділової кваліфікації, раціональному розподілу праці, створенню механізму розмежування функцій, повноважень і відповідальності між працівниками, а також встановленню єдиних підходів у визначенні їхніх посадових обов'язків та кваліфікаційних вимог.

У крупному банку "Укрсиббанк" відсутня кваліфікаційна характеристика начальника кредитно-економічного відділу. Це заважає правильному підбору кандидата на цю посаду.

Необхідно розробити кваліфікаційну характеристику начальника кредитно-економічного відділу "Укрсиббанка".

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Кваліфікаційна характеристика має містити права та обов'язки спеціаліста та мати такі формулювання: має бути, повинен мати, повинен володіти, повинен знати, повинен мати чітке уявлення.

Завдання 3.1. У крупній виробничій організації заступник директора з персоналу у найближчі місяці йде на пенсію. На його місце претендує два кандидата: начальник відділу кадрів і начальник виробничого цеху тієї самої організації. Необхідно підібрати з двох кандидатів одного на заміщення вакантної посади.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

При підборі кандидатів на вакантну посаду керівника або спеціаліста використовується спеціальна методика, яка враховує систему ділових та особистісних характеристик, що охоплює такі групи якостей:

1. Суспільна діяльність: здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; здатність сприймати критику; активне взяття участі в суспільній діяльності.

2. Ставлення до праці: почуття особистої відповідальності за доручену справу; уважне ставлення до людей; працьовитість; особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; рівень естетики праці.

3. Рівень знань і досвід роботи: наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи у заданій організації (зокрема на керівній посаді).

4. Організаторські здібності: вміння організувати систему управління; вміння організувати свою працю; володіння передовими методами керівництва; вміння проводити ділові наради; здатність до оцінювання своїх можливостей і своєї праці; здатність до оцінювання можливостей та праці інших.

5. Уміння працювати з людьми: уміння працювати з підлеглими; уміння працювати з керівниками різних організацій; уміння створювати згуртований колектив; уміння підбирати, розставляти та закріплювати кадри.

6. Уміння працювати з документами та інформацією: уміння стисло та чітко складати ділові листи, накази, розпорядження; здатність чітко формулювати доручення, давати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй праці; уміння читати документи.

7. Уміння своєчасно ухвалювати та реалізовувати рішення: уміння своєчасно ухвалювати рішення; уміння швидко орієнтуватися у складних обставинах; уміння вирішувати конфліктні ситуації; уміння володіти собою; упевненість у собі.

8. Здатність побачити та підтримати нове: уміння бачити нове; здатність розкрити та підтримати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння розкрити та нейтралізувати скептиків, консерваторів й авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтриманні та впровадженні нововведень, мужність і здатність йти на обґрунтований ризик.

9. Морально-етичні риси характеру: чесність; сумлінність; порядність; принциповість; урівноваженість; стриманість; ввічливість; наполегливість; товариськість; чарівність; скромність і охайність у зовнішньому вигляді; добре здоров'я.

У кожному конкретному випадку за допомогою експертів із цього переліку обираються ті позиції, які є найбільш важливими для конкретної посади, та до них додають специфічні якості, які мають бути у претендента на конкретну посаду.

Після проведення такої роботи залишається десяток якостей, що сформовані у дев'ять груп. Для цього створюється група експертів 5 – 10 осіб. До неї доцільно включити керівника організації, 1 – 2 досвідчених працівника цього підрозділу, керівників і спеціалістів підрозділів, що пов'язані з заданим підрозділом по роботі, працівника кадрової служби, спеціаліста з управління персоналом. Отже, в цьому випадку, група обирає 10 якостей, якими має володіти кандидат на посаду заступника директора із персоналу. Ці якості мають охоплювати всі дев'ять груп. Відбір якостей проводиться простим голосуванням усіх учасників. Кожний з експертів будує матриці попарних порівнянь і ранжує підібрані якості. Приклад побудови матриці попарних порівнянь наведено в табл. 3.1.

Потім будується зведена матриця попарних порівнянь обраних якостей, до якої включаються думки експертів.

Зведену матрицю попарних порівнянь якостей заступника директора з персоналу наведено в табл. 3.2. Припустимо, що в грі зайнято 7 учасників.

У результаті спеціального оброблення якостей за допомогою цієї матриці залишаються найважливіші якості для заданої посади. Після цього експертами проводиться робота з визначення наявності цих якостей у кандидатів на вакантну посаду та ступеня володіння ними кожним кандидатом (в балах).

Таблиця 3.1

**Матриця попарних порівнянь якостей заступника директора
з персоналу організації (експерт 1)**

№ з/п	Найменування якості	Номер якості										Сума в балах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	Чуйне та уважне відношення до людей	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3	Наявність відповідної кваліфікації	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4	Володіння передовими методами керівництва	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5	Уміння підбирати, розставляти та закріплювати кадри	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6	Уміння складати ділові листи, накази, розпорядження	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7	Уміння вирішувати конфліктні ситуації	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8	Уміння бачити нове	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9	Товариськість	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10	Скромність і охайність	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Таблиця 3.2

**Зведена матриця попарних порівнянь якостей заступника
директора з персоналу організації (експерт 1)**

№ з/п	Найменування якості	Значення балів							Середнє арифметичне значення в балах	Ранг якості
		1	2	3	4	5	6	7		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2	Чуйне та уважне відношення до людей	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3	Наявність відповідної кваліфікації	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4	Володіння передовими методами керівництва	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5	Уміння підбирати, розставляти та закріплювати кадри	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6	Уміння складати ділові листи, накази, розпорядження	3	5	4	6	4	6	–	4,7	9
7	Уміння вирішувати конфліктні ситуації	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8	Уміння бачити нове	8	9	10	7	6	5	–	7,5	8
9	Товариськість	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10	Скромність і охайність	3	5	4	3	–	6	–	4,2	10

З табл. 3.2 видно, що якості 6 та 10 не мають суттєвого значення для заданої вакантної посади. При цьому інші вісім якостей є ідеальними для цієї вакантної посади. Потім визначається ступінь володіння кандидатами на вакантну посаду цими ідеальними якостями. Будуються такі самі матриці для кожного з кандидатів і результати заносяться у спеціальну таблицю (табл. 3.3), в якій вказані відхилення реальних якостей претендентів від ідеальних.

Таблиця 3.3

Порівняння реальних якостей претендентів на посаду заступника директора з персоналу з ідеальними якостями

№ з/п	Найменування якості	Значення ідеальних якостей в балах	Значення якостей претендентів у балах	
			Начальник відділу кадрів	Начальник виробничого цеху
1	Здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним	10,0	9,9 (–0,1)	9,7 (–0,3)
2	Чуйне та уважне відношення до людей	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (–0,1)
3	Наявність відповідної кваліфікації	9,1	9,0 (–0,1)	9,0 (–0,1)
4	Володіння передовими методами керівництва	13,9	13,0 (–0,9)	13,2 (–0,7)
5	Уміння підбирати, розставляти та закріплювати кадри	12,9	12,2 (–0,7)	12,3 (–0,6)
6	Уміння вирішувати конфліктні ситуації	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
7	Уміння бачити нове	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
8	Товариськість	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)

Кожний кандидат заповнює матрицю попарних порівнянь за своєю особою, водночас до матриці додаються тільки ті якості, якими з його погляду він володіє на 50 % та вище. Теж саме роблять експерти, що знають претендента. Кількість експертів необмежена. Будується матриця попарних порівнянь, до якої включаються усі думки експертів.

