

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ АКАДЕМІКА СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»  
Кафедра менеджменту

## **РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **ОК 34. Управління персоналом**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент організацій» зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Розробник: к.е.н., доц. Артюшок В.С., к.е.н. Романов А.Д.

Робоча програма розглянута та затверджена на засіданні кафедри менеджменту.

Протокол від «27» 08 2020 р. № 1.

Завідувач кафедри менеджменту  д.е.н., проф. Гончаров Ю.В.

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми «Менеджмент організацій»

Гарант освітньої програми  к.е.н., доц. Никончук В.М.

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету.

Протокол від «28» 08 2020 р. № 1.

Голова навчально-методичної комісії  к.е.н. Демидюк С.М.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Обов'язковий компонент освітньо-професійної програми	
	Спеціальність 073 «Менеджмент»  Освітня програма: «Менеджмент організацій»	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 3		3-й	3-й
		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 90		6-й	6-й
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання: – 10  аудиторних – 4  самостійної роботи студента – 6	Рівень вищої освіти: бакалавр	50 год.	18 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		30 год.	10 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		- год.	- год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		100 год.	152 год.
		<b>Індивідуальні завдання год. -</b>	
		<b>Вид контролю: екзамен</b>	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою дисципліни «Управління персоналом»** є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, оцінювання та розвитку працівників, а також забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організацій. За змістом робоча програма охоплює сутність та значення сучасної системи управління персоналом як складової частини менеджменту організацій та передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок щодо управління персоналом у організаціях різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

**Предмет вивчення:** загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

**Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління персоналом»** є:

- висвітленні теоретико-методологічних та соціально-психологічних аспектів управління персоналом;
- формуванні у студентів практичних навичок і вмінь щодо впливу на поведінку як колективів, так і окремих працівників, з метою забезпечення ефективної діяльності організації;
- розвитку здібностей до науково-дослідної роботи, самостійності і відповідальності у роботі;
- формуванні професійних здібностей у майбутніх фахівців щодо вирішення проблем управління персоналом в організації.

Результатом навчання за дисципліною є набуття студентами відповідно до освітньо-професійної програми таких **компетентностей**:

**ЗК-5:** здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

**ФК-2:** здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації.

**ФК-6:** здатність планувати та управляти часом.

**ФК-7:** здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

**ФК-8:** здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

По завершенні вивчення дисципліни студенти повинні володіти такими **програмними результатами**:

**ПРН-7:** демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**ПРН-8:** показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент оволодіє такими **знаннями**:

- сутність, значення та зміст управління персоналом, методологічні аспекти й завдання дисципліни;

- зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- зміст та процедуру ресурсного забезпечення управління персоналом;
- соціально-психологічні механізми, які зумовлюють трудову поведінку персоналу;
- методи та пріоритетні напрямки організації роботи служби управління персоналом, вимоги до ведення кадрового діловодства;
- методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів;
- види, фактори, показники руху персоналу та способи пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
- механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів трудової діяльності;
- питання, пов'язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання;
- принципи та методи оцінювання персоналу;
- теоретичні засади мотивації трудової діяльності;
- сутність та форми соціального партнерства, його роль у формуванні досконалих соціально-трудова відносин в організації;
- підходи до визначення ефективності менеджменту персоналу та структури витрат на персонал.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні **вміти**:

- розподіляти завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом;
- визначати пріоритети стратегії та політики управління персоналом в організації залежно від конкретної ситуації;
- оцінювати соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;
- аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу організації;
- визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;
- розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність;
- визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- розраховувати та аналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;
- використовувати різні методи оцінювання персоналу;
- застосовувати теорії мотивації трудової діяльності;
- аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом в організації.

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом та ресурсне забезпечення

##### Тема 1. Методологія управління персоналом сучасної організації

Управління персоналом як пріоритетна сфера управління в сучасній організації. Фактори конкурентоспроможності організації в умовах ринку та управління персоналом. Управління персоналом та об'єктивні закономірності еволюції світового менеджменту. Сучасний погляд на роль управління персоналом в організації. Ознаки управління персоналом сучасного типу. Фахово-орієнтовне управління персоналом. Діяльнісно-орієнтоване управління персоналом. Індивідуально-орієнтоване управління персоналом.

