

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до комплексного тренінгу  
"УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"  
для студентів напряму підготовки  
6.030505 "Управління персоналом  
та економіка праці"  
денної форми навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016**

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 1 від 26.08.2015 р.

*Самостійне електронне текстове мережне видання*

**Укладачі:** О. В. Ачкасова  
Е. Р. Степанова  
І. А. Цюрко

М 54        Методичні рекомендації до комплексного тренінгу "Управління персоналом" для студентів напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання : [Електронне видання] / уклад. О. В. Ачкасова, Е. Р. Степанова, І. А. Цюрко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 64 с.

Наведено комплекс вправ та завдань, що використовуються під час проведення тренінгу для поглиблення знань студентів і розвитку особистісних та професійних компетентностей в управлінні персоналом.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" денної форми навчання.

## Вступ

Конкурентне середовище висуває до персоналу організацій високі вимоги до професійних якостей, формує новий тип сприйняття інформації та очікує швидкої та точної відповіді в прийнятті рішень. Конкурентоспроможність персоналу, професійні якості та правильність прийнятих рішень визначають подальший шлях розвитку будь-якої організації. Формування сучасного фахівця з управління персоналом передбачає здобуття знань у сферах економічного розвитку країни та підприємства, трудового та господарського права, економіки праці та соціально-трудова відносин, соціально-психологічної взаємодії учасників трудового колективу, рекрутингу тощо.

Комплексний тренінг із "Управління персоналом" уходить до циклу дисциплін професійної підготовки бакалаврів денної форми навчання напряму підготовки 6.030505 "Управління персоналом та економіка праці" і передбачає концентрацію уваги учасників на детальному розгляді практичних аспектів діяльності фахівця з управління персоналом. Термін його проведення – 7 днів.

Мета тренінгу – поглиблення знань та розвиток практичних навичок студентів у сфері управління персоналом через формування особистісних і професійних компетентностей щодо взаємодії у трудовому колективі, управлінні процесами підбору, відбору, розвитку та оцінювання персоналу.

Основними завданнями тренінгу є:

розвиток особистісних компетентностей щодо формування та розвитку рис характеру, що допомагають взаємодіяти в трудовому колективі;  
розвиток професійних компетентностей щодо формування знань і вмінь щодо підбору персоналу, здійснення його відбору, розвитку персоналу та проведення оцінювання персоналу.

Вирішення поставлених завдань комплексного тренінгу "Управління персоналом" спрямоване на формування в учасників особистісних та професійних компетентностей у межах розгляду таких питань за такими темами:

Тема 1. Підбір персоналу:

- профіль посади, його складові, профіль посади "менеджера з персоналу";
- вимоги до складання посадової інструкції (її детальний аналіз та послідовність розробки кожного розділу);

- переваги і недоліки джерел залучення персоналу, алгоритм покриття потреби в персоналі за кожним із джерел;
- аналіз реальних оголошень, рекомендації щодо складання ефективного оголошення про вакансію;
- потреби претендентів на вакансію.

#### Тема 2. Відбір персоналу:

- способи первинного відбору персоналу;
- структура та форми представлення резюме;
- прийоми активного слухання;
- види та структура інтерв'ю;
- методи оцінювання кандидатів на посади;
- сучасні тенденції у використанні методів відбору персоналу;
- правила успішного проходження співбесіди;
- ефективні комунікації між здобувачем і рекрутером;
- види та методи рекрутинга.

#### Тема 3. Розвиток персоналу:

- умови створення сприятливої атмосфери в колективі;
- визначення потреб у навчанні;
- форми і методи навчання;
- вибір методів навчання;
- організація навчання персоналу;
- визначення внутрішніх і зовнішніх бар'єрів міжособистісної комунікації;
- оцінювання комунікативних вмінь;
- бар'єри креативності і їх подолання;
- правила раціонального використання власного часу;
- секрети успішної кар'єри.

#### Тема 4. Оцінювання персоналу:

- методи оцінювання персоналу;
- переваги та недоліки оцінювання працівників, що обіймають різні посади;
- психологічне тестування для визначення особливостей характеру працівника;
- послідовність етапів проведення відбору керівника із кадрового резерву;
- оцінювання персоналу на основі моделі компетентностей;

- аналіз системи критеріїв оцінювання менеджерів середнього та вищого рівня управління;
- проведення атестації персоналу.

Указані теми тренінгу висвітлюють практичні аспекти управління персоналом, що розглядаються під час вивчення дисципліни "Управління персоналом", а саме:

Тема 3. Організація наймання персоналу на підприємстві.

Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу.

Тема 5. Професійний розвиток персоналу.

Особливістю даного тренінгу є його спрямованість на формування в учасників професійних навичок в управлінні персоналом поряд з застосуванням сучасних засобів візуалізації інформації з використанням мультимедійних технологій та інтерактивних технологій в організації проведення занять.

# **1. Кваліфікаційні вимоги до студентів та перелік компетентностей, які можуть бути сформовані в ході проведення тренінгу**

Необхідною навчальною базою дисципліни є засвоєння знань та навичок у галузі загальної економічної теорії, макроекономіки, мікроекономіки, психології, соціології, економіки праці та соціально-трудова відносин, рекрутингу тощо.

У ході проведення тренінгу у студентів формуються компетентності фахівця щодо виконання встановлених стандартом Національної рамки кваліфікації такі знання, вміння та навички:

## **1) знання:**

процесів і процедур підбору, відбору та оцінювання персоналу;  
специфіки оцінювання різних категорій персоналу;  
основних видів розвитку персоналу підприємства;

## **2) уміння:**

здійснювати оптимальний вибір джерел залучення персоналу;  
використовувати сучасні методи відбору персоналу;  
здійснювати оцінювання персоналу з використанням сучасних методів оцінювання та з урахуванням рівня ієрархії та змісту діяльності працівників;  
розрізняти основні види, форми і методи навчання персоналу та застосовувати їх залежно від потреб підприємства;

## **3) комунікації:**

донесення до відповідної посадової особи інформації щодо стану соціально-психологічного клімату в колективі;  
взаємодія з учасниками колективу, які мають різні комунікативні, творчі та поведінкові ролі;  
надання керівництву висновків щодо збалансованості колективу;

## **4) автономність та відповідальність:**

уміння організувати та контролювати процеси підбору, відбору, оцінювання та розвитку персоналу;  
здатність координувати діяльність структурних підрозділів щодо застосування форм і методів оцінювання, здійснення атестації працівників.

Структура та зміст компетентностей, а також знань, умінь та навичок, які формуються під час проведення тренінгу з "Управління персоналом" із зазначенням очікуваних результатів, наведені в табл. 1.

**Структура складових професійних компетентностей з тренінгу  
"Управління персоналу" за Національною рамкою кваліфікацій України**

Складові компетентності, які формуються в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Підбір персоналу</b>					
Розробляти та аналізувати структуру профілю посади	Види профілів посади та їх структура	Знання правил складання, розділів структури профілю посади; документи, що використовуються під час розроблення	Складати профіль посади. Аналізувати структуру різних профілів посад	Взаємодія з претендентами на вакансію	Самостійно приймати ефективні рішення на основі аналізу профілю посад
Аналізувати посадові інструкції на якість їх складання	Основні розділи посадових інструкцій	Принципів складання посадових інструкцій, кадрової документації	Визначати послідовність та змістовність складання посадових інструкцій	Робота в групах	Відповідати за сприйняття інформації аудиторією та її практичну цінність
Складати алгоритм покриття потреби в персоналі за кожним з джерелом його залучення	Джерела покриття потреби в персоналі	Переваг і недоліків кожного з джерел покриття потреби в персоналі	Побудувати алгоритм покриття потреби в персоналі за джерелами	Взаємодія з учасниками групи	Ініціативність у поданні інформації та відповідальність за її змістовність та комплексність
Розробляти ефективне оголошення про вакансію	Рекомендації про складання ефективного оголошення	Пунктів оголошення, інформації, яка в них розміщується та з якою метою	Аналізувати оголошення з визначенням їх переваг та недоліків відносно ефективності складання	Взаємодія з ринком рекрутингових послуг, кадровими агентствами, безпосередньо з претендентами на вакансію	Самостійно відповідати за якість підбору на основі аналізу оголошень

1	2	3	4	5	6
Виявляти потреби претендентів на вакансію	Мотиви та потреби персоналу, індивідуальні характеристики	Теорій та методів мотивації, психологічних особливостей персоналу	Визначати потреби претендентів та пропонувати на основі них певну вакансію	Взаємодія з претендентами на вакансію	Прийняття правильного рішення у співвідношенні потреби претендента/вакансія
<b>Тема 2. Відбір персоналу</b>					
Здійснювати відбір персоналу, застосувати методи оцінки відповідності якостей кандидатів вимогам вакантної посади	Сутність та зміст процедури відбору персоналу	Знання методів визначення потреб підприємства в персоналі. Знання змісту процедур залучення та відбору персоналу	Використовувати сучасні методи відбору персоналу	Використовувати ефективний стиль і сучасні техніки комунікації з кандидатами на вакантні посади	Приймати рішення щодо вибору кандидатів на вакантні посади, які найбільше відповідають установленим вимогам
Подавати інформацію та презентувати себе як кандидата на вакантну посаду	Знання основних етапів працевлаштування	Знання основних форм інформування про себе працедавця, правил проходження співбесіди	Використовувати сучасні форми та техніки інформування рекрутера про свої найбільш важливі характеристики	Кваліфіковано донести про себе інформацію рекрутеру	Відповідати за сприйняття рекрутером інформації про себе та її якість
<b>Тема 3. Розвиток персоналу</b>					
Аналізувати чинники, які впливають на ефективність та якість навчання, визначати потребу у навчанні та організувати навчання персоналу	Знання основних форм та методів навчання	Знання та розуміння основних елементів навчання персоналу; знання аспектів визначення потреби у навчанні	Уміння організувати навчання персоналу та обирати найбільш придатний метод для його реалізації	Донести колективу інформацію щодо наявних способів і видів навчання	Відповідати за наявність позитивного ефекту від навчання персоналу
Приймати управлінські рішення з формування сприятливої атмосфери і робочого настрою у колективі	Теоретичні основи з менеджменту та конфліктології	Знання та критичне осмислення основних чинників, які впливають на формування сприятливої атмосфери в колективі	Виявляти "гострі кути" в колективі та використовувати комплекс заходів для їх усунення	Проведення тренінгів та тимблдингу для згуртування колективу	Ініціативність під час здійснення управлінської функції щодо згуртованості колективу



Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Складати особистий життєвий план згідно методики тайм-менеджмент	Знання сутності індивідуального фонду часу та категорій витрат часу	Знання та критичне осмислення власних витрат робочого часу та елементів самоорганізації	Аналізувати витрати часу, складати карту особистих досягнень	Проводити хронометраж різних видів діяльності, аналіз витрат часу	Відповідати за ефективність використання робочого часу
<b>Тема 4. Оцінювання персоналу</b>					
Здатність організувати оцінювання працівників колегами та керівниками	Методи оцінювання персоналу	Знання переваг та недоліків кожного з методів оцінювання персоналу	Проводити оцінювання результатів роботи працівників	Ознайомлення працівника та безпосереднього керівника з отриманими результатами	Відповідальність за організацію процесу оцінювання
Здатність проводити відбір керівників із кадрового резерву	Поняття "кадровий резерв", процес відбору персоналу, індивідуальні характеристики особистості	Знання етапів проведення відбору із кадрового резерву	Приймати управлінські рішення	Взаємодія з керівниками	Відповідальність за правильність прийнятого рішення
Проводити оцінювання персоналу на основі "моделі компетентностей"	Процес оцінювання персоналу	Складових "моделі компетенцій", переваг і недоліків використання цього методу	Підготовка та здійснення оцінювання персоналу за компетенціями	Взаємодія з експертами, працівниками та керівниками	Відповідальність за якість організації процесу оцінювання
Здійснювати атестацію персоналу	Поняття атестації персоналу	Знання документального проведення процедури атестації, складу атестаційної комісії, строків її проведення	Проводити процедуру атестації персоналу	Взаємодія з працівниками, комісією, керівником	Відповідати за якість та своєчасність надаваної інформації щодо атестації персоналу

## 2. План-структура тренінгу з розподілом етапів, часу, визначенням тематики, переліком вправ, завдань, технологій, дидактичним забезпеченням

Тренінг є структурованим, динамічним, логічно завершеним методом навчального процесу, який складається з трьох етапів, кожен із яких відіграє свою роль у реалізації мети та завдань тренінгу (табл. 2).