Після оброблення даних залишаються ті якості, які найбільш притаманні кандидату. Кандидат, що в найбільшій мірі має усі необхідні якості для даної посади, займає її.

Начальник відділу кадрів найбільшою мірою має ідеальні якості, тому він рекомендується експертною комісією на посаду заступника директора із персоналу.

Завдання 3.2. Проводячи відбір кандидатів на заміщення вакантної посади, співробітники служби управління персоналом прагнуть насамперед встановити у претендентів наявність необхідних професійних та особистісних якостей. Разом з тим у багатьох випадках не менш важливо знати про негативні якості претендента, наявність яких рано чи пізно заважатиме розкриттю його професійних якостей і стане причиною звільнення. Працівника легко взяти на роботу, але нелегко звільнити. Далі наведено встановлений на основі опитування працівників кадрових служб перелік негативних якостей, власники яких отримали відмову під час прийому на роботу у різноманітні організації та на різні посади. Однак не всі вони рівні з погляду негативного впливу на результати виконання роботи, якщо мова йде про роботу на різних посадах. Для одних робочих місць наявність у кандидата деяких якостей має бути приводом для категоричної відмови під час прийому на роботу, для інших – не настільки суттєво.

Перелік якостей, власники яких, пробуючи влаштуватися на роботу, отримали відмову:

1. Неохайний зовнішній вигляд.
2. Манери всезнайки.
3. Невміння говорити, дефекти мови, граматичні помилки в резюме.
4. Відсутність плану кар'єри, чітких цілей діяльності та завдань.
5. Відсутність щирості.
6. Відсутність інтересу та ентузіазму.
7. Неможливість брати участь у справах організації, крім обумовленого робочим графіком часу.

8. Надмірна концентрація на грошах: зацікавленість тільки у великому розмірі заробітної плати.
9. Низькі оцінки під час навчання.
10. Небажання почати знизу: очікування багато та швидко.
11. Прагнення до самовиправдання, ухильність, посилення на несприятливі обставини.
12. Недостатність такту.
13. Недостатня зрілість.
14. Недостатня ввічливість.
15. Негативні відгуки про попередніх роботодавців.
16. Недостатня здатність орієнтуватися у суспільстві.
17. Явне небажання навчатися.
18. Недостатня жвавість.
19. Небажання дивитися в очі інтерв'юеру.
20. Мляве потискання руки.
21. Нерішучість.
22. Пасивний відпочинок.
23. Невдале сімейне життя.
24. Сварки з батьками.
25. Неохайність.
26. Відсутність цілеспрямованості.
27. Бажання отримати роботу на короткий час.
28. Недостатнє почуття гумору.
29. Мало знань за спеціальністю.
30. Несамостійність.
31. Відсутність інтересу до організації або галузі.
32. Залучення "престижних" знайомств.
33. Небажання працювати, де виникне необхідність.
34. Цинізм.
35. Низький моральний рівень.
36. Лінь.
37. Нетерпимість при дуже розвинених упередженнях.
38. Вузькість інтересів.
39. Невміння цінувати свій час.
40. Погане ведення власних фінансових справ.
41. Відсутність інтересу до суспільної діяльності.
42. Нездатність сприймати критику.

43. Відсутність розуміння цінності досвіду.
44. Радикальність ідей.
45. Запізнення на співбесіду без поважної причини.
46. Відсутність відомостей про організацію.
47. Невихованість.
48. Не ставить питань про роботу тому, хто проводить співбесіду.
49. Дуже різкий тон.
50. Невизначеність відповідей на питання.

Необхідно:

1. Проаналізувати наведений перелік якостей з позиції необхідності їхнього врахування як підстави для відмови під час прийому на роботу на кожну з таких посад: продавець магазину; начальник відділу маркетингу заводу; фінансовий аналітик великої фірми; заступник директора з економіки великого заводу; начальник відділу кадрів крупної організації.

2. Розбити наведений перелік якостей для кожної посади на три групи: абсолютно неприпустимі якості; небажані якості; якості, наявність яких не впливатиме на результати роботи.

3. Згрупувати якості з погляду їхнього ставлення до різних сторін особистості працівника (моральні, інтелектуальні, вольові, емоційні, культурні, фізичні та ін.) та виділити якості, що неприйнятні для кожної роботи.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Змістовий модуль 2 Технології рекрутинга

Тема 4. Відбір персоналу

Мета – формування навичок відбору персоналу.

Основні терміни та поняття: етапи процесу рекрутингу; відбір кандидатів; співбесіда; презентація кандидатів замовнику.

Семінарське заняття

1. Основні етапи та технологія роботи рекрутингових агенцій.
2. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
3. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду.
4. Відбір кандидатів на вакантну посаду та їхня презентація замовнику.
5. Технології збору й аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.
6. Технології проведення інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.
7. Ухвалення рішення про заповнення вакансії.

Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття

Підготовку до семінарського заняття слід здійснювати шляхом опрацювання літературних джерел: [1 – 3; 8 – 12; 17].

Практичне заняття

Завдання 4.1. У нинішній час серед рекрутингових інструментів найважливішим є оголошення про вакансію. Важливою проблемою є типові помилки в описі вакансії: суміщення посад; великий перелік посадових обов'язків; категоричні фрази; мінімум інформації про умови роботи та роботодавця; заробітна плата за результатами співбесіди або домовленістю; категоричні фрази; орфографічні помилки тощо. Це заважає залученню найбільш компетентних і високопрофесійних здобувачів. Тому вкрай важливо вміти складати оголошення про поточну вакансію, що має відповідати основним правилам: стислість; точність формулювання; грамотність. Це дозволить менеджерам підвищувати ефективність відбору персоналу.

Агентству з підбору персоналу потрібен асистент спеціаліста з підбору персоналу. Необхідно скласти оголошення про поточну вакансію. У ній необхідно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, надати стисло характеристику організації, в якій він буде працювати, викласти обов'язки та вимоги (необхідні та бажані), умови праці для даної посади (графік роботи, наявність випробувального терміну, місцезнаходження офісу, заробітна плата та ін.), телефон й електронна адреса для передачі резюме.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Оголошення про поточну вакансію має виглядати так:

Посада Асистент спеціаліста з підбору персоналу
Організація Агентство з підбору персоналу "Кадри"
Обов'язки
Вимоги
Обов'язкові
Бажані
Умови праці

Завдання 4.2. У теперішній економічній, політичній і соціальній ситуації, що склалася в нашій країні, важливим є вивчення взаємодії ціннісних орієнтацій і значущості роботи. Для ефективного відбору персоналу надзвичайно важливим є дослідження пріоритетів, якими керується здобувач під час вибору того або іншого місця роботи.