Управління персоналом, зорієнтоване на майбутнє. Управління персоналом як комплексна наука. Історія розвитку науки управління. Процес пізнання процесу наукового управління. Школи управління та їх характеристика. Поняття підходу в менеджменті. Процесійний, системний та ситуаційний підходи. Сучасні концепції та теорії управління персоналом. Завдання, які стоять перед вітчизняною наукою управління персоналом.

Поняття методології управління. Функції та методи управління персоналом. Методи праці керівних кадрів (методи розв'язання функціональних завдань та методи творчої праці) та методи управлінського впливу (адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні методи). Методи маніпулятивного впливу в системі кадрового менеджменту.

Поняття техніки управління персоналом. Основні техніки управління: техніка рамкового управління (by Exception); техніка управління за допомогою делегування (by Delegation); техніка управління за цілями (by Objectives); техніка системного управління (by Systems).

Поняття системи управління. Основні підсистеми системи управління. Принципи побудови системи управління персоналом. Проектування системи управління персоналом в організації. Напрямки управління персоналом в організації та аспекти управлінського процесу (техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний, педагогічний).

*Література: основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.*

##### Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації

Стратегія управління персоналом. Основні риси стратегії управління персоналом. Рівні функціональної стратегії управління персоналом. Складові стратегії управління персоналом. Різні аспекти управління персоналом організації.

Кадрова політика – основа формування стратегії управління персоналом. Мета кадрової політики. Завдання кадрової політики. Типи кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію. Типи кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу. Напрями створення кадрової політики.

Класифікація стратегії управління персоналом. Підприємницька стратегія. Стратегія динамічного зростання. Стратегія прибутковості. Ліквідаційна стратегія. Класифікація стратегій управління персоналом за способом реагування на зміни середовища, залежно від умов середовища, залежно від бази стратегії, залежно від механізму розробки та формалізації, залежно від цілей і коштів, залежно від орієнтирів корпоративної стратегії, залежно від об'єкта.

Вибір і реалізація стратегії управління персоналом. Чинники, що визначають вибір конкретного виду стратегії. Етапи реалізація стратегії управління персоналом. Завдання реалізації стратегії.

*Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

### **Тема 3. Персонал організації як об'єкт управління**

Основні підходи щодо характеристики людського фактора виробництва. Трудові ресурси як економічна категорія. Економічно активне та економічно неактивне населення. Сутність поняття «людські ресурси». Специфіка людських ресурсів. Трудовий потенціал: рівень особистості, мікро- та макроекономічний рівень. Робоча сила. Людський капітал та його особливості. Термін «персонал», його сутність та походження. Кадри. Персонал організації як категорія науки управління.

Функціонально-правові ознаки персоналу як категорії науки управління. Суспільно-особистісні характеристики персоналу. Класифікація персоналу як об'єкта управлінського впливу. Виробничий та управлінський персонал. Поняття «структура персоналу». Штатна, соціальна та ролева структура персоналу.

Особистісні та ділові якості працівника. Характеристики ділових якостей працівника: інтелектуально-творчі (креативність, інтуїція, творча уява, дивергентність, інтелектуальна активність), соціально-психологічні (людяність, надійність, трудова етика, свідомість), фізичного розвитку та здоров'я (адаптаційний потенціал, загальна витривалість, швидко-силовий апарат, фізична працездатність), професійно-кваліфікаційні (професіональність, часова компетентність, професійна придатність). Вимоги до особистісних та ділових (функціональних) якостей працівника у сучасних суспільно-виробничих системах.

*Література: основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.*

### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

Роль соціально-психологічного фактора у сфері праці. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. Роль та місце практичної психології в управлінні організованою діяльністю людей. Психологія управлінських впливів.

Структура діяльності керівника, її складові та їх психологічний контекст. Особистість керівника. Саморозвиток особистості керівника у напрямку соціальної адекватності. Особистість керівника та стиль управління. Вольові

властивості особистості, їх роль в процесі реалізації функцій управління. Психологічний портрет керівника.

Сутність та класифікація соціальних груп. Взаємовідносини людей у групах. Групова диференціація. Колектив та його ознаки. Трудовий колектив. Психологічні аспекти колективної діяльності людей в умовах управлінських відносин. Особистість в трудовому колективі.

Поняття поведінки та її види. Трудова поведінка. Відношення до праці як характеристика трудової поведінки. Суб'єктивна та об'єктивна оцінка відношення людини до праці. Психофізіологічні регулятори поведінки людині в організації. Соціально-психологічний тип організації та його вплив на формування окремих поведінкових характеристик. Фази організаційного онтогенезу та їх зв'язок із окремими типами поведінки.