Таблиця 2

### Структура тренінгу

№ п/п	Етапи	Зміст етапів
1	Вступний	Спрямований на встановлення контакту між тренером та групою, учасниками групи; визначення очікувань та правил
2	Основний	Спрямований на актуалізацію проблеми, пошук шляхів її розв'язання та безпосередній розвиток навичок учасників
3	Завершальний	Передбачає видачу самостійного завдання, підведення підсумків та аналіз роботи тренера та групи; висновки щодо відповідності отриманих результатів початковим очікуванням, отримання зворотного зв'язку

Наведені у табл. 2 етапи є обов'язковими для будь-якого тренінгу, однак зміст, їх наповнення та тривалість є різними залежно від мети та завдань тренінгу. Враховуючи особливості тренінгу "Управління персоналом", у табл. 3 – 9 детально наведено організаційно-змістову структуру кожного з трьох етапів тренінгу.

### Організаційно-змістова структура тренінгу (1 день. Тема "Підбір персоналу")

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми, методи	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	10 хвилин	Вступне слово тренера щодо сутності тренінгу як методу навчання, види тренінгів і застосовуваних на тренінгу методів	Презентація	Ноутбук, проектор	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Знайомство учасників за допомогою гри на створення сприятливої атмосфери і робочого настрою	Розповідь, діалог	Папір, маркери	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Папір, стікери, маркери	Визначення поінформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил роботи та норм поведінки в групі	Розповідь, дискусія	–	Прийняття правил та групових норм поведінки
Перерва 15 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа-розминка	Картки	Включення в роботу, активізація уваги
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо поняття профілю посади, його структури, рекомендацій до розробки	Презентація щодо розробки профілю посади, міні-лекція, дискусія	Ноутбук, проектор	Поглиблення знань з розробки профілю посади
	Оцінювання рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Аналіз профілю посади	Діалог, дискусія	Папір, фломастери, ручки	Знання категоріального апарату
Перерва 15 хвилин						

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з посадовими інструкціями, їх аналіз та послідовність формування, алгоритм і джерела залучення персоналу	Ділова гра "Збери посадову інструкцію", вправа "Алгоритми залучення"	Картки з частинами посадової інструкції, папір, ручка	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо розробки ефективного оголошення, визначати потреби претендентів і пропонувати на основі них певну вакансію	Індивідуальна робота, робота в малих групах, вправа "Оголошення про наймання", ділова гра "Залучити кандидата через оголошення", ділова гра "Ярмарок вакансій"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, презентації результатів (позааудиторна робота)	Ноутбук, проектор	Розвиток особистісних і професійних компетентностей у сфері підбору персоналу
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо результатів тренінгу	Висновки	–	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Папір, олівці	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи на вдячність від спільної праці в групі	Вправа	–	Сформований сприятливий клімат у колективі, згуртованість групи, прийняті правила та норми поведінки, сформовані на початку тренінгу

### Організаційно-змістова структура тренінгу (2 день. Тема "Відбір персоналу")

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	15 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності теми тренінгу та його структури	Міні-лекція	–	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Активізація учасників, встановлення групової згуртованості за допомогою вправи	Вправа "Хто я?"	Стікери, маркери	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
Перерва 20 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "33"	–	Включення в роботу, її активізація
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми первинного відбору персоналу	Презентація щодо проблеми первинного відбору персоналу, дискусія	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми
	Оцінювання рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань щодо способів первинного відбору персоналу	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату
Перерва 20 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео, презентацій, а також вправ для пошуку шляхів розв'язання проблеми первинного відбору персоналу	Групова робота, вправи "Відео резюме", "Інфографіка у резюме"	Ноутбук, проектор, папір, олівці, кольорова крейда, маркери	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо первинного відбору персоналу	Робота в малих групах, вправи "Складання анкети", "Аналіз резюме методом П'єра Морнеля", "Активне слухання"	Папір, маркери, ножиці, комплект роздаткового матеріалу	Розвиток зазначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	–	Розвиток особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Дякую за..."	Вправа	–	Сформований сприятливий клімат у колективі, згуртованість групи

### Організаційно-змістова структура тренінгу (3 день. Тема "Відбір персоналу")

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	15 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Міні-лекція	–	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Активізація учасників, встановлення групової згуртованості за допомогою вправи	Вправа "Вмотивоване ходіння"	–	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
Перерва 20 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Анабіоз"	–	Включення в роботу, її активізація
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми оцінки та відбору кандидатів на вакантні посади	Презентація щодо проблеми оцінки та відбору кандидатів на вакантні посади	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми
	Оцінювання рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань та умінь в процесі відбору персоналу	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату
Перерва 20 хвилин						

Закінчення табл. 5

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео та вправ для пошуку шляхів розв'язання проблеми оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади	Групова робота, відео, вправи: "Я, мої працедавці та здобувачі", "Психологічний портрет"	Папір, олівці, маркери, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо формування програми навчання персоналу	Робота в малих групах, вправи "Відкриті запитання", "Визначення можливої посади, можливостей та загроз працівника для компанії", ділова гра "Ефективний відбір персоналу"	Папір, маркери, олівці	Розвиток зазначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	–	Розвиток особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Позитив"	Вправа	Папір, ручки	Сформований сприятливий клімат у колективі, згуртованість групи



**Організаційно-змістова структура тренінгу (4 день. Тема "Відбір персоналу")**

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	15 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Міні-лекція	–	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Активізація учасників, встановлення групової згуртованості за допомогою вправи	Вправа "Бджоли та змії"	–	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
Перерва 20 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Логіка"	–	Включення в роботу, її активізація
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми рекрутингу персоналу	Презентація щодо проблеми рекрутингу персоналу	Ноутбук, проектор	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми
	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань та умінь в процесі відбору персоналу	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату
Перерва 20 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми, використання відео та вправ для пошуку шляхів розв'язання проблеми оцінки та відбору кандидатів на вакантні посади	Групова робота, відео, вправи: "Гострі кути", "Правда/неправда", "Executive Search"	Папір, маркери, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо формування програми навчання персоналу	Робота в малих групах, вправа "Інтерпретація відповідей", ділова гра "Хедхантинг"	Папір, маркери	Розвиток зазначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	–	Розвиток особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Дякую за..."	Вправа	–	Сформований сприятливий клімат у колективі, згуртованість групи

**Організаційно-змістова структура тренінгу (5 день. Тема "Розвиток персоналу")**

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	15 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Міні-лекція	–	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Активізація діяльності учасників за допомогою вправи	Вправа "КУБОО"	Папір, ручки	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
Перерва 20 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа "Розвідник"	–	Включення в роботу, її активізація
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми, формування потреби у навчанні	Аналіз потреби в навчанні	Ножиці, папір, ручки	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми
	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Визначення рівня знань та умінь в процесі вибору методів навчання	Дискусія, мозковий штурм	Папір, ручки, дошка	Знання категоріального апарату
Перерва 20 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо створення сприятливої атмосфери в групі, підкреслення індивідуального внеску окремого учасника	Групова робота, вправи: "Позитив", "Семінар щодо роботи у команді", "Бюджет"	Папір, олівці, кольорова крейда, маркери	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо формування програми навчання персоналу	Робота в малих групах, ділова гра: "Організація навчання персоналу", вправа "Дивись уперед"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток зазначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
20 Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	–	Розвиток особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Зрозумій мене"	Вправа	Комплект гри	Формування компетентностей з організації та проведення навчання персоналу

### Організаційно-змістова структура тренінгу (6 день. Тема "Розвиток персоналу")

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	15 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Міні-лекція	–	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Активізація діяльності учасників за допомогою вправи	Вправа "КУБОО"	Папір, ручки	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	10 хвилин	Визначення очікувань учасників від тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
Перерва 20 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Гра "Складання детективної історії"	–	Включення в роботу, її активізація
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації щодо актуальності проблеми, оцінювання комунікативних вмінь	Аналіз потреби в навчанні	Ножиці, папір, ручки	Критичне осмислення проблеми, поглиблення знань щодо проблеми
	Оцінювання рівня поінформованості щодо проблеми	20 хвилин	Формування навичок ділової комунікації та інтонаційної забарвленості ділової бесіди	Дискусія, мозковий штурм	Картонні картки, ручки, дошка	Знання категоріального апарату
Перерва 20 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо створення сприятливої атмосфери в групі, підкреслення індивідуального внеску окремого учасника	Групова робота, вправи: "Бар'єри креативності", "Цейтнот", відео-сюжет "Тайм-менеджмент"	Папір, олівці, кольорова крейда, маркери, ноутбук, проектор	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на розвиток практичних навичок щодо складання особистого життєвого плану	Робота в малих групах, дискусія "Секрети успішної кар'єри"	Папір, маркери, ножиці	Розвиток зазначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проектів (позааудиторна робота)	–	Розвиток особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів, заохочення	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від групи	Вправа	Ватман, маркери	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи "Зрозумій мене"	Вправа	Комплект гри	Формування компетентностей з організації та проведення навчання персоналу

### Організаційно-змістова структура тренінгу (7 день. Тема "Оцінювання персоналу")

Етапи	Змістовий блок	Тривалість	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	Вступ	10 хвилин	Вступне слово тренера щодо актуальності тренінгу та його структури	Презентація	Ноутбук, проектор	Установлення контакту з групою
	Знайомство	30 хвилин	Вправа-розминка "Асоціації", тест "Характер працівника"	Робота в групі	Папір, маркери	Установлення контакту між учасниками, створення дружньої атмосфери
	Очікування	15 хвилин	Визначення очікувань учасників від теми тренінгу	Діалог	Ватман, стікери, маркери	Визначення інформованості учасників, можливість корегування
	Правила	10 хвилин	Визначення правил, за якими буде працювати група	Мозковий штурм, дискусія	Ватман, маркери	Прийняття групових норм
Перерва 15 хвилин						
Основний	Активізація роботи	5 хвилин	Включення в роботу після перерви	Вправа-розминка "Безлюдний острів"	–	Включення в роботу, активізація уваги
	Актуалізація проблеми	30 хвилин	Надання інформації про методи оцінювання персоналу, вивчення зарубіжного досвіду оцінювання персоналу	Презентація матеріалу щодо методів оцінювання персоналу, мінілекція, дискусія	Ноутбук, проектор	Поглиблення знань з використання методів оцінювання персоналу
	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми	50 хвилин	Визначення рівня знань методів оцінювання персоналу, осіб, що проводять оцінювання	Дискусія, мозковий штурм, вправа "А судді хто?"	Папір, ручки	Знання категоріального апарату
Перерва 15 хвилин						