Молодий спеціаліст закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю "Економіка підприємства". Йому пропонують роботу в декількох організаціях, кожна з яких має різні можливості задоволення потреб молодого спеціаліста. Якими ціннісними орієнтаціями надасть перевагу молодий спеціаліст під час вибору майбутньої роботи? Проранжуйте їх, використовуючи метод попарних порівнянь (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Ціннісні орієнтації під час вибору роботи

Ціннісні орієнтації	Ранг
1	2
1. Добре заробляти	2
2. Отримувати відпустку у зручний час	10
3. Працювати у нормальних санітарно-гігієнічних умовах	5
4. Працювати у дружньому, згуртованому колективі	3
5. Отримати житло або покращити житлові умови	9
6. Підвищувати свою професійну майстерність	8
7. Найбільш повно використовувати здібності та вміння	11
8. Отримувати, відчувати суспільне визнання за свої трудові досягнення	15
9. Активно брати участь в управлінні виробництвом	14
10. Мати надійне робоче місце	6

1	2
11. Влада та вплив (право приймати рішення)	12
12. Просування по службі	1
13. Відповідність інтересів на роботі та поза неї	13
14. Спілкування з інтересними, ерудованими колегами	7
15. Мати спокійну роботу з чітко визначеним колом обов'язків	4
16. Мати добре забезпечення у старості	16

Проранжуйте ціннісні орієнтації з провідним економістом, що має стаж роботи на провідному промисловому підприємстві 15 років. Порівняйте результати та зробіть висновки.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.3. Резюме – це інформація про себе, що надається роботодавцю здобувачем. Вдале резюме може стати приводом для інтерв'ю, тобто особистої зустрічі з роботодавцем або його представниками. Резюме має відповідати певним вимогам: воно має бути стислим, але водночас максимально інформативним, в ньому не має бути стислих речень, пасивних форм. Отже, від грамотно складеного резюме залежить успіх кандидата під час прийому на роботу.

Студентам пропонується скласти своє резюме на поточний час для надання його роботодавцю.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Резюме має бути складеним за такою структурою:

1. Прізвище, ім'я, по-батькові.
2. Дата й місце народження.
3. Адреса проживання.
4. Сімейний стан, діти.
5. Контакти (телефон, e-mail).
6. Мета (на яку посаду претендує, пріоритетні сфери діяльності, кар'єрні плани, мотивація, побажання до роботодавця).

7. Бажана посада та оклад.

8. Освіта у зворотному хронологічному порядку (роки навчання, назва університету, факультет, навчальні дисципліни, що вивчалися. Також варто згадати про додаткову освіту: курси, семінари, тренінги, стажування тощо).

9. Досвід роботи у зворотному хронологічному порядку (роки роботи, назва організації, посада, основні обов'язки, професійні навички та досягнення).

10. Додаткова інформація (володіння іноземними мовами та рівень їхнього знання, навички роботи на комп'ютері, наявність прав водія, суспільна діяльність, хобі).

Завдання 4.4. З'явилася вакансія на посаду бухгалтера в організації. Таку ж посаду займає один з досвідчених співробітників організації М. В. Коваленко. Для того, щоб визначити вимоги до кандидата на наявну вакантну посаду, слід провести аналіз роботи за допомогою працівника організації М. В. Коваленка. Для цього спочатку слід скласти опитувальник структурованої співбесіди для аналізу роботи М. В. Коваленка, після чого складається опитувальник співбесіди з кандидатом на вакантну посаду під час прийому на роботу.

Опитувальник структурованої співбесіди для аналізу роботи містить такі складові: місце в заданій організації; головна мета роботи; основні обов'язки; види або напрями діяльності; питання по кожному обов'язку, виду або напрямку діяльності (обладнання, що використовується під час роботи, які розрахунки доводиться виконувати, чи використовуєте ви в роботі графіки, рисунки, інші джерела інформації, хто вас контролює та кого контролюєте ви та ін.), контакти з іншими працівниками.

Опитувальник співбесіди з кандидатом на вакантну посаду під час прийому на роботу складається на основі результатів опитування М. В. Коваленка та містить питання для визначення здатності виконувати роботу, питання для визначення бажання виконувати роботу, питання для визначення здатності підпорядковуватись і здатності виконувати завдання, додаткові питання до співбесіди з молодим спеціалістом.

Під час відбору керівників і працівників на окремі посади, пов'язані з реалізацією продукції та послуг, складаються спеціальні запитання.

1. Наскільки ефективний метод складання вимог до кандидата на основі аналізу роботи працівника, що займає аналогічну посаду?

2. Складіть опитувальник структурованої співбесіди для аналізу роботи бухгалтера виробничого підприємства Коваленка М. В.

3. Складіть опитувальник структурованої співбесіди з кандидатом на вакантну посаду бухгалтера виробничого підприємства при прийомі на роботу.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал та літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.5. Організація у зв'язку із розширенням своєї діяльності зробила розрахунок потреби в персоналі, який показав, що на окремих дільницях працівників бракує, утворилися вакантні посади, отже необхідно додатково залучити персонал.

Були використані різні джерела пошуку та підбору співробітників. В організацію почали поступати резюме та анкети кандидатів на вакантні посади, що дозволило зробити попередній відбір претендентів. Спеціалісти відділу управління персоналом підготували стандартний бланк "оцінювальний лист співбесіди" та залучили до опитування спеціалістів з інших підрозділів. За результатами опитування має бути обраний той кандидат, який повною мірою відповідає цій посаді.

Створіть три групи: експертну групу, що складається з двох осіб і дві рівні за чисельністю групи з інших учасників, одна з яких становить претендентів на вакантні посади, а інша – представників конкретної, обраної учасниками організації (її керівника, начальника і співробітників відділу управління персоналом, психолога, консультанта з оцінки та відбору персоналу та ін.). Учасники гри розподіляють між собою ролі самостійно. Експертна група оцінює розроблені документи з погляду їхньої повноти, правильності, достовірності складання та заповнення, інформативності й ін.; консультує всіх учасників за питаннями підбору та відбору персоналу. Дві інші групи працюють паралельно та виконують такі пункти: п.1 – обидві групи; спеціалісти – пп. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14. Претенденти – пп. 4, 5, 6, 12. Усі розроблені документи активно обговорюються учасниками гри. За п. 12 – проведення співбесіди обирається один або кілька претендентів, що найбільш повно відповідають вимогам організації та формується група з числа спеціалістів в кількості 3 – 4 осіб.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Для проведення роботи по підбору та відбору персоналу учасникам ділової гри необхідно:

1. На основі аналізу джерел появи додаткової потреби в персоналі визначити склад вакантних посад і кількість працівників, які потрібні для кожної професії. Вибір організації, для якої проводиться підбір і відбір персоналу, здійснюється самостійно на основі проходження практики або місця роботи. Аналіз джерел появи додаткової потреби в персоналі може проводитись логічним шляхом, а визначення вакантних посад та кількість посад за кожною – експертним методом або розрахунковим методом із застосуванням методів трудомісткості, за нормами обслуговування, за робочими місцями.

2. За кожною вакантною посадою розробити посадову інструкцію, що складається із завдань, функцій, прав та відповідальності працівника.