Ділове спілкування. Структура та психологічні прийоми ділового спілкування. Бесіда як форма ділового спілкування. Принципи конструктивної дискусії та полеміки.

*Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

## **Тема 5. Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство**

Сутність ресурсного забезпечення управління персоналом. Види ресурсного забезпечення (кадрове, інформаційне, технічне та технологічно-програмне, фінансове, нормативно-методичне, стратегічно-планове). Кадрове забезпечення та його функції. Процедура та пріоритети кадрового забезпечення.

Інформаційне забезпечення та його функції. Сутність інформації та даних. Обсяги та зміст кадрової інформації. Управлінська інформація. Класифікація управлінської інформації за різними факторами (технологія обробки: внутрішня, зовнішня, змінна, умовно-стала, вхідна, проміжна, вихідна; виконувані функції: прогнозна планово-договірна, облікова, розцінювальна, довідкова, таблична інформація). Сутність організаційної інформаційної системи. Сучасні інформаційні системи: принципи побудови та ознаки.

Зміст технічного та технологічно-програмного забезпечення. Автоматизоване робоче місце менеджера по кадрах (АРМ). Принципи проектування сучасних АРМ керівника (принцип персоніфікації обчислень, принцип автоформалізації професійних знань, принципи можливості автоматизації нових функцій та задач користувача, принцип безпаперової технології). Задачі організаційного управління, які вирішуються в складі АРМ (характеристики задач першого, другого, третього класу).

Поняття фінансового забезпечення управління персоналом. Фінансові можливості організації в сфері HR-менеджменту: можливості щодо винагороди за працю, можливості щодо реалізації сукупності кадрових заходів, можливості щодо утримання ефективної служби управління персоналом. Сутність та класифікація витрат на персонал (за фазами відтворення робочої сили, за



ракурсом розгляду, за цільовим призначення, за джерелами формування). Механізм фінансового забезпечення кадрового менеджменту.

Нормативно-методичне забезпечення як сукупність зовнішніх та внутрішніх регламентів управління персоналом. Завдання та процес нормативно-методичного забезпечення. Кодекс законів про працю України, Закони України: “Про зайнятість населення”, “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, Класифікатор професій та інші нормативні акти, які регулюють трудову діяльність.

Документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи.

Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. Зміст стратегічно-планового забезпечення. Процедура та пріоритети стратегічно-планового забезпечення в організації.

Служба управління персоналом в організації та її завдання. Місце та роль служби управління персоналом. Історія розвитку кадрових служб. Структура та окремі складові служби управління персоналом. Відділ праці та заробітної плати. Відділ соціальних програм.

Група з охорони праці. Група з трудових відносин. Управління перспективного планування (відділ проектування та супроводження організаційних змін, група корпоративної діагностики). Управління оперативною роботою (група підбору персоналу, відділ кадрів, група кураторів персоналу), управління професійного розвитку (відділ розвитку персоналу, навчальний центр).

Сучасні тенденції розвитку служб управління персоналом. Функції служби управління персоналом. Новітні функції служби управління персоналом (формування оптимального управлінського апарату, кадровий моніторинг, кадровий контролінг, кадровий маркетинг, кадровий консалтинг, кадровий коучинг, організація соціального партнерства). Напрями діяльності служби управління персоналом. Комплектація служби управління персоналом сучасної організації. Вимоги до працівників служби управління персоналом. Методики визначення чисельності служби управління персоналом (розрахунки за нормативною трудомісткістю управлінської праці, за нормами обслуговування).

Зміст та принципи організації кадрового діловодства. Основні документи по кадрах: призначення та процедура ведення.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.*

## **Змістовий модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів**

### **Тема 6. Планування та формування персоналу**

Планування персоналу як складова внутрішньоорганізаційного планового процесу. Планування як функція управління. Результати та наслідки управління у кадровій сфері. Цілі планування персоналу в організації.

Етапи планування персоналу (інформаційний етап, етап розробки проектів, етап ухвалення рішень).

Види планування в управлінні (довго-, середньо-, короткострокове планування). Поняття цільової кадрової програми. Стратегічне та тактичне планування у кадровій сфері. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.

Планування кількісних показників персоналу. Планування загальної потреби у персоналі. Планування додаткової