1	2	3	4	5	6	7
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	55 хвилин	Робота з інформацією щодо проблеми оцінювання персоналу, видів оцінювання, донесення результатів оцінювання до працівника	Міні-лекція, групова робота, дискусія "Атестація: за і проти", вправа "Робота із запереченнями", дискусія "Внутрішній PR"	Картки з відповідями, папір, ручки, маркери	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
	Розвиток практичних навичок	60 хвилин	Проведення вправ на формування та розвиток практичних навичок із оцінювання персоналу	Робота в малих групах, ділова гра "Відбір керівника із кадрового резерву", вправа "Критерії оцінювання", ділова гра "Атестація"	Картки з інформацією про кандидатів, оцінний лист, бланк завдання папір, ручки	Розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей
Перерва 30 хвилин						
24 Завершальний	Самостійна робота	10 хвилин	Видача завдання для позааудиторної самостійної роботи	Робота в малих групах, захист проєктів (позааудиторна робота)	Ноутбук, проектор	Розвиток визначених на слайді 3 особистісних і професійних компетентностей, оцінювання учасників
	Підведення підсумків	10 хвилин	Висновки щодо тренінгу, його результатів	Висновки	"Заохочення"	Відповідність результатів очікуванням тренера
	Рефлексія	10 хвилин	Отримання зворотного зв'язку від аудиторії	Вправа "Три плюси, три мінуси"	Папір, ручки	Відповідність результатів очікуванням учасників, оцінювання їх власного сприйняття
	Завершення роботи	10 хвилин	Проведення вправи на вдячність від спільної праці в групі	Вправа	–	Сформований сприятливий клімат у колективі, згуртованість групи, прийняті правила та норми поведінки, сформовані на початку тренінгу



### 3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу

Враховуючи структуру тренінгу, наведену в попередньому розділі, кожен з етапів складається з вправ і завдань, які спрямовані на розвиток визначених особистісних і професійних компетентностей щодо формування компетентностей фахівця з управління персоналом. У зв'язку з цим слід детально розглянути ці вправи відповідно до тренінгових етапів.

#### День 1. Тема "Підбір персоналу"

Першим етапом тренінгу є вступний. На цьому етапі учасники знайомляться один з одним та виконують такі вправи (табл. 10).

Таблиця 10

#### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
Вправа "Телеграма" (знайомство) [25]	Створення сприятливої атмосфери і робочого настрою	Учасники тренінгу складають телеграфне повідомлення, використовуючи свої ініціали	15 хв	Папір, ручки

##### 1. Вправа "Телеграма".

Учасники тренінгу розподіляються на пари та один із партнерів записує потрібну інформацію.

Партнери представляються один одному за іменами, по батькові і прізвищами, записують початкові літери імен, по батькові і прізвищ кожного з партнерів.

Кожна літера – це початок слова, тобто кожна буква формує слова, що будуть входити до змісту телеграфного повідомлення. Учасники придумують текст і вирішують, кому буде адресована телеграма.

Наприклад, ініціали партнерів виглядають так: О. С. Д., В. В. З. Тоді телеграма може бути такою: "Обережно, слизька дорога! Відправте вантаж завтра". На всю роботу відводиться 20 хвилин.

Після закінчення вправи всі учасники називають свої імена і зачитують текст телеграми.

Питання для обговорення:

1. Чи важко вам було вибрати тему повідомлення?
2. Що перше спадало на думку?
3. Чому ви вибрали саме цього адресата?

Основний етап тренінгу складається з вправ і завдань, наведених у табл. 11.

Таблиця 11

### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
Вправа-розминка <b>"Знайди пару"</b> (активізація роботи) [11]	Підвищення на-строю, зниження втоми, розвиток уваги та виразності дій	Тренер роздає учасникам картки, на яких написано назви тварини. Назви повторюються на двох картках. Завдання кожного – знайти свою пару	20 хв	Картки
Дискусія <b>"Профіль посади. Що це і як його скласти?"</b> (актуалізація проблеми) [21]	Виявлення знань учасників (попереднього досвіду) відносно профілю посади	Учасники тренінгу висловлюються за питаннями відносно поняття профілю посади, факторів, що впливають на його формування, документального забезпечення для його розробки, складових	15 хв	Папір, ручки
Вправа <b>"Аналіз профілю посади"</b> (оцінювання рівня поінформованості щодо проблеми) [21]	Оцінити вміння учасників виявляти переваги та недоліки в існуючому профілі посади, а також розробляти додаткові інформативні розділи профілю	Учасники аналізують запропонований тренером профіль посади менеджера з персоналу, потім вони повинні запропонувати додаткові розділи до профілю з метою підвищення ефективності подальшої співбесіди з кандидатом	30 хв	Папір, фломастери, ручки
Ділова гра <b>"Збери посадову інструкцію"</b> (пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації) [30]	Напрацювання професійних навичок пов'язаних зі складанням посадових інструкцій	Скласти з частин посадову інструкцію менеджера з персоналу, розставивши її елементи в правильному порядку. Виокремити ті її частини, що не належать до посадової інструкції менеджера з персоналу	45 хв	Картки з частинами посадової інструкції, папір, ручки

1	2	3	4	5
Вправа-розминка <b>"Перемикання уваги"</b> [11]	Розвинути швидкість перемикання уваги учасників з одного об'єкта на інший	Учасникам пропонується текст із такими завданням: у кожному рядку закресліть букву "а" і підкресліть букву "б". Щоб ускладнити виконання вправи завдання до тексту може бути такими: закресліть букву "а", якщо перед нею стоїть приголосна буква і підкресліть букву "а", якщо поряд із нею стоїть голосна буква	15 хв	Картки з текстом завдання, ручки
Вправа <b>"Алгоритми залучення"</b> (пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації) [21]	Скласти алгоритми залучення персоналу з різних джерел покриття потреби в персоналі	Учасники тренінгу беруть участь у груповій дискусії "Етапи залучення персоналу з різних джерел покриття потреби в персоналі". У центрі групи розміщується мікрофон (предмет, що його імітує, можливе використання ручки). Бажаючі виступити повинні брати його в руки. Учасникам не можна висловлюватися без мікрофона	30 хв	Ручка-мікрофон
Вправа <b>"Оголошення про найм"</b> (розвиток практичних навичок) [30]	Визначення переваг та недоліків складання оголошень про найм	Учасникам пропонується проаналізувати реальні оголошення про найм	20 хв	Приклади оголошень про найм, папір, ручки
Ділова гра <b>"Залучи кандидата через оголошення"</b> (розвиток практичних навичок) [15]	Сформувані навички складання ефективного оголошення	Усі учасники розподіляються на дві групи: рекрутери і претенденти на посаду. Рекрутери повинні скласти оголошення про вільну вакансію на підприємстві таким чином, щоб якомога більше кандидатів відгукнулись на нього	40 хв	Папір, маркери, ножиці

1	2	3	4	5
Ділова гра "Ярмарок вакансій" (розвиток практичних навичок) [24]	Формування навичок виявлення потреб співробітників шляхом задавання відкритих питань. Тренування вміння правильно виявити потребу людини і внести відповідну пропозицію з опорою на цю потребу	Учасники сідають у два кола обличчям один до одного. Учасники з внутрішнього кола завжди залишаються на своїх місцях. Учасники із зовнішнього кола за сигналом тренера переміщуються на один стілець праворуч. Рух учасників протягом вправи нагадує рух каруселі, де внутрішнє коло є її основою, а зовнішнє – рухомою конструкцією	50 хв	Картки з потребами претендентів, картки з вимогами на посаду

## II. Вправа-розминка "Знайди пару".

Кожному з учасників потрібно прочитати, що за назва тварини написана на їх картках та зробити це так, щоб напис ніхто більше не бачив. Потім картку можна прибрати. Кожному потрібно знайти свою пару. У ході цього можна користуватися будь-якими виразними засобами, не можна тільки нічого говорити і видавати характерні звуки "вашої тварини".

Коли учасник знайде свою пару, необхідно залишитися поруч із нею, але продовжувати мовчати, не розмовляти. Тільки коли всі пари будуть сформовані, група разом із тренером перевіряє, що вийшло.

Після того, як усі учасники групи знайшли свою пару, тренер запитує по черзі у кожної пари: "Хто ви?".

Питання для обговорення:

1. Яким чином учасники знаходили свою пару?
2. Хто з учасників найбільш виразно демонстрував свою "тварину"?
3. Чого вам бракувало в процесі проведення вправи?

## III. Дискусія за темою: "Профіль посади. Що це і як його скласти?"

Тренер пропонує висловитись учасникам за такими питаннями:

1. Що таке профіль? Ваші асоціації.
2. З якою метою складають профіль посади?
3. Що впливає на формування профілю посади (тип корпоративної культури/етап розвитку підприємства)?

4. Хто бере участь у формуванні профілю?
5. Які документи можна використовувати під час розробки профілю?
6. Які складові можна відображати в профілі?

У ході дискусії тренер проводить міні-лекцію з метою підтвердження думок учасників щодо оголошених питань або їх спростування, пояснює теоретичні засади процесу створення профілю посади, а також надає інші рекомендації, які можуть бути корисними.

#### IV. Вправа "Аналіз профілю посади".

Питання для обговорення:

1. Які розділи профілю посади є неінформативними?
2. Що ви запропонували змінити у профілі посади "менеджера з персоналу"?
3. Яким ви уявляєте профіль посади на вашій майбутній роботі?
4. Визначте перелік ключових параметрів, за допомогою яких ви здійснювали оцінювання профілю посади?

#### V. Ділова гра "Збери посадову інструкцію".

Питання для обговорення:

1. Оцініть дану посадову інструкцію.
2. Які недоліки ви виявили під час роботи над нею?
3. Надайте свої рекомендації щодо їх усунення.

#### VI. Вправа-розминка "Перемикання уваги":

Вправа виконується на швидкість. Після закінчення порівнюється час виконання завдання і кількість помилок.

Приклад тексту для вправи.

У процесі управління організацією кожна сфера діяльності, в тому числі і управління персоналом, змушує керівника вирішувати ряд специфічних завдань. Усі управлінські рішення можна розподілити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Запрограмовані рішення приймають у стандартних ситуаціях, для вирішення завдань відповідно до відомих процедур, традицій, звичок. Наприклад, рішення про рівень зарплати для нового співробітника. Незапрограмовані рішення приймаються у нестандартних ситуаціях, для вирішення проблем. Наприклад, відмова співробітників від навчання. Для незапрограмованого рішення не існує готового алгоритму.

Питання для обговорення:

1. Скільки помилок було зроблено учасниками?
2. Які фактори вплинули на швидкість виконання даного завдання?

VII. Вправа "Алгоритми залучення".

Під час виконання вправи, коли учасник припинить говорити або викладати свою точку зору, він повинен покласти мікрофон у центр групи, щоб наступний виступаючий міг ним скористатися. Коли в групі серед учасників ідеї починають вичерпуватися, вправа завершується, обговорюються результати і підводяться підсумки.

Питання для обговорення:

1. Які існують джерела залучення персоналу?
2. Охарактеризуйте відповідність джерела залучення персоналу та типу вакансії.
3. Назвіть джерела залучення персоналу, що, на вашу думку, є найбільш ефективними, наведіть обґрунтування вашої відповіді.
4. Чи змогли б ви залучити реального кандидата на вакантну посаду, використовуючи ваш алгоритм? Відповідь обґрунтуйте.