3. За кожною вакантною посадою розробити особистісну специфікацію, що містить вимоги до працівника, що претендує на вакантну посаду. Особистісна специфікація містить інформацію, необхідну для прийому на роботу та відбору необхідних співробітників, проведення співбесіди (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Особистісна специфікація

Назва посади	Якості, що вимагає посада		
	основні	бажані	небажані
Основні вимоги до працівника			
1. Фізичні якості (вік, зріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд)			
2. Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід)			
3. Інтелект (розумові здібності, кмітливість, пам'ять, логіка мислення, чітке висловлювання думки)			
4. Спеціальні здібності (до обчислювань, музикальні, художні)			
5. Інтереси (до суспільної діяльності, влади, престижу, кар'єри)			
6. Риси характеру (ініціативність, самостійність, відповідальність)			
7. Зовнішні умови (домашні, соціально-побутові, фінансові, можливість відряджень)			

4. Скласти оголошення для публікації у засобах масової інформації про наявність вакантних посад у заданій організації.

5. Розробити структуру резюме та скласти резюме на себе або вигадану особу – претендента на посаду.

6. Розробити форму анкети кандидата на вакантну посаду із зазначенням тих реквізитів, що дадуть найбільш повне уявлення про претендента на вакантну посаду ще до особистої зустрічі з ним. Вона може містити загальну інформацію про кандидата, освіту, воління іноземними мовами, навички роботи на комп'ютері, наявність прав водія, останні місця роботи, основну причину роботи на останньому місці, найбільш бажана галузь діяльності, очікуваний розмір заробітної плати, інші питання.

7. Зробити попередній відбір кандидатів на посади на основі аналізу повідомлень про них, отриманих по телефону, резюме та анкет кандидатів на посади. Для цього можна скласти спеціальну картку з основними відомостями про кандидатів.

8. Скласти лист-запрошення на співбесіду тих кандидатів, які пройшли попередній відбір. У ньому слід вказати точний час і місце співбесіди та її очікувану тривалість.

9. Вивчити систему методів відбору та оцінювання претендентів і відібрати найбільш підходящі методи для кожної посади. Система основних методів має бути вивчена працівниками відділу управління персоналом.

10. Розробити підготовчі заходи для проведення співбесіди, що включають крім розроблення стратегії співбесіди, вибір і підготовку приміщення, запрошення необхідних співробітників, керівників організації та ін. Розроблення стратегії включає такі елементи: встановлення контакту з претендентом для створення довірчих відносин; підготовка змісту співбесіди; управління процесом співбесіди. Також слід чітко уявляти основні цілі співбесіди (оцінити здібності людини до виконання роботи на заданій посаді, зрозуміти мотивацію претендента, зрозуміти, чи можна управляти претендентом, чи розуміє він сутність субординації).

11. Розробити форму оцінювального листа співбесіди, якою користується співробітник відділу управління персоналом у ході співбесіди. Варіант оцінювального листа наведено в табл. 4.3.

12. Провести співбесіду, обрати з учасників ділової гри представників організації та претендентів на вакантні посади, заповнити оцінювальний лист.

13. Після співбесіди проаналізувати питання та відповіді однієї й іншої сторони з погляду повноти та достовірності інформації, коректності запитань, логічності бесіди.

14. Зробити відбір кандидатів та ухвалити рішення про прийом на роботу тих з них, які найбільшою мірою відповідають ідеальній моделі працівника за конкретною посадою.

Таблиця 4.3

Оцінювальний лист співбесіди

Параметри	Оцінка(відповідність) 1; 2; 3; 4; 5	Коментар
1. Фізичні якості: зовнішній вигляд здоров'я мовлення манери динамізм		
2. Досягнення: освіта іноземні мови кваліфікація досвід роботи кар'єра		
3. Інтелект: понятливість кмітливість гнучкість		
4. Спеціальні здібності		
5. Інтереси (хобі)		
6. Риси характеру: комунікативність лідерство впевненість самоконтроль		
7. Керованість		
8. Мотивація		
9. Побутові умови		

Завдання 4.6. Потрібен консультант із питань економічної політики в один з комітетів Верховної Ради України. Можливі основні напрями роботи консультанта:

- фінансово-кредитна та промислова політика держави;
- інвестиційна діяльність;
- галузева промислова політика;

регулювання діяльності природних монополій;
ліцензійна діяльність;
страхова діяльність та промислова політика.

Необхідно:

1. Сформувати основні вимоги до кандидата на заміщення вакантної посади консультанта з питань економічної політики (професійні якості, досвід роботи за спеціальністю, особистісні якості кандидата), вказавши їхню важливість.

2. Зробити висновки.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.7. Професіограма – це повний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною. Це по суті документ, у якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії та сукупності її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини. Професіограма є важливим методичним засобом проф-орієнтаційної роботи.

У механообробляючих цехах виробничої організації токарі складають велику питому вагу у чисельності основних робочих. Аналіз показав, що відсутність професіограми для цієї професії знижує ефективність її використання. Складіть професіограму токаря.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Професіограма має бути складена за наступною структурою:

1. Відомості про професію (загальні вимоги, зміни у НТП, перспективи розвитку).

2. Процес праці (характеристика, сфера діяльності, вид продукції, знаряддя праці, основні виробничі операції та професійні обов'язки, робоче місце, робоча позиція).

3. Санітарно-гігієнічні умови праці (робота у приміщенні або поза ним, шум, вібрація, освітлення, режим праці та відпочинку, монотонність, темп праці, можливість виробничих травм, професійних захворювань).

4. Психофізіологічні вимоги до працівника (вимоги до особливостей сприйняття, мислення; вимоги до емоційно-вольових і ділових якостей).

5. Професійні знання та навички (необхідні знання, вміння та навички).

6. Вимоги до професійної підготовки (форми, методи, строки професійного навчання, перспектива професійного зростання).

Завдання 4.8. Сюжет 1. Дискримінація в ситуації прийому на роботу. Роль керівника (чоловіки). Під час співбесіди щодо прийому на роботу роботодавець повідомляє дівчині, яка претендувала на вакансію, що її кандидатура відхиляється, так як посада начальника відділу, на яку оголошено конкурс, має бути зайнята чоловіком. В уявленнях роботодавця молода дівчина (25 років), незаміжня, навіть з хорошою освітою і досвідом роботи за фахом, не може впоратися з роботою керівника. Крім цього, роботодавець побоюється, що вона вийде заміж і піде в декрет, що економічно не вигідно організації. Роль кандидата на вакансію (жінки). У такій ситуації співбесіди учасниця вибудовує свою відповідь, спираючись на власний досвід, систему уявлень і бажання вирішити ситуацію на свою користь. У процесі співбесіди вона намагається змінити упередження роботодавця.

Сюжет 2. Дискримінація в ситуації просування на посаді. Роль керівника (чоловіки). Він викликає підлеглого (жінку), потенційного кандидата на посаду заступника, та повідомляє їй, що відхиляє її кандидатуру, оскільки вважає, що вона не впорається з обов'язками управлінця, тому що жінкам не властиво логічне мислення, стриманість. Крім цього, керівник вважає, що нова посада потребує присвячувати більше часу роботі, що утруднить виконання сімейних обов'язків для жінки. Роль підлеглого (жінки). У такій ситуації співбесіди учасниця вибудовує свою відповідь, спираючись на власний досвід, систему уявлень і бажання вирішити ситуацію на свою користь.