VIII. Вправа "Оголошення про найм":

Питання для обговорення:

1. Яке з оголошень найбільш грамотно складене, наведіть аргументи?
2. Порівнюючи різні оголошення, які помилки ви виявили під час їх складання?

IX. Ділова гра "Залучи кандидата через оголошення".

Обов'язкові умови проведення ділової гри: анонімність автора оголошення, єдина для всіх рекрутерів посада, на яку відкритий конкурс. Для збереження анонімності учасник-рекрутер вказує назву підприємства на свій розсуд (і повідомляє її лише тренеру), щоб після закінчення ділової гри можна було визначити автора оголошення. Потім ці оголошення розповсюджуються серед групи претендентів. Претенденти переглядають їх і відмічають оголошення, які їх найбільше зацікавили. У ході цього, кандидати повинні записати на аркушах переваги і недоліки переглянутих оголошень, виокремити пункти, які, на їх думку, повинні бути відображені, а які – зайві.

Після того, як усі претенденти проаналізували всі оголошення тренер визначає, які з них були найбільш ефективними: кожен претендент повідомляє назви підприємств відповідно до відібраних оголошень; підраховується частота уподобання кожного з оголошень за підприємствами; визначається оголошення, в якому міститься назва найчастіше згаданого підприємства і його автор оголошується переможцем.

Друга частина гри – групова дискусія, в якій беруть участь всі присутні. Дискусія передбачає обговорення записів учасників-претендентів щодо доцільності наповнення оголошень. Учасники-рекрутери обґрунтують вибір розділів своїх оголошень, а учасники-кандидати пояснюють, чому вони відібрали або не відібрали ті чи інші з них. Щоб краще зрозуміти, на що потенційні кандидати звернуть увагу, читаючи оголошення, учасники мають уявити себе на їх місці.

Після закінчення дискусії тренер підсумовує обговорення та надає рекомендації щодо формування структури оголошення і його змісту.

Потім учасники знову складають оголошення на аналогічну вакансію, але з урахуванням рекомендацій, що були надані тренером. Тобто відпрацьовують вміння формулювати оголошення та закріплюють теоретичний матеріал на практиці.

Питання для обговорення:

1. За якими характеристиками можна визначити ефективно/неефективно оголошення?
2. Які рекомендації тренера вам допомогли під час складання ефективного оголошення?
3. Яке оголошення вам сподобалось найбільше і чому?

Х. Ділова гра "Ярмарок вакансій".

Учасники внутрішнього кола отримують ролі представників кадрових агентств. Завдання рекрутерів – закрити якомога більше вакансій, які видаються у вигляді списку співробітникам агентств і претендентам не показуються. Рекрутер, який закrije більше вакансій, отримує статус лідера ринку. Для того, щоб успішно досягти результату, учасники задають відкриті питання.

Учасники зовнішнього кола – відвідувачі ярмарки вакансій. У кожного з них – своя роль, визначена потребами, здібностями, умовами. За ігрову ситуацію вони можуть найматися на роботу скільки завгодно разів. Опис ролі кожен учасник цього кола отримує на індивідуальній картці.

Питання для обговорення:

1. Хто з рекрутерів заклав найбільшу кількість вакансій?
2. У чому полягала складність роботи рекрутера?
3. Чи вдалося претендентам отримати бажану роботу? Відповідь обґрунтуйте.

Завершальний етап є коротким за часом і орієнтований на самостійну роботу учасників і рефлексію, тому містить такі вправи (табл. 12).

Таблиця 12

### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
Вправа-завдання "Реальні роботодавці" (самостійна робота)	Розвиток і закріплення професійних навичок із підбору та найму персоналу	Проаналізуйте 5 оголошень про найм від різних роботодавців на Інтернет-сайтах пошуку роботи	15 – 20 хв	Папір, ручки, маркери

### День 2. Тема "Відбір персоналу"

Вступний етап тренінгу складається з таких вправ (табл. 13).

Таблиця 13

### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Хто я?" (для активізації діяльності групи) [8]	Зняття емоційної напруги між учасниками	Учасники сідають у коло та по черзі пишуть і наклеюють один одному листок із роллю. Ролі – це герої мультфільмів, казок, фільмів. Учасникам необхідно за найменшу кількість питань дізнатися ім'я персонажа, що написано у нього на лобі. Максимальна кількість питань – 5. Як тільки учасник дізнався свого персонажа, він виходить із кола. Тренер відзначає перших трьох, що виконали вправу	15 хв	Стікери, маркери



Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу, може містити такі вправи залежно від змістового блоку (табл. 14).

Таблиця 14

### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
"Відеореzюме" (у контексті розвитку практичних навичок)	Провести аналіз варіантів представлення відео-резюме та визначити найбільш оптимальні з них	Учасники переглядають різні відеореzюме. Після кожного відео-сюжету студенти мають обговорити та колегіально вирішити, які з них мають найбільше переваг, а які були найбільш невдалими	25 хв	Ноутбук, проектор
"Інфографіка у резюме" (у контексті розвитку практичних навичок)	Набуття специфічних знань та розвиток навичок щодо створення резюме засобами інфографіки	Учасникам пропонується проаналізувати приклади резюме з інфографікою та розробити власні резюме засобами інфографіки	25 хв	Роздатковий матеріал, папір, маркери, олівці
"Складання анкети" (у контексті розвитку практичних навичок)	Набуття специфічних знань, розвиток необхідних навичок щодо розроблення анкети для ефективного проведення первинного відбору персоналу	Учасники отримують приклади анкет для первинного відбору персоналу та обговорюють їх переваги та недоліки. Потім учасникам пропонується в малих групах розробити анкету для відбору кандидатів на вакантну посаду менеджера з персоналу	25 хв	Роздатковий матеріал, папір, ручки
"33" (у контексті активізації діяльності групи) [8]	Сприяє створенню позитивної атмосфери у групі, знімає напругу	Учасники отримують папірці за кількістю членів групи. Кожен пише на папірці ім'я члена групи та ту рису, яка викликає у нього захват. І так про кожного учасника тренінгу. Після цього на зворотному боці папірця пишеться ім'я одержувача. Тренер роздає їх адресатам	15 хв	–

1	2	3	4	5
"Аналіз резюме методом П'єра Морнеля" (у контексті розвитку практичних навичок) [21]	Отримати знання та навички щодо проведення аналізу резюме кандидатів на вакантні посади	Учасники отримують приклади резюме, якість яких має бути визначена за критеріями П. Морнеля	30 хв	Роздатковий матеріал, папір, ручки
"Активне слухання" (у контексті розвитку практичних навичок) [5]	Отримати спеціфічні знання та навички активного слухання	Студенти розподіляються на пари. Кожна пара повинна відпрацювати техніки та прийоми активного слухання на прикладі конкретних ситуацій, що видає тренер	25 хв	Копії завдання

### I. Для вправи "Відеорезюме".

Питання для обговорення:

1. Які існують форми креативного представлення резюме?
2. Переваги та недоліки застосування відеорезюме.
3. Особливості, які необхідно враховувати під час розроблення резюме у креативній формі.

### II. Для вправи "Інфографіка у резюме".

Питання для обговорення:

1. Які графічні інструменти можуть використовуватись для представлення інформації у резюме?
2. Переваги та недоліки застосування резюме з інфографікою.

### III. Для вправи "Аналіз резюме методом П'єра Морнеля".

Завдання, які необхідно виконати:

- перечитати всі резюме, оцінити їх;
- зробити на окремих аркушах помітки щодо якості наданих резюме; відмітити інформацію, яка може характеризувати кандидата як за особистими якостями, так і його професіоналізм;
- віднести отримані резюме до групи А, В чи С.

Питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконувати вправу?
2. Наскільки об'єктивно можна розподілити резюме на групи А, В та С?

#### IV. Для вправи "Активне слухання".

Приклади завдань:

1. Син (дочка) умовляє матір (батька) поїхати до санаторію. Мати (батько) живе разом із сім'єю сина (дочки).

2. Мати (батько) відмовляється і каже, що сім'ї сина (дочки) буде складно самій справлятися з господарством, із дітьми.

3. Насправді у неї (нього) з'явився новий знайомий (знайома), з яким(ою) вона (він) не хотіла(в) б зараз розлучатися.

1. Співробітник приходить до начальника відділу і каже, що хоче звільнитися.

2. Каже, що знайшов роботу ближче до будинку і зможе більше часу приділяти вихованню дітей.

3. Насправді вважає, що його робота не оцінюється за заслугами, ображений на начальника і саме тому вирішив звільнитися.

На кожній картці текст розподілений на три частини: перша частина присвячена загальному опису ситуації, і вона зачитується до початку розмови. Тут підкреслена роль, яку гратиме учасник – володар картки. Друга частина тексту містить те, що він відкрито казатиме своєму співбесідникові, а в третій частині тексту викладена дійсна причина поведінки учасника в ситуації, яку він не готовий відразу відкрито висловити. Завдання другого учасника, що приймає на себе іншу роль, вказану в картці, – зрозуміти дійсну позицію співбесідника. У ході цього він повинен використовувати різні прийоми активного слухання.

Завершальний етап тренінгу є незначним за часом і орієнтований на рефлексію, тому містить такі вправи (табл. 15).

Таблиця 15

#### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Дякую за..." (у контексті рефлексії) [34]	Удосконалення комунікативної культури, закріплення позитивного досвіду, отриманого на тренінгу	Учасникам необхідно встати в коло. Кожен з учасників повинен своєму сусіду зліва подякувати за щось, чому останній його навчив, допоміг, був прикладом	5 – 10 хв	–

### День 3. Тема "Відбір персоналу"

Вступний етап тренінгу складається з вправ, що наведені у табл. 16.

Наступним етапом тренінгу є основний, який, у свою чергу, може містити такі вправи відповідно до змістового блоку (табл. 17).

Таблиця 16

#### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
<b>"Вмотивоване ходіння"</b> (для активізації діяльності групи) [5]	Зняття емоційної напруги між учасниками	Учасники стають у коло і починають рухатися в одному напрямі. Тренер дає різні інструкції. Учасники без слів повинні зображувати, що сказано в інструкції. Наприклад, "уявіть собі, що йдете під дощем", "дує сильний, холодний вітер прямо в лице" тощо	15 хв	–

Таблиця 17

#### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
<b>"Я, мої працевдавці та здобувачі"</b> (у контексті розвитку практичних навичок) [7]	Усвідомлення взаємозв'язків між працевдавцями та кандидатами на посади	Учасники зображують на папері образи працевдавця, здобувача посади та взаємозв'язки між ними. Результати роботи обговорюються	25 хв	Папір, маркери, олівці
<b>"Психологічний портрет"</b> (у контексті розвитку практичних навичок) [11]	Розвиток вміння формувати психологічний портрет людини, а також набуття вміння порівняльного аналізу оточуючих людей	Кожен учасник протягом декількох хвилин намагається скласти психологічний портрет будь-кого з членів групи. У портреті має бути не менше 10 – 12 особливостей, що характеризують саме цю людину. Потім кожен виступає з інформацією перед групою, а інші учасники намагаються визначити, чий це портрет	30 хв	–

1	2	3	4	5
"Відкриті питання" (у контексті розвитку практичних навичок)	Розвиток вміння правильно формулювати питання під час проведення співбесіди	Тренер загадує учасникам загадку. Вони повинні її розгадати, ставлячи тренеру лише відкриті запитання	20 хв	–
"Анабіоз" (у контексті активізації діяльності групи) [5]	Сприяє створенню позитивної атмосфери у групі, знімає напругу	Учасники розділяються на пари, у ході цього один з пари бере на себе роль "замороженого", а інший "реаніматора". За сигналом "заморожений" застигає в нерухомості, а "реаніматор" має не торкаючись та не розмовляючи до "замороженого", змусити його "ожити"	15 хв	–
"Визначення можливої посади, можливостей та загроз працівника для компанії" (у контексті розвитку практичних навичок) [10]	Набуття навичок визначення можливості претендентів на вакантні посади для прийняття їх на посаду відповідно до стратегічних і поточних завдань підприємства	Учасники в малих групах мають охарактеризувати такі типи людей "Консерватор", "Одинак", "Менеджер" "Контролер", "Еволюціонер", "Революціонер", "Командний гравець" та визначити їх можливості та загрози для організації, запропонувати для них загальні рекомендації щодо роботи на підприємстві та доцільну посаду	30 хв	Папір, ручки
Гра "Ефективний відбір" (у контексті розвитку практичних навичок) [26]	Засвоєння алгоритму проведення співбесіди, а також навчання правильно визначити і практично демонструвати навички та характеристики, що потрібні для менеджера з персоналу	У групі формуються три відбіркові комісії по три особи, інші студенти отримують ролі претендентів на вакантну посаду менеджера з персоналу. Для відбору претендентів на посаду використовується панельне інтерв'ю, яке проводять відбіркові комісії	60 хв	Папір, ручки

I. Для вправи "Я, мої працедавці та здобувачі".

Питання для обговорення:

1. Як працедавець та здобувач на вашому малюнку поведуться по відношенню один до одного?
2. Чому саме такі образи ви намалювали? Як ви до них відноситеся?
3. Що б ви хотіли змінити у своєму малюнку?
4. Де б ви розмістили себе на вашому малюнку?

II. Для вправи "Визначення можливої посади, можливостей та загроз працівника для компанії".

*Приклад опису.*

"Консерватор"

Для людини характерний високий ступінь консерватизму, вона схильна до роботи в стабільному середовищі, до повторюваних дій і ситуацій, достатньо складно адаптується до нового середовища і видів діяльності. Такий співробітник не дуже ефективний в умовах мінливого середовища, а також зовсім не придатний до роботи, що вимагає нового, нетрадиційного погляду на те, що відбувається. Такі люди дуже хороші в тих видах діяльності, де потрібна посидючість, уміння дотримуватись точних технологій та процедур, у ході цього середовища має бути стабільне і робота достатньою мірою рутинна. Великою перевагою таких людей є їх стабільність як працівників, а недоліком – слабко виражене прагнення до розвитку і кар'єрного зростання.

Оптимально для: діловода, бухгалтера на деяких (не всіх) ділянках, оператора зі введення даних, робітника на конвеєрі.

III. Для ділової гри "Ефективний відбір".

Завдання, які необхідно виконати кандидатам:

написати своє резюме;

підготувати 10-хвилинний виступ перед комісією, у якому слід охарактеризувати мотиви щодо участі в конкурсі, продемонструвати професійну компетентність та обґрунтувати доцільність вибору кандидата на дану посаду.

Завдання, які необхідно виконати відбірковим комісіям:

розробити перелік вимог до кандидатів на вакантну посаду, оцінний лист та структуру інтерв'ю;

оцінити кандидатів під час панельного інтерв'ю в оцінних листах за п'ятибальною шкалою та вибрати найбільш доцільного кандидата.

Завершальний етап тренінгу є незначним за часом і орієнтований на рефлексію, тому містить в собі такі вправи (табл. 18).

Таблиця 18

### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
" <b>Позитив</b> " (у контексті рефлексії) [11]	Підкреслюється важливість внеску кожного учасника тренінгу у спільну діяльність, сприяє створенню позитивної атмосфери у групі	Учасники отримують папірці за кількістю членів групи. Кожен пише на папірці ім'я члена групи та ту рису, яка викликає у нього захват. І так про кожного учасника тренінгу. Після цього на зворотному боці папірця пишеться ім'я одержувача. Тренер роздає їх адресатам	15 хв	Маленькі папірці, олівці

### День 4. Тема "Відбір персоналу"

Вступний етап тренінгу складається з таких вправ (табл. 19).

Таблиця 19

### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
" <b>Бджоли та змії</b> " (для активізації діяльності групи) [11]	Зняття емоційної напруги між учасниками	Учасники розподіляються на дві команди "бджоли" та "змії". Кожна команда обирає по одному представнику, які виходять за двері. Ведучий ховає два предмети, один із яких повинен знайти представник "бджіл", а інший – "змії". Коли заходять представники, їх групи допомагають їм знайти предмет – "бджоли" дзиччать, "змії" – шиплять. Чим ближче представник до предмета, тим голосніше повідомляє про це його команда. Перемагає та група, чий представник найшвидше знайшов предмет	15 хв	–

Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу, може містити такі вправи відповідно до змістового блоку (табл. 20).

Таблиця 20

### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
"Гострі кути" (у контексті розвитку практичних навичок) [7]	Набуття специфічних знань, розвиток навичок гнучкої поведінки під час співбесіди	Учасники, розподілившись на малі групи, отримують картки із ситуаціями, що можуть трапитися під час співбесіди. Під час обговорення учасники мають знайти вихід із зазначених ситуацій	30 хв	Роздатковий матеріал
"Правда/неправда" (у контексті розвитку практичних навичок) [26]	Набуття специфічних знань щодо особливостей здійснення відбору персоналу	Учасникам пропонується перелік тверджень щодо здійснення відбору персоналу. Під час колективного обговорення учасники мають визначити, які з тверджень правильні, які – хибні	25 хв	Роздатковий матеріал
<b>Executive Search</b> (у контексті розвитку практичних навичок)	Набуття специфічних знань, розвиток необхідних навичок щодо застосування методів <i>Executive Search</i>	Учасникам тренінгу надається глосарій термінів методу <i>Executive Search</i> . Учасники в малих групах методом мозкового штурму мають визначити зміст кожного терміну. На етапі обговорення визначається ступінь відповідності запропонованих формулювань реальній методиці пошуку	30 хв	Роздатковий матеріал
"Логіка" (у контексті активізації діяльності групи) [5]	Сприяє активізації діяльності групи, знімає напругу	Учасники розподіляються на дві команди. Тренер загадує учасникам декілька нескладних логічних задач. Перемагає та команда, що найшвидше дала правильні відповіді	15 хв	–



1	2	3	4	5
"Інтерпретація відповідей" (у контексті розвитку практичних навичок) [10]	Набуття знань, розвиток необхідних навичок визначати схильність до активності, рефлексивності, аналітичності або пасивності у роботі претендента на посаду	Учасники розподіляються на пари. У кожній парі є інтерв'юер і кандидат на посаду. Інтерв'юер ставить питання і потім аналізує їх відповідно до спеціальної методики аналізу метапрограм	50 хв	–
Гра "Хедхантинг" (у контексті розвитку практичних навичок)	Набуття специфічних знань, розвиток необхідних навичок щодо застосування сучасних методів рекрутингу	Учасники розподіляються на пари. У кожній парі проводиться співбесіда рекрутера зі спеціалістом високого рівня, якого необхідно "переманити" до компанії-замовника. Рекрутер має знайти відповідні методи переконання	50 хв	–

### I. Для вправи "Гострі кути".

Приклади ситуацій.

Ситуація 1. Вам "наполегливо порекомендували" взяти в компанію молодого родича "дуже потрібної людини". У приймальні вас чекають два молодих чоловіки, що відповідають опису. Щоб не помилитися в своїх припущеннях, вам необхідно з'ясувати, хто з них родич.

Ситуація 2. Кандидат – жінка зрілого віку. Вона прийшла на вакансію у відділ, де всі, включаючи начальника й менеджера, щонайменше на 20 років молодше за неї. Ви б хотіли узяти цю жінку на роботу. Вам необхідно дізнатися, чи не виникнуть у неї проблеми через різницю у віці.

Питання для обговорення:

1. Які "гострі кути" ви обходили?
2. Який позитивний досвід ви отримали?

### II. Для вправи "Інтерпретація відповідей".

Завдання інтерв'юера:

1. Питання має бути спрямованим на опис дій достатньо складних та гіпотетичних для того, щоб кандидат був сфокусованим на його змісті.

2. Питання не повинно містити активну форму умови під час відповіді (наприклад, є неправильним формулювання "Що Ви будете робити у таких обставинах?"). Найбільш ефективними є формулювання типу "Опишіть Ваші дії", "Якими будуть Ваші кроки?"

Завершальний етап тренінгу є незначним за часом і орієнтований на рефлексію, тому містить в собі такі вправи (табл. 21).

Таблиця 21

### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Дякую за..." (у контексті рефлексії) [32]	Удосконалення комунікативної культури, закріплення позитивного досвіду, отриманого на тренінгу	Учасникам необхідно стати в коло. Кожен з учасників повинен своєму сусіду зліва подякувати за щось, чому останній його навчив, допоміг, був прикладом	5 – 10 хв	–

### День 5. Тема "Розвиток персоналу"

Вступний етап тренінгу складається з таких вправ (табл. 22).

Таблиця 22

### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Розвідник" (для активізації діяльності групи) [16]	Зняття емоційної напруги між учасниками	Обирається один учасник – "розвідник". За командою тренера "замріть" – вся група застигає без жодного руху. Кожен намагається запам'ятати свою позу, а "розвідник" намагається запам'ятати всіх. Після цього "розвідник" виходить із кімнати. Члени групи змінюють свої пози, після чого тренер запрошує "розвідника" повернутися до аудиторії та виявити різницю	15 хв	–

Наступним етапом тренінгу є основний, який у свою чергу, може містити такі вправи залежно від змістового блоку (табл. 23).

Таблиця 23

### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
"Визначення потреби у навчанні" (у контексті розвитку практичних навичок) [23]	Провести стратегічний огляд стосовно потреби у навчанні	Видати кожній команді комплект квадратів. За 10 хв команди повинні скласти квадрати. За необхідністю їм надаються підказки. Коли головоломка буде зібрана, слід розпочати обговорення видів діяльності, зазначених на діаграмі	25 хв	Картонні картки, ручки, ножиці
"Суворий керівник" (у контексті розвитку практичних навичок) [11]	Пошук найбільш оптимальних відповідей для менеджерів, яким пропонують організувати програму навчання для співробітників	Учасники тренінгу отримують картки із завданням. Розділившись на групи, студенти починають обговорення заданої проблеми та намагаються дійти спільного висновку	30 хв	Папір, ручки
"Вибір методів навчання" (у контексті розвитку практичних навичок) [23]	Набуття специфічних знань, розвиток необхідних навичок та здібностей, розвиток існуючого ставлення до наявних змін у організаційному середовищі	Групу студентів слід розподілити на невеликі підгрупи, які повинні разом обговорити та колегіально вирішити, який із методів є найбільш оптимальним для вирішення встановлених у завданні задач	30 хв	Папір, картонні картки, ножиці, ручки
"Позитив" (у контексті активізації діяльності групи) [16]	Підкреслюється важливість внеску кожного учасника тренінгу у спільну діяльність, сприяє створенню позитивної атмосфери у групі, знімає напругу	Учасники отримують папірці за кількістю членів групи. Кожен пише на папірці ім'я члена групи та ту рису, яка викликає у нього захват. І так про кожного учасника тренінгу. Після цього на зворотному боці папірця пишеться ім'я одержувача. Тренер роздає їх адресатам	15 хв	Маленькі папірці, олівці

1	2	3	4	5
"Семинар щодо роботи у команді" (у контексті розвитку практичних навичок) [23]	Виявити ключові фактори для створення об'єднуючої атмосфери в групі	Учасники повинні виявити ключові аспекти взаємодопомоги один одному в процесі розробки рекламного оголошення про семінар, спрямований на згуртованість колективу	50 хв	Копії завдання, ручки або олівці, папір, маркери, кольорова крейда

I. Для гри "Визначення потреби у навчанні".

Питання для обговорення:

1. Чи демонструє наведена ілюстрація той тип оцінювання потреби у навчанні, який використовується у більшості українських підприємств?
2. Які є між ними схожі та відмінні риси?