Сюжет 3. Дискримінація в ситуації підвищення кваліфікації. Роль керівника (чоловіки). Він відмовляє підлеглої (жінці) в оплаті курсів підвищення кваліфікації, але збирається оплатити їх іншому співробітнику – чоловікові. Роль підлеглої (жінки). У такій ситуації співбесіди учасниця вибудовує свою відповідь, спираючись на власний досвід, систему уявлень і бажання вирішити ситуацію на свою користь. Вона намагається з'ясувати причини відмови, оскільки знає, що замість неї оплата за курси

буде проведена іншому співробітникові – чоловікові. Обговорення підсумків гри. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.9. У великій вітчизняній дистриб'юторській компанії "Торос" на роботу недавно вийшов HR-директор. Керівник фірми – В'ячеслав В'ячеславович Тарасов – був дуже задоволений собою: це саме він вчасно помітив розумну і ввічливу Надію Сергіївну Новікову – консультантку рекрутингового агентства, що на той момент саме обслуговувало його компанію. Незабаром генеральний директор офіційно запросив Надію Сергіївну на роботу у свою компанію, і та, небагато подумавши, погодилася прийняти цю пропозицію.

В'ячеслав Тарасов був одночасно і власником, і гендиректором "Тороса". Як бізнесмен мав у ділових колах репутацію вольової, розумної та порядної людини. Зараз Тарасов готував "мініреволюцію" у компанії.

Революційність починання Тарасова насамперед полягала в тому, що в нинішній момент йому треба було терміново підібрати нову управлінську команду.

Отже, Надія Сергіївна зайнялася рішенням завдань, поставлених генеральним. Крім наймання нових менеджерів ("завдання номер раз", як любив казати Тарасов), було потрібно провести оцінювання наявного персоналу – всіх інших співробітників компанії. Починалася боротьба за підвищення ефективності бізнесу і збільшення віддачі від нього, що вимагало, на думку В'ячеслава Тарасова, якісно іншої роботи і відношення з боку персоналу. Він хотів також, щоб Надія провела для нього аналіз усіх робіт, що маються в компанії, з описом усіх посад. Нікому не потрібні в 90-х посадові інструкції з якогось моменту набули значення і для його компанії. Тепер у ній працювало більше трьохсот людей, і керувати ними вручну ставало все складніше.

Цілі цікаві, і, як здалося Надії Сергіївні, гранично конкретні. Тому вона негайно приступила до реалізації. Першою справою, зрозуміло, були найняті фахівці і менеджери на вакантні позиції, на що пішло ледве

більше двох місяців. Цією частиною своєї роботи Надія Сергіївна залишилася дуже задоволена. На щастя, більш ніж за рік роботи в агентстві підбор вона навчилася робити чудово. Нові менеджери – усі, як на підбор, молоді, мають адекватний досвід, лояльні, з освітою, і навіть зі ступенем MBA, хоча генеральний цього і не вимагав. Загалом, Надія думала, що перевершила сама себе.

Потім настала черга оцінювання співробітників. У цьому питанні Надія сильно "плавала" і починала роботу неохоче. Невідомо ж до того було, як до такої ініціативи віднесеться персонал, і чи зможе вона закінчити цей проєкт. Але отут допомогла відома закордонна компанія, що відкрила недавно офіс в Україні. Ця компанія надала інструментарій і консалтинг, допомогла провести тестування та грамотно інтерпретувати отримані результати. Загалом на все пішло не більше за півтора місяця, що було просто рекордом, якщо врахувати чисельність персоналу.

Але особливої радості Надія Сергіївна не випробувала. Виявилось, що в компанії працюють далеко не ідеальні співробітники. У всякому разі це впливало з наданих консультантами профілів. Були проблеми з такими важливими якостями, як лояльність, самомотивація, саморозвиток персоналу. Крім того, Надія зовсім не розуміла, що з цими висновками робити далі.

Однак треба було просуватися вперед, і тепер слід було б зробити аналіз робіт. Тут чомусь із самого початку справи пішли не так. Під час наради, присвяченої обговоренню проєкту аналізу робіт, начальники відділів виявили байдужість до розглянутого питання. Але аналіз робіт вирішили все-таки проводити. Однак незабаром Надія зіштовхнулася з явним роздратуванням окремих лінійних керівників. Вони не бажали допомагати їй у підготовчих заходах, деякі не давали "відмахування", посилаючись на зайнятість персоналу, відкладали початок проєкту у своїх підрозділах. Нарешті, після цілої низки дрібних конфліктів, Надії все-таки вдалося розпочати безпосередньо до дослідження.

Як метод аналізу робіт Надія вибрала анкетування. Оскільки відділу по роботі з персоналом як такого не існувало, їй приходилося всі питання вирішувати самій. Вона підготувала та роздала лінійним менеджерам пачки з анкетами, пояснила кожному, що і як потрібно заповнювати, а через тиждень збрала заповнені анкети.

Поступово вимальовувалася невтішна картина. У компанії відбувалося дублювання багатьох обов'язків, виникали непорозуміння між

керівництвом підрозділів. Деякі обов'язки час від часу просто ніким не виконувалися, тому що "у семи няньок дитя без ока".

Більше того, до подиву Надії, у компанії знайшлися посади, на яких працювали люди, які абсолютно нічого не роблять. Вони щодня приходили на роботу, але велику частину робочого дня проводили або в курілці, або за чашкою кави, розмовляючи годинами. Неважко догадатися, що основною темою задушевного спілкування останнім часом стала HR-директорка та її бурхлива діяльність.

Після проведеного аналізу робіт Надія Сергіївна зобов'язана була підготувати посадові інструкції для всіх співробітників і допомогти начальникам департаментів з підготовкою положень про відділи. Надія також хотіла "продати" керівництву ідею створення профілів для кожної посади. Це необхідно для того, щоб потім зручніше було підбирати працівників, зокрема і за особистісними якостями. Зі свого минулого рекрутерського життя Надія чітко засвоїла принцип: який би супер-професіонал не був показаний замовникові, якщо на особистісному рівні в нього з керівництвом компанії-роботодавця не відбудеться "хімії", він ніколи не пройде конкурс.

І начебто все було в неї для подальшої роботи: і дані аналізу робіт, і результати психологічного тестування співробітників, а робота все рівно рухалася вкрай повільно. Дуже хотілося зв'язати посадові інструкції зі структурою компанії, але вона аж ніяк не вимальовувалася!

Крім того, деякі з недавно підібраних менеджерів, зіштовхуючись у коридорах офісу з Надією, чомусь відводили очі вбік, а на питання відповідали неохоче або говорили загальними фразами. Це турбувало Надію ще сильніше, ніж результати психологічного тестування й аналізу робіт. Але занурюючись у роботу, вона на час забувала про ці зустрічі.

Приблизно через місяць після завершення аналізу робіт украй змучена міркуваннями Надія Сергіївна відправилася на прийом до генерального. Вона хотіла окреслити ситуацію та спробувати переконати його насамперед позбутися зайвих людей, а заодно і посад. Вона доповіла про отримані результати і зроблені нею висновки: за рік на таких "утриманців" компанія витрачає майже \$70 тис. В'ячеслав В'ячеславович вислухав її уважно та тільки раз помітив, що для його бізнесу це не така велика сума, "на інші потребі витрачається більше".

Наприкінці розмови В'ячеслав В'ячеславович Тарасов раптом сказав: учора ввечері двоє з нових менеджерів подали йому заяву про

звільнення. Поки про це знає тільки він, але незабаром довідається весь колектив. Питання: навіщо звільняти старих співробітників, якщо знайдені Надією новачки теж ідуть? Після чого, так і не дочекавшись виразної відповіді від приголомшеної Надії Сергіївни, генеральний запропонував їй виконати доручену роботу, з огляду на сформовану ситуацію і відносини, що склалися. Посадові інструкції можна розробити для тих, хто щось робить, а особистісні профілі краще взагалі "накреслити" по наявних членах команди. Люди, узагалі ж – усі хороші. Та й "проблеми вирішують" іноді, особливо ті з них, хто ніяких обов'язків не виконує.

Надії стало ніяково, вона зрозуміла, що допустила серйозний промах. І тепер, можливо, втратить гарну роботу. Мало того, що це її перший досвід у якості повноцінного HR-директора, так ще і пропрацювала буквально кілька місяців. Що розповідати на співбесідах майбутнім роботодавцям? Чим хвалитися? Тим, що не змогла утриматися в такого гарного начальника, як В'ячеслав Тарасов? А залишитися без роботи, стати домогосподаркою – немислимо, вона ж зараз годує всю родину: чоловіка, якому ось вже п'ять місяців не платять гроші в його конторі, семирічну дочку, та й мамі треба допомагати – пенсія незначна.

"Ні, треба терміново усе виправити і зробити так, як говорить В'ячеслав В'ячеславович, – думала Надія Сергіївна. – Він людина досвідчена, 10 років у цьому бізнесі, та й фірма ця – його власність. Ну що лізти зі своїм статутом у чужий город? Він за що платить мені \$800? За ретельність, відсутність проблем з персоналом. А я що роблю? Як з'явилася в компанії, так і посипалися проблеми, як з рогу достатку. Ні, потрібно це негайно припиняти!".

Прийнявши це рішення, Надія попрощалася з генеральним і пішла працювати.

1. Як ви вважаєте, чи правильне рішення прийняла Надія?
 2. Яку роль зіграв у розвитку ситуації виконаний аналіз робіт?
 3. Чи були допущені помилки HR-директоркою? Якщо так, то які?
- Відповіді на запитання змістовно обґрунтуйте.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.10. В одній невеликій комерційній компанії кожен успішний співробітник відділу продажів досить швидко виходив на хороші обсяги виконання виробничих завдань, а відповідно й бонуси. Отже, на якомусь етапі він уже заробляв досить багато грошей, і для додаткової мотивації вище керівництво відразу робило такого успішного співробітника керівником більшого або меншого масштабу.

У компанії був комерційний директор, що підкорявся генеральному. Йому своєю чергою підпорядковувався керівник відділу продажів (інших підлеглих у комерційного директора не було). При цьому у відділі було всього 5 чоловік. Отже, відбувалося повне дублювання функцій, що неминуче привело до великої кількості управлінських конфліктів і нераціональному використанню часу. Як ви думаєте, у чому ж була причина створення такої невдалої структури та виникнення проблемної ситуації, у чому був "корінь зла"?

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.11. У рекрутинговій компанії Best Recruiting відбувся такий випадок. Шукала роботу жінка – головний бухгалтер, з пристойної компанії та хорошим рівнем компетенції. Коли її запитали про причини пошуку роботи, і про те, що саме вона хотіла б знайти, вона відповіла, що пішла через те, що її підвищили на посаді. Спочатку це викликало здивування, а потім з'ясувалося, що вона дуже хороший професіонал у сфері бухгалтерії та фінансів, керівництво її цінує. Спочатку її заохочують, зробивши старшим бухгалтером (у неї збільшилося відповідальності, але не було підлеглих), і вона відмінно справлялася з новими обов'язками. Керівництво цінує її успіхи, і знову підвищує, зробивши заступницею головного бухгалтера. З'являється двоє підлеглих, вона вже не дуже задоволена, проте справляється з роботою, як і раніше, добре.

Незабаром з компанії йде головний бухгалтер, і нашу героїню знову заохочують, пропонують посаду головної бухгалтерки, причому так урочисто і з такою кількістю похвал, що відмовитися їй просто незручно. Але, на жаль, через деякий час вона розуміє, що робота з великою кількістю підлеглих, де більше адміністративної, ніж спеціальних професійних

функцій, її усе менше й менше задовольняє. У підсумку все завершилося пошуком нової роботи. Прокоментуйте цю ситуацію.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.12. Досить типовою ситуацією в сучасних компаніях є така: керівник з якихось причин не дуже поспішає додому після роботи, та й по вихідних іноді не проти вийти. У ситуації не йдеться про форс-мажорні, "авральні" обставини, а ймовірніше про обставини приватного життя або ж зосередження всіх інтересів винятково на роботі. У більшості випадків відбувається проектування: від підлеглих також очікують переробки, вільно або мимоволі більше висока оцінка дається тим, хто часто затримується на роботі. Така ситуація може призвести до того, що люди почнуть підмінювати реальну роботу її видимістю, а оцінка буде даватися не за результатами, а за формальними показниками. Що робити в такій ситуації?

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Завдання 4.13. Керівник відділу очікує підвищення, відповідно, його місце найближчим часом повинне звільнитися. З якихось причин керівник налаштовує на підвищення одного зі співробітників, хоча той, найімовірніше, не став би сам претендувати на це місце. Однак на посаду керівника призначається зовсім інша людина, і доводиться дуже довго відновлювати мотивацію і нормальний стиль поведінки "несправедливо скривдженого". Чому так сталося? Що необхідно робити для виправлення ситуації? Які заходи необхідно вжити для запобігання подібних ситуацій в організаціях?

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Під час виконання завдання слід використовувати лекційний матеріал і літературні джерела за темою дослідження.

Тема 5. Супутні послуги рекрутингових агенцій

Мета – формування навичок застосування супутніх послуг рекрутингових агенцій.

Основні терміни та поняття: планування персоналу; профорієнтація; трудова адаптація; оцінювання професійних та особистих якостей персоналу; консультування.

Практичне заняття

Тест "Комунікативність та адаптація працівника в колективі"

Цілі:

ознайомитися з оцінюванням комунікативності та адаптації шляхом тестування;

навчитися об'єктивно оцінювати свої якості.

Методичні рекомендації. Читаючи твердження, слід позначити знаком "+" ті з них, з якими ви згодні, та знаком "-", якщо не згодні.