II. Для гри "Вибір методів навчання".

Завдання, які необхідно вирішити:

набуття знань;  
розвиток здібностей;  
зміна ставлення.

Питання для обговорення:

1. Чи може обраний метод бути оптимальним для вирішення конкретного завдання?
2. Якщо цей метод було визнано найбільш придатним для конкретного випадку, то які проблеми або обмеження можуть виникнути під час його використання?

Завершальний етап є незначним за часом і орієнтований на самопрезентацію та рефлексію, тому містить такі вправи (табл. 24).

Таблиця 24

### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Організація навчання персоналу" (у контексті рефлексії) [23]	Визначити потребу у навчанні, скласти заявки на проведення навчання, запропонувати структуру програми навчання	Студенти діляться на групи (групи оголошує тренер). Кожна підгрупа повинна вирішити задачі, які стосуються проблеми навчання на робочому місці	90 хв	Копії завдання, папір, ручки

## День 6. Тема "Розвиток персоналу"

Вступний етап тренінгу складається з таких вправ (табл. 25):

Таблиця 25

### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Складання детективної історії" (для активізації діяльності групи) [11]	Зняття емоційної напруги між учасниками, розвиток креативних здібностей	Учасники розміщуються по колу. Хтось першим розпочинає складати детективну історію та говорить декілька фраз. Наступний учасник повторює попереднє речення та додає своє і так далі по колу	15 хв	–

Наступним етапом тренінгу є основний, який, у свою чергу, може містити такі вправи залежно від змістового блоку (табл. 26).

Таблиця 26

### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
"Зіпсований телефон" (для активізації діяльності групи) [16]	Спрямовано на розвиток творчих здібностей у студентів і відстеження групою невербальних проявів ведучого	Першому учасникові ведучий говорить фразу: "Каратист вбив бика одним ударом". Входить один учасник, перший йому без допомоги слів пояснює цю фразу, той записує її на папері так, як зрозумів, не озвучуючи. У ході цього він не повинен бачити попередній запис. Потім показує наступному те, що зрозумів сам (записав на папері) тощо. У фіналі вправи всі фрази зачитуються у зворотному порядку їх написання	30 хв	Папір, ручка

1	2	3	4	5
" <b>Передати одним словом</b> " (для активізації діяльності групи) [16]	Допомагає підкреслити важливість інтонацій у процесі комунікації. Корисно у тренінгу телефонного спілкування, також може застосовуватися в будь-яких комунікативних тренінгах	Тренер роздає групі картки, на яких написані назви емоцій, і просить не показувати їх іншим учасникам. Далі тренер просить вимовити "Ага", "Алло" або "Здрастуйте!" з інтонацією, відповідної емоції, написаної на картці учасника. Вся група відгадує, яку емоцію намагався показати учасник	15 хв	Картки з назвами емоцій
" <b>Цейтнот</b> " (в контексті розвитку практичних навичок) [11]	Вміння знаходити швидкі рішення у складних життєвих ситуаціях	Учасник тренінгу "витає" ситуацію і миттєво приймає рішення, дає відповідь	30 хв	–
" <b>Складання особистого життєвого плану</b> " (у контексті розвитку практичних навичок) [23]	Удосконалення навичок із розробки та використання короткострокового та довгострокового життєвого плану	За наведеною тренером приблизною структурою особистого життєвого плану, студенти намагаються відобразити власні плани щодо майбутньої кар'єри	40 хв	Папір, ручки, олівці

### III. Для гри "Зіпсований телефон".

Питання для обговорення:

1. Чи вдалося вам зберегти первинний варіант? Чому?
2. Що допомагало вам?
3. Що вам заважало?

### IV. Для гри "Передати одним словом".

Питання для обговорення:

1. Наскільки легко вдавалося вгадати емоцію за інтонаціями?
2. У реальному житті наскільки часто у телефонній розмові ви за інтонацією з перших слів розумієте, в якому настрої ваш співбесідник?

3. Чи було так, що, зателефонувавши в організацію, ви за інтонацією з перших слів розуміли, що вам тут не раді?

4. Наскільки бездоганне ваше власне телефонне спілкування?

V. Для гри "Цейтнот".

Приклади ситуацій.

1. Ваша дружина (чоловік), зателефонувавши Вам на роботу, примхливо заявляє, щоб Ви негайно йшли додому, а інакше – розлучення. У Вас через 15 хвилин нарада з підлеглими. Ваші дії.

2. Ваш(а) співробітник(ця) зізнався(лась) у коханні і наполегливо вимагає побачення. Ваші дії.

3. Прийшли гроші для видачі заробітної плати, але начальник управління просить перерахувати їх на бенкет, обіцяючи через місяць повернути Вам ці гроші. Ваші дії.

4. До колективу прийшов новий співробітник після закінчення ВНЗ. Ви виступаєте перед підлеглими на нараді, а молодий співробітник задає Вам питання, в якому є терміни з менеджменту, значення яких Ви не знаєте. Ваші дії.

5. Ви супроводжуєте вищого начальника для перевірки районного вузла. Входячи у відділення, Ви бачите, що колектив оголосив страйк. Ваші дії.

6. Начальник управління заходить до Вашого відділення і звертається до оператора, той дуже грубо відповідає. Ви, вийшовши зі свого кабінету, бачите цю ситуацію. Ваші дії.

7. Ваші підлеглі вирішили зробити Вам сюрприз із приводу Вашого Дня народження і влаштувати бенкет. У розпал бенкету та робочого дня приїжджає начальник із перевіркою. Ваша реакція.

8. Ви входите в зал засідання, де зібралися Ваші підлеглі, і виявляєте, що у вас відірвалася кишеня. Ваша реакція.

9. Високопоставлені гості знаходяться у Вашому кабінеті, заходить секретар із кавою і випадково проливає каву на Ваш костюм. Ваша реакція.

10. Ви раптово відкриваєте двері у відділ і застаєте своїх підлеглих, які обговорюють Вас з негативного боку. Ваші дії.

11. Ваша співробітниця вкотре просить у Вас вільний день у зв'язку з хворобою одного зі своїх численних родичів. Ваші дії.

12. Ви відправляєте молодого перспективного працівника замість себе на ділову зустріч, де він приймає рішення, яке категорично розходиться з Вашими поглядами. Ваша реакція.

13. Ви на діловій нараді переплутали ім'я та по батькові Вашого начальника. Ваші дії.

14. У ході наради Ваш співробітник відкрито у присутності всіх заявив, що Ви некомпетентні. Ваша реакція.

15. Ви незадоволені, що один із Ваших співробітників постійно спізнюється, і призначаєте йому час для зустрічі з ним з цього приводу. Йдучи на зустріч, Ви теж випадково спізнюєтеся. Ваші дії.

16. Ваша "багаторічна" співробітниця, не витримавши тяжкості життя (немає нормальних житлових умов, дуже низька заробітна плата), – одного разу вранці приходять до Вас додому і збуджено заявляє, що не піде з Вашого будинку до тих пір, поки Ви, як керівник, не вчините заходів щодо її соціальної захищеності. Ваші дії.

17. Ви хочете звільнити свого співробітника через багато відомих Вам причин. Але ваш юрист говорить Вам, що це незаконно. Ваші дії.

18. Ви звільняєте співробітника за скороченням. Але від вищих органів надійшло переконливе прохання прийняти на це місце "потрібну" людину. Ваші дії.

19. Ви оголошуєте конкурс на заміщення вакантної посади інженера. Конкурс блискуче виграє молодий енергійний фахівець із вищою освітою, що запропонував розумні ідеї з організації заданого напрямку роботи. Але на цю посаду вдруге претендує голова адміністративного району, який йде на пенсію. Ваші дії.

20. Ви повертаєтеся з розважальної вечірки в нетверезому стані. Недалеко від під'їзду свого будинку Ви зустрічаєтеся зі своїм підлеглим. Ваші дії.

21. Ви – керівник і переносите грип у важкій формі, перебуваєте у лікарняній відпустці. Під час Вашої відсутності у Вашому відділенні створюється критична ситуація, що вимагає термінового вирішення. Ваші дії.

22. Ваш прямий керівник з області критикує вас у присутності Ваших підлеглих. Ваші дії.

23. Ви дізнаєтеся, що Ваш співробітник пише на Вас у різні інстанції скарги. Ваші дії.



Завершальний етап є незначним за часом і орієнтований на самопрезентацію та рефлексію, тому містить такі вправи (табл. 27).

Таблиця 27

### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Підвищення та звільнення" (у контексті рефлексії) [11]	Дана вправа призначена для відпрацювання тактик самопрезентації і переконання	Учасники працюють у кількох раундах за четвіркам. Один грає роль керівника, троє інших – ролі його підлеглих. Спочатку керівник каже вступну промову своїм підлеглим. Потім підлегли по черзі висловлюють власні міркування, чому вони не повинні бути звільнені (по одній хвилині на кожного). Вислухавши виступи підлеглих, керівник приймає рішення про долю кожного з підлеглих, і протягом хвилини аргументує свої рішення. За підсумками раунду в картки учасників ставляться бали	30 хв	–

### День 7. Тема "Оцінювання персоналу"

Вступний етап тренінгу з оцінювання персоналу складається з таких вправ (табл. 28).

Таблиця 28

### Структура вступного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
Вправа-розминка "Асоціації" (знайомство)	Створення робочої атмосфери в групі	Перший з учасників вимовляє будь-яке слово з теми оцінювання персоналу, а завдання лівого сусіда – швидко сказати перше слово-асоціацію, яке спало йому на думку. Його лівий сусід дає свою асоціацію на його слово-асоціацію. У підсумку голосно вимовляється останнє слово	15 хв	–

1	2	3	4	5
Тест "Характер працівника" (знайомство) [5]	Оцінити визначальні риси свого характеру та порівняти результати оцінювання свого характеру з іншими учасниками групи	За допомогою оцінного листа за семибальною шкалою потрібно визначити вираженість важливих для ділової діяльності рис свого характеру або характеру іншого оцінюваної особи, поставивши відповідну точку на шкалі балів. Після цього з'єднайте всі крапки суцільною лінією, і ви отримаєте профіль характеру. У ході цього 7-балами (ліва частина шкали) оцінюються яскраво виражені риси високоморальної поведінки	15 хв	2 оцінних листи, ручки

### I. Вправа-розминка "Асоціації".

Приклад ланцюжка слів-асоціацій: атестація – результат – підвищення – кар'єра – тисяча доларів – відповідальність – лексус... Починати гру потрібно по черзі, по колу.

Питання для обговорення.

1. Чи може слугувати ця вправа своєрідною моделлю розвитку діалогу у відносинах, передачі інформації в суспільстві або народження великих творчих проектів?
2. Чи має значення, з якою інтонацією вимовлялися асоціації?
3. Як себе почувають учасники в ситуації обмеження часу та теми?
4. Чому хтось з учасників озвучив саме таку асоціацію?