1. Мені здається важким наслідувати інших людей.
2. Я зміг би здійснити такий вчинок, який би привернув до мене увагу.
3. Я міг би стати непоганим актором.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся у центрі уваги.
6. У різних ситуаціях та у спілкуванні з різними людьми я часто поводжу себе по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я переконаний.
8. Щоб досягти успіху у справах та у стосунках з людьми я намагаюся бути таким, яким мене очікують побачити.
9. Я можу бути дружнім з людьми, які мені не подобаються.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

Ключ до тесту. Поставте собі по одному балу за відповідь "ні" за 1, 5, 7 питання та відповідь "так" на решту. Підрахуйте суму балів.

0 – 3 бали. У вас низькі комунікативні здібності. Ваша поведінка стійка та ви не вважаєте потрібним її змінювати залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття у суспільстві, але ви можете бути надто прямолінійним.

4 – 6 балів. У вас середні комунікативні здібності. Ви щирий, але стриманий у своїх емоційних проявах. Вам слід більше рахуватися з оточуючими.

7 – 10 балів. У вас високі комунікативні здібності. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації та навіть можете передбачити враження, що ви справляєте на оточення.

Завдання 5.1. Методика проблемно-ситуаційного оцінювання персоналу припускає оцінювання керівника та спеціаліста у дії у конкретній управлінській ситуації. Необхідно визначити склад персоналу, що підлягають оцінюванню. Далі слід виявити та відібрати основні управлінські ситуації, в яких керівник, що підлягає оцінюванню, виконує свої обов'язки. Здебільшого оцінювання проводять експерти (керівництво, колеги та підлеглі), але в наведеній ситуації її проводитимуть студенти. Наступним кроком буде оцінювання ефективності діяльності працівників (необхідна також самооцінка). Далі слід опрацювати статистичними методами отриману інформацію, а також оцінити та проаналізувати результати оцінювання працівників.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Формування кола проблемних ситуацій проводиться за допомогою системи послідовних процедур. Складається перелік ситуацій, що відображають сутність діяльності посади, що оцінюється. Після цього ситуації слід об'єднати в блоки, що відповідають основним напрямкам діяльності керівника та спеціаліста:

- матеріально-технічне та кадрове забезпечення підрозділу;
- функціонування підрозділу;
- організація праці керівника підрозділу;
- ставлення підлеглих до роботи, що виконується.
- особливості взаємостосунків і спілкування керівника та підлеглих;

особливості стосунків з вищим керівництвом;
відношення із суміжними підрозділами.

На наступному етапі методом попарного порівняння слід провести оцінювання найбільш значущих ситуацій.

Завдання 5.2. В організації з'явилася вакантна посада керівника одного з відділів. На посаду претендує декілька осіб. Необхідно дати оцінку якостей кожному з претендентів на посаду та обрати з претендентів кращого, визначити середній бал кожного з претендентів.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Зі складу групи обираються 3 – 4 особи – претенденти на посаду начальника відділу кадрів. Обирається експертна комісія з 5 – 6 осіб, яка буде соціограми за кожним з претендентів на основі листа оцінюваних якостей (приклад такого листа для начальника виробничого відділу наведено в табл. 5.1). Порівняння результатів побудови соціограм дозволяє обрати одного з претендентів на посаду начальника відділу кадрів.

Таблиця 5.1

Лист оцінки ділових та особистісних якостей

№ з/п	Оцінювальні якості	Бали					
		К	З	Ф	І	Н	Т
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принциповість	4	5	5	4	5	5
2	Почуття відповідальності	5	5	5	5	5	5
3	Наполегливість	4	4	4	4	4	4
4	Здатність доводити справу до кінця	5	5	5	5	5	5
5	Вимогливість до себе	5	5	5	5	5	5
6	Вимогливість до підлеглих	5	5	5	5	5	5
7	Відчуття відповідальності	4	4	5	4	4	4
8	Продуктивність праці	5	5	5	5	5	5
9	Якість праці	4	5	5	5	4	4
10	Рішучість	4	5	4	4	5	4
11	Енергійність	5	5	4	5	5	5
12	Працьовитість	5	4	5	5	4	5
13	Здатність створити згуртований колектив	5	4	5	5	4	4
14	Сумлінність	5	5	5	5	5	5
15	Дисциплінованість	4	5	5	5	5	5
16	Самостійність в ухваленні рішень	5	4	5	5	5	5

1	2	3	4	5	6	7	8
17	Піклування про людей	5	5	5	5	4	4
18	Ініціатива	5	5	5	5	5	5
19	Новаторство	5	4	5	4	4	4
20	Досвід роботи	4	5	5	5	5	5
21	Знання в галузі техніки та технології	5	5	5	5	5	5
22	Знання в галузі економіки	3	4	4	4	4	4
23	Знання в галузі організації та управління	4	4	5	4	4	4
24	Знання в галузі психології	4	5	5	4	3	4
25	Конкретні знання в галузі виконуваної роботи	5	5	5	5	5	5
26	Загальна освіта	5	5	5	5	5	5
27	Культурний рівень	5	5	5	5	5	5
28	Ставлення до підвищення своєї ділової кваліфікації	5	5	5	5	4	5
29	Ставлення до підвищення кваліфікації підлеглих	5	4	4	5	4	4
30	Здоров'я	5	5	5	5	5	5
31	Працездатність	5	5	5	5	5	5
32	Почуття власної гідності	4	5	5	5	5	5
33	Справедливість	4	4	5	5	4	4
34	Чесність	5	4	5	5	4	4
35	Стресостійкість	5	5	5	4	5	5
36	Здатність знаходити вихід з важких ситуацій	5	5	5	5	5	5
37	Комунікабельність	5	5	5	5	4	5
38	Скромність	4	4	4	4	4	4
39	Почуття гумору	5	5	5	5	5	5
40	Авторитет як спеціаліста	5	5	5	5	5	5
41	Авторитет як керівника	5	5	5	5	5	5
42	Авторитет як людини	5	5	4	5	4	4

Примітка. Умовні позначення:

К – керівник підприємства;

З – перший заступник керівника-головний інженер;

Ф – фінансовий директор;

І – провідний інженер виробничого відділу;

Н – начальник відділу кадрів;

Т – технік виробничого відділу.

Завдання 5.3. Менеджер-керівник вступив до першої фази службового шляху в 25 років. Наступник має замінити його в кінці восьмої фази службового шляху.

1. Визначте, в якому віці будуть знаходитися менеджер та його наступник в момент відходу у відставку менеджера.

2. У якому віці наступник досягне пори готовності, якщо він замінить менеджера у кінці шостої фази?

3. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Відповідно до закону Паркінсона, менеджер-керівник проходить такі фази службового шляху:

1. Пора готовності (Г).
2. Пора розсудливості ($B = Г + 3$ роки).
3. Пора висування ($B = Б + 7$ років).
4. Пора відповідальності ($O = В + 5$ років).
5. Пора авторитету ($A = O + 3$ роки).
6. Пора досягнень ($D = A + 7$ років).
7. Пора нагород ($H = D + 9$ років).
8. Пора важливості ($Ba = H + 6$ років).
9. Пора мудрості ($M = Ba + 3$ роки).
10. Пора безвиході ($T = M + 7$ років).