### II. Тест "Характер працівника".

Підводячи підсумки результатів, оцініть свій характер.

Максимальна сума балів, яку можна отримати, дорівнює 84. Сприятливим для дій в злагодженій групі вважається профіль із сумою балів понад 48.

Зробіть висновок про чотири види відносин. Для цього підрахуйте отримані бали за секціями: ставлення до людей – 1, 2, 3; до справи – 4, 5, 6; до себе – 7, 8, 9; до речей – 10, 11, 12.

Запропонуйте іншим учасникам тренінгу заповнити форму оцінного листа. Порівняйте дані двох оцінок. Зробіть висновки.

Питання для обговорення:

1. Чи задоволені ви результатом тесту?
2. Наскільки відрізняються між собою результати вашої власної оцінки рис характеру та оцінки ваших рис характеру ким-небудь із учасників?
3. Якщо оцінки значно відрізняються, чим ви можете пояснити такі розбіжності?

Наступним етапом тренінгу є основний, який містить такі завдання та вправи (табл. 29).

Таблиця 29

### Структура основного етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
1	2	3	4	5
Вправа-розминка <b>"Безлюдний острів"</b> (активізація роботи) [11]	Активізувати взаємодію між учасниками. Виявити схильність кожного учасника до тієї чи іншої ролі в групі	За умовами вправи всі учасники тренінгу опиняються на безлюдному острові, де немає цивілізації, але багатий тваринний і рослинний світ. Більше учасникам нічого про острів невідомо. Як далеко острів знаходиться від цивілізації і чи є можливість вас врятувати, ви не знаєте. Навігаційних предметів, які допомогли б вам себе виявити, у вас немає. Ваше завдання – створити умови, в яких ви могли б вижити	15 хв	Папір, ручки, маркери
Вправа <b>"А судді хто?"</b> (оцінювання рівня поінформованості щодо проблеми) [6]	Визначення переваг і недоліків оцінювання працівниками різними особами	Заповнити таблицю, вказавши осіб хто може проводити атестацію, у яких випадках, переваги та недоліки оцінювання працівниками різними особами	30 хв	Папір, ручки
Дискусія <b>"Атестація: за і проти"</b> (пошук шляхів вирішення проблеми, отримання інформації) [6]	Виявити переваги та недоліки проведення атестації результатів роботи	Учасники тренінгу розподіляються на команди, кожна команда обирає репортера й обговорює питання: "навіщо оцінювати співробітників за допомогою атестації?" Репортер веде запис обговорення	25 хв	Картки з відповідями, папір, ручки

1	2	3	4	5
Вправа " <b>Робота із запереченнями</b> " (пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації) [6]	Формування навичок роботи із запереченнями за результатами оцінювання	Учасники формують судження відносно того, як вказати працівникові на недоліки у роботі, визначають види заперечень, що можуть виникнути з боку працівника у відповідь на критику, розробляють порядок дій, як реагувати на ті чи інші заперечення з боку працівника	30 хв	Папір, маркери
Дискусія " <b>Внутрішній PR</b> " (пошук шляхів розв'язання проблеми) [29]	Визначення процедури інформування працівників про результати атестації	Аналіз статті в газеті, що описують результати атестації у певній організації	20 хв	Папір, маркери
Ділова гра " <b>Відбір керівника із кадрового резерву</b> " (розвиток практичних навичок) [30]	Здійснити відбір керівника із кадрового резерву	Учасники, за допомогою наданої тренером інформації на картках за кожним із кандидатів, проводять їх відбір на заміщення вакантної посади комерційного директора	50 хв	Картки з інформацією про кандидатів, оцінний лист, папір, ручки
Вправа " <b>Критерії оцінювання</b> " (розвиток практичних навичок) [6]	Аналіз критеріїв оцінювання менеджерів середньої та вищої ланки управління з розробленням рекомендацій щодо їх подальшого вдосконалення	Учасники тренінгу проводять аналіз системи критеріїв оцінювання менеджерів середнього та вищого рівня управління (наскільки вони повні, чи немає повторень, зайвої інформації, наскільки зрозумілі)	30 хв	Бланк завдання, папір, ручки
Ділова гра " <b>Атестація</b> " (розвиток практичних навичок) [17]	Розвиток навичок, необхідних у процесі формування підсистеми атестації персоналу, сприяння розвитку управлінського потенціалу учасників	Моделювання процесу підготовки, проведення результатуючих заходів щодо атестації персоналу організації	90 хв	Бланк завдання, папір, ручки

### III. Вправа-розминка "Безлюдний острів".

Учасники повинні зрозуміти серйозність і драматичність події, оскільки люди в таких умовах часто дичавіють, за дратівливістю спалахує лютя і бійки. Ви повинні освоїти острів, намалювати карту, налагодити соціальне життя, створити закони, побудувати інфраструктуру та ін.

Після закінчення вправи слід проаналізувати, що кожен учасник відчував у своїй ролі, він вибрав її сам або його призначили, як був організований процес обговорення, і ким, наскільки ефективно взаємодіяла група.

Питання для обговорення.

1. Який тип взаємин панував під час виконання завдання?
2. Робота кого з учасників команди вас найбільше вразила, чому?
3. Хто проявляв лідерські якості, в чому вони проявлялись?
4. Чи вдалося вам вижити на "безлюдному острові"?

### IV. Вправа "А судді хто?".

Питання для обговорення.

1. У яких випадках роботу працівника оцінює безпосередній керівник?
2. У чому проявляються недоліки в оцінюванні працівника безпосереднім керівником?
3. Чи беруть участь працівники відділу персоналу в оцінюванні працівників? Якщо беруть, то за яких умов?

### V. Дискусія "Атестація: за і проти".

Після того, як учасники відповіли, а репортер записав "навіщо оцінювати співробітників за допомогою атестації?", через 10 хвилин тренер роздає матеріал "Навіщо оцінювати працівників..." і просить команди порівняти відповіді учасників із тими, що на картках. Потім потрібно повторити першу частину завдання, але на цей раз питання буде таким: "за якими вагомими причинами не слід оцінювати співробітників шляхом атестації результатів їх роботи?". Через 10 хвилин тренер роздає матеріал "Зворотний бік атестації" і просить команди порівняти їх відповіді з тими, що на картках.

Питання для обговорення:

1. Навіщо оцінювати співробітників за допомогою атестації?
2. За якими вагомими причинами не слід оцінювати співробітників шляхом атестації результатів їх роботи?"
3. Які методи оцінювання персоналу (окрім атестації) ви знаєте?

## VI. Вправа "Робота із запереченнями".

Питання для обговорення.

1. Як указати працівникові на недоліки у роботі, виявлені під час оцінювання?
2. Які заперечення можуть виникнути з боку працівника у відповідь на критику?
3. Сформууйте рішення, як реагувати на ті чи інші заперечення з боку працівника.

## VII. Дискусія "Внутрішній PR".

Питання для обговорення.

1. Які можливості надає проведена атестація для працівників?
2. Які можливості надає проведена атестація для компанії?

## VIII. Ділова гра "Відбір керівника із кадрового резерву".

Виконання завдання здійснюється у кілька етапів.

Перший етап здійснюється без аналізу даних про кандидатів. В оцінному листі у формі таблиці надається перелік ділових та особистісних рис, якими повинен володіти кандидат на посаду комерційного директора. Потрібно провести їх ранжування за ступенем важливості від 1 до 18 (1 – найбільш важливе, 18 – найменш значне).

На другому етапі на основі ранжування учасники визначають, які якості, на їх думку, є "найбільш важливими", "важливими" і "бажаними" для комерційного директора. Для цього у відповідних стовпцях таблиці оцінного листа потрібно поставити потрібну відмітку.

Третій етап передбачає, що на основі інформації, наведеної в картках за кандидатами та оцінок цих кандидатів підлеглими, колегами та керівниками потрібно скласти власне судження за кожним із них як претендентів на вакантну посаду.

На четвертому етапі учасники тренінгу здійснюють оцінювання ділових і особистісних рис кандидатів за 4-х бальною системою ("1" – риса не розвинена, "4" – риса розвинена максимально). Оцінки виставляють у ліві колонки таблиці оцінного листа за кожним із кандидатів. За відсутності інформації з будь-якої риси кандидатам для порівнянності результатів проставляється оцінка "2" бали. Визначаємо зважену оцінку рис кандидатів шляхом перемноження звичайної оцінки на коефіцієнт значущості

відповідного фактора (для рис, що є "дуже важливими" – 1,5, "важливи-ми" – 1, "бажаними" – 1). Зважені оцінки виставляють у праві колонки таблиці оцінного листа за кожним з кандидатів.

Слід підрахувати сумарну зважену оцінку рис за кожним із кандида-тів. На її основі визначити найбільш достойного кандидата на вакансію комерційного директора.

П'ятий етап передбачає повторне вивчення даних про кандидатів та визначення відповідності отриманого результату першому уявленню про найбільш достойного кандидата. Учасники тренінгу визначають кан-дидата, якого б вони обрали без застосування розрахунків.

Питання для обговорення.

1. Зазначте позитивні та негативні риси кандидатів?
2. Надайте свої рекомендації зі вдосконалення професійної сфери кандидатів, що не пройшли відбір?
3. Проведіть аналіз причин можливої розбіжності між вашим вибо-ром на основі аналізу інформації за кандидатами та вибором згідно з про-веденими розрахунками. Яким чином можна було запобігти цій розбіж-ності?

ІХ. Вправа "Критерії оцінювання".

Після здійсненого аналізу критеріїв оцінювання, учасники тренінгу розробляють рекомендації щодо вдосконалення критеріїв із метою подаль-шого їх використання у процесі оцінювання менеджерів із персоналу.

Питання для обговорення.

1. Які критерії використовуються для оцінювання менеджерів серед-ньої та вищої ланки управління?
2. Наведіть ваші рекомендації щодо вдосконалення критеріїв із метою їх використання для оцінювання менеджерів із персоналу.

Х. Ділова гра "Атестація".

Питання для обговорення.

1. Охарактеризуйте загальне враження від проведеної гри?
2. Робота якої із команд вам сподобалась найбільше і чому?
3. Наскільки змістовними були документи для проведення атестації?
4. Хто з учасників гри заслуговує найвищого визнання, відповідь обґрунтуйте?

Завершальний етап тренінгу є незначним за часом і за насиченим змістом цього дня тренінгу містить такі вправи (табл. 30).

Таблиця 30

### Структура завершального етапу тренінгу

Назва вправи	Мета	Зміст	Тривалість	Ресурси
"Три плюси, три мінуси" (у контексті рефлексії) [30]	Навчити учасників виокремлювати сильні сторони, оцінюючи кандидатів на вакантні посади	Учасники, об'єднавшись у дві групи, на аркушах паперу, виокремлюють топ-5 компетенцій менеджера з персоналу і пропонують інструменти оцінювання відповідної компетенції	20 – 30 хв	Папір, ручки

#### XI. "Три плюси, три мінуси".

На завершальному етапі виконання завдання, представники груп зачитують свої списки й обґрунтовують вибір компетентностей.

Аналізуючи відповіді учасників, оцінюються такі моменти:

скільки "плюсів" і "мінусів" було названо (багато людей, відповідаючи на це питання, називають більше або менше плюсів/мінусів, ніж три). Відповідно там, де кількість плюсів більше, ставлення, швидше за все, більш позитивне, і навпаки;

з чого починає людина – з "плюсів" чи "мінусів". Якщо ця тенденція є сталою (тобто у всіх питаннях і відповідях людини весь час першим фігурує або "плюс", або, навпаки, "мінус"), то це показник позитиву/негативу як моделі поведінки людини в цілому. Якщо ж такої тенденції немає, то початок із позитиву чи негативу говорить про те, з якого боку дивиться людина на цю проблему;

питома вага, значущість самих названих "плюсів" і "мінусів" (оцінюється, що виявилось більш значущим).