Пора готовності – це вік, у якому менеджер починає свій професійний шлях після навчання. При готовності, що дорівнює 22 рокам, менеджер досягне пори безвиході у 72 роки.

Під час розрахунку пенсійного віку слід виходити не з віку людини, про відставку якої йде мова, а з віку його наступника. Вікова різниця переважно становить 15 – 20 років. Наступник досягне пори досягнень у 47 років, коли керівнику 62 роки. Замість фаз 6 – 10 наступник проходить такі фази:

6. Пора краху ($K = A + 7$ років).
7. Пора заздрості ($З = K + 9$ років).
8. Пора утихомирення ($C = З + 4$ роки).

Коли менеджеру виповнюється 72 роки, 57-річний наступник входить до пори утихомирення. Якщо керівник піде у відставку, наступник не зможе його замінити, бо змирився з обставинами. Менеджер, що не став начальником до 46 років, уже ним не стане.

Тема 6. Ефективність процесу рекрутингу

Мета – формування навичок розрахунку економічної ефективності процесу рекрутингу.

Основні терміни та поняття: організація процесу рекрутингу; критерії оцінювання процесу рекрутингу; оцінювання ефективності функціонування рекрутингових агенцій.

Практичне заняття

Завдання 6.1. В організації, що становить мале підприємство, роботу найму персоналу, разом із основною роботою виконує директор. Водночас він витрачає велику частку фонду корисного робочого часу на цю роботу. Експертним шляхом було встановлено частку директора в доходах організації. Директор вважає, що введення посади спеціаліста з найму дозволить йому зекономити час, який він витрачає на організацію найму та зосередитися на вирішенні головних завдань організації. Розрахувати економічну ефективність введення зазначеної посади за всіма варіантами. Вихідні дані наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Вихідні дані

№ з/п	Зміст	Значення				
		Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5
1	Доходи організації, грн	170 000	300 000	300 000	350 000	350 000
2	Поточні витрати, грн	70 000	120 000	130 000	200 000	200 000
3	Одноразові витрати, грн	25 000	30 000	30 000	45 000	0
4	Частка директора у доходах, %	30	25	10	12	10
5	Економія часу директора, %	20	10	10	20	15
6	Річний корисний фонд робочого часу директора, год.	1 920	1 920	1 920	2 050	1 960
7	Середньомісячна заробітна плата спеціаліста з найму, грн	5 000	4 500	7 000	7 500	8 000
8	ЄСВ, %	22	22	22	22	22

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Економічна ефективність проєкту визначається за допомогою індексу доходності, що становить відношення сумарного доходу до сумарних витрат. Якщо доходність більше 1, то проєкт вважається економічно

вигідним. Затрати на введення посади спеціаліста з найму не перевищать дохід від діяльності директора.

Завдання 6.2. Страхова компанія потребує 50 робітників на різні посади. Прогностична валідність спланованого структурованого інтерв'ю – 0,63. Прогностична валідність неструктурованого інтерв'ю – 0,14. Квота підбору дорівнює 30 %. Середній стандартизований бал у методі підбору дорівнює 1,16. Стандартне відхилення частки покриття витрат на одного працівника в організації – 11 000 євро. Повні витрати на підбір одного кандидата за допомогою традиційного методу інтерв'ю – 500 євро; за допомогою методу спланованого інтерв'ю – 700 євро. Визначте економічну ефективність підбору персоналу за допомогою структурованого інтерв'ю. Порівняйте методи традиційного та неструктурованого інтерв'ю, визначте переваги структурованого інтерв'ю. Визначте основні критерії оцінювання процесу рекрутингу.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Для визначення економічної ефективності процесу рекрутингу слід використовувати формулу нетто-зміни успіху:

$$\Delta UN = NE \times \Delta r_{xy} \times Z_x(E) \times SD_y - NE / AQ \times \Delta KB,$$

де NE – кількість найнятих працівників у рік за допомогою обраного методу підбору;

Δr_{xy} – різниця у валідності між двома альтернативними методами підбору;

$Z_x(E)$ – середній стандартизований бал у методі підбору;

SD_y – стандартне відхилення результатів, що оцінюються у грошовому вимірі, яких досягли працівники певної посади;

AQ – квота підбору;

ΔKB – різниця між повними витратами на структуроване інтерв'ю та сплановане інтерв'ю.

Рекомендована література

Основна

1. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / В. Ю. Лисак, В. М. Семендяк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2 (13). – С. 130–134.

2. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / О. В. Хитра, А. В. Чаплій // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 4 (15). – С. 230–238.

3. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.

Додаткова

4. Василик А. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України / А. В. Василик, О. В. Іщенко // Економічний простір. – 2018. – № 131. – С. 53–63.

5. Жилияєва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві / І. Ю. Жилияєва // Проблемы материальной культуры – экономические науки. – 2018. – № 5. – С. 33–38.

6. Назарова Г. В. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства / Г. В. Назарова // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VI міжнар. наук.-практ. інтернетконф. (м. Луцьк, 11.12.2020 р.). – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. – С. 246–248.

7. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2021. – Вип. 41. – С. 54–60. – (Серія "Економічні науки").

8. Шаров С. В. Аналіз українських сайтів вакансій / С. В. Шаров, І. К. Філіпов // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2018. – № 1. – С. 109–114.

9. Шарапова Н. В. Digital-технологии подбора персонала / Н. В. Шарапова, В. М. Шарапова, Д. М. Швецова // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11. – № 9. – С. 954–966.

10. Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу / Т. С. Шульгіна, К. О. Павленко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 3. – С. 30–33. – (Серія: "Економічні науки").

11. HR-брендинг в Україні. Теорія і практика / Т. Рябокони, О. Кухарук, Л. Гасай та ін. – Київ : Джерела М. – 2017. – 116 с.

Інформаційні ресурси

12. Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.

13. Офіційний сайт Департаменту соціальної політики ХОДА. – Режим доступу : <https://soczahist.kharkov.ua>.

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

15. Офіційний сайт Державного центру зайнятості. Аналітична та статистична інформація. – Режим доступу : <https://www.dcz.gov.ua/analitics/68>.

16. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua>.

17. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Дисципліна "Рекрутинг". – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=4083>.

18. Як змінився рекрутинг у 2020 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hurma.work/blog/yak-zminivsia-rekruting-v-2020-roczі>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Рекрутингові агенції на ринку праці.....	5
Тема 1. Рекрутинг: поняття, класифікація та зміст роботи	5
Тема 2. Основні тенденції розвитку ринку праці	7
Тема 3. Класифікація послуг рекрутингових агенцій.....	9
Змістовий модуль 2. Технології рекрутинга	17
Тема 4. Відбір персоналу.....	17
Тема 5. Супутні послуги рекрутингових агенцій	34
Тема 6. Ефективність процесу рекрутингу	38
Рекомендована література.....	41
Основна	41
Додаткова	41
Інформаційні ресурси	42

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

РЕКРУТИНГ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та плани семінарських занять
для студентів усіх спеціальностей
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Писаревська** Ганна Іллівна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2023 р. Поз. № 122 ЕВ. Обсяг 44 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру

ДК № 4853 від 20.02.2015 р.