Питання для обговорення.

1. Які компетентності менеджера з персоналу найбільш значущі?
2. Назвіть ті компетентності, які, на вашу думку, мають меншу значущість, ніж зазначені?
3. Чи можливо обмежитися лише 5-ма топ-компетентностями, чи їх повинно бути більше/менше?



## 4. Управління самостійною роботою студентів та оцінювання результатів

Невід'ємною частиною будь-якого тренінгу є самостійна робота його учасників, яка полягає в індивідуальному оволодінні певними компетентностями на основі власного мінімального досвіду та отриманих знань. У той же час самостійна робота має бути також організована тренером та знаходитися під його контролем.

У контексті тренінгу "Управління персоналом" самостійна робота передбачає два блоки:

- аудиторна самостійна робота;
- позааудиторна самостійна робота.

У табл. 31 наведено структуру та зміст кожного з видів самостійної роботи.

Таблиця 31

### Структура самостійної роботи студентів на тренінгу "Управління персоналом"

Види	Сутність	Тривалість	Оцінювання
Аудиторна	Кожен учасник повинен оволодіти знаннями та навичками ефективного підбору, відбору, оцінювання та розвитку персоналу	1,5 тижня	За 100-бальною шкалою (питома вага в загальній оцінці 60 %)
Позааудиторна	Кожен учасник повинен оволодіти знаннями та навичками ефективного підбору, відбору, оцінювання та розвитку персоналу	1,5 тижня	За 100-бальною шкалою (питома вага в загальній оцінці 40 %)

Так, аудиторна самостійна робота тренінгу "Управління персоналом" передбачає роботу студентів безпосередньо на самому тренінгу (як індивідуальна участь, так і групова активність).

Позааудиторна самостійна робота становить групове завдання, яке видається тренером на початку завершального етапу тренінгу та виконується після закінчення тренінгу.

Мета завдання – розвинути особистісні та професійні компетентності ефективного управління персоналом.

- Оцінка за тренінг "Управління персоналом" складається з трьох блоків:
- 1) засвоєння знань (максимальна оцінка 25 балів);
  - 2) безпосередня участь у тренінгу (максимальна оцінка 35 балів);
  - 3) індивідуальне завдання (максимальна оцінка 40 балів).

Формою отримання оцінки за першим блоком є проведення контрольної роботи "визначення рівня інформованості щодо проблеми", метою якої є визначення знань категоріального апарату досліджуваної теми, а також нормативних актів, які регламентують діяльність колективу.

Для виконання цього виду роботи студентам до початку тренінгу видається таке завдання:

розглянути основні поняття, які необхідні для оволодіння певними навичками ефективного підбору, відбору, оцінювання та розвитку персоналу; визначити та зібрати інформацію щодо основних нормативних актів, які регламентують процедури управління персоналом підприємства, організації або установи.

Завдання контрольної роботи полягає в такому:

необхідно максимально повно та правильно відповісти на запропоновані питання з теми.

Тривалість контрольної роботи: 30 хвилин.

Критерії оцінювання результатів контрольної роботи:

результати роботи оцінюються за 100-бальною шкалою;

у роботі 10 питань, кожне з яких оцінюється в 10 балів;

питома вага оцінки за контрольну роботу складає 25 % від підсумкової оцінки за тренінг, таким чином, максимальна оцінка за контрольну роботу складає 25 балів.

Оцінювання другого блоку, тобто безпосередньої участі в тренінгу, передбачає визначення ступеня інформованості учасника, розвитку вмінь, рівня комунікацій, автономності та відповідальності і враховує наступні критерії, наведені у табл. 32.

Робота на тренінгу оцінюється за 100-бальною шкалою. Кожен із критеріїв оцінюється:

10 балів – якщо ознака (критерій) присутня;

0 балів – якщо ознака (критерій) відсутня;

Питома вага оцінки за даним блоком складає 35 % від підсумкової оцінки за тренінг, таким чином, максимальна оцінка за контрольну роботу складає 35 балів.

Третій блок оцінки становить індивідуальне завдання "Розроблення програми тренінгу з ефективного управління персоналом", яке виконується

в контексті позааудиторної самостійної роботи з обов'язковим захистом на наступному практичному занятті.

Оцінка індивідуального завдання здійснюється за критеріями, наведеними в табл. 33. Завдання оцінюється за 100-бальною шкалою.

Питома вага оцінка за дане завдання в підсумковій оцінці за тренінг складає 40 %, таким чином, максимальна оцінка за контрольну роботу складає 40 балів.

Таблиця 32

### Критерії оцінювання безпосередньої роботи студента на тренінгу

№ п/п	Критерій оцінювання	П. І. Б.
1	Інформованість щодо проблеми	
2	Комунікабельність та активність	
3	Толерантність і чемність щодо учасників тренінгу (етична поведінка)	
4	Робота в команді (розуміння та сприйняття власної ролі)	
5	Уміння аналізувати інформацію	
6	Уміння робити обґрунтовані висновки	
7	Уміння приймати рішення	
8	Уміння репрезентувати інформацію, результати роботи, партнера тощо	
9	Уміння досягати порозуміння та вислухати опонента, партнера зі взаємодії	
10	Ініціативність та відповідальність, дотримання встановлених правил роботи	

Таблиця 33

### Критерії оцінювання самостійної роботи студента

№ п/п	Критерії оцінювання	П. І. Б.
1	Логічність побудови та завершеність роботи	
2	Обґрунтованість пропозицій, обізнаність у проблемі	
3	Організація взаємодії учасників	
4	Емоційна культура, вміння слухати партнерів та опонентів із взаємодії (коректність полеміки)	
5	Візуалізація проекту, оригінальність презентації	

Кожен із критеріїв оцінюється за такою шкалою:

5 балів – критерій відсутній;

10 балів – критерій розкритий неповністю;

20 балів – критерій розкритий повністю.

Максимальна кількість балів – 100.

Таким чином, підсумкова оцінка враховує всі аспекти роботи студента на тренінгу та відображає ступінь розвитку визначених особистісних і професійних компетентностей.

Ураховуючи складність оцінювання учасників тренінгу та необхідність у зв'язку з цим досягнення максимальної об'єктивності, до оцінювання можливим (або навіть необхідним) є залучення самих студентів, які є безпосередніми учасниками цієї роботи.

Так, у даному випадку студенти можуть взяти участь в оцінюванні індивідуального завдання "Розроблення програми тренінгу з ефективного управління персоналом". Для цього їм можна роздати розроблені анкети з критеріями (див. табл. 33) та запропонувати виставити власні бали. Потім дані анкети обробляються тренером, розраховуються зведені бали, які враховуються під час виставлення підсумкової оцінки за даний вид роботи.

## **Використана і рекомендована література**

1. Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства : навч. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарєва, Д. О. Тищенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 328 с.

2. Афанасьєв Н. В. Место тренинга в обучении и развитии компетентного специалиста / Н. В. Афанасьєв, И. В. Гонтарєва // Економіка розвитку. – 2009. – № 2 (50) – С. 83–84.

3. Афанасьєв Н. В. Проблема выбора концепции тренинга для подготовки компетентного специалиста / Н. В. Афанасьєв, Д. А. Тыщенко // Економіка розвитку. – 2009. – № 2 (50) – С. 85–86.

4. Бакирова Г. Х. Тренінг управління персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2006. – 400 с.

5. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.

6. Бурякова Е. С. Тренінг "Эффективный рекрутер" / Е. С. Бурякова. – СПб. : Речь, 2004. – 180 с.

7. Джонсон Девід В. Соціальна психологія : тренінг міжособистісного спілкування / В. Девід Джонсон ; пер. з англ. В. Хомика. – К. : ВД "КМ Академія", 2003. – 288 с.
8. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 160 с.
9. Калашников А. И. Наука побеждать. Тренинги лидерства и преодоления конфликтов / А. И. Калашников. – СПб. : Речь, 2008. – 215 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом : практикум / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
12. Кристофер Э. Тренинг в рекруитменте / Э. Кристофер, Л. Смит. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
13. Леванова Е. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия / Е. Леванова, А. Волошина, В. Плешаков. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 208 с.
14. Леженкина Т. И. Сценарий деловой игры "Аттестация персонала организации" / Т. И. Леженкина // Организационная психология. – 2012. – Т. 2. – № 2. – С. 49–70.
15. Ли Д. Практика группового тренинга / Д. Ли. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.
16. Ментс М. Эффективное использование ролевых игр в тренинге / М. Ментс. – СПб. : Питер, 2001. – 208 с.
17. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. / К. Л. Мілютіна. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.
18. Морнель П. Технологии эффективного найма: Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель ; пер. с англ. – М. : Издательство "Добрая книга", 2005. – 264 с.
19. Новікова Л. М. Тренінг як засіб активізації навчання у вищій школі : навч. посіб. / Л. М. Новікова. – Павлоград : ЗДІЕУ, 2008. – 110 с.
20. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала : учеб. пособ. / А. П. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП, "Знание", 2003. – 536 с.

21. Прокофьева Н. И. Бизнес-тренинг: с чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам / Н. И. Прокофьева. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.
22. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
23. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб. : Издательство "Речь", 2007. – 224 с.
24. Рождественская Н. В. Креативность: пути развития и тренинги / Н. В. Рождественская, А. В. Толшин. – СПб. : Речь, 2006. – 260 с.
25. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
26. Талтынов С. М. Практикум: деловые игры, ситуации, тесты / С. М. Талтынов. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2008. – 66 с.
27. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера / К. Торн, Д. Маккей. – СПб. : Питер, 2002. – 208 с.
28. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.
29. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / К. Фопель ; пер. с нем. – М. : Генезис, 2003. – 272 с.
30. Хансейкер Ф. Искусство управления людьми / Ф. Хансейкер, Э. Алессандра ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 352 с.
31. Базарова Г. Разработка программы тренинга [Электронный ресурс] / Г. Базарова. – Режим доступа : <http://www.irinam.com/index.php?newsid=524>.
32. Грязнова Т. Золотая шкатулка Бизнес-тренера [Электронный ресурс] / Т. Грязнова. – Режим доступа : <http://lib100.com>.
33. Игры и упражнения для тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psyoffice.ru/menu-13-p1.htm>.
34. Психологические упражнения для тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trepsy.net>.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів та перелік компетентностей, які можуть бути сформовані в ході проведення тренінгу.....	6
2. План-структура тренінгу з розподілом етапів, часу, визначенням тематики, переліком вправ, завдань, технологій, дидактичним забезпеченням .....	10
3. Опис вправ, завдань, роздаткового матеріалу.....	25
4. Управління самостійною роботою студентів та оцінювання результатів .....	57
Використана і рекомендована література .....	60

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до комплексного тренінгу  
"УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"  
для студентів напряму підготовки  
6.030505 "Управління персоналом  
та економіка праці"  
денної форми навчання**

*Самостійне електронне текстове мережне видання*

Укладачі: **Ачкасова** Оксана Вікторівна  
**Степанова** Ека Рамінівна  
**Цюрко** Інна Анатоліївна

Відповідальний за випуск *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *М. А. Ковальчук*

План 2016 р. Поз. № 177 ЕВ. Обсяг 64 с.

---

Видавець і виготівник – 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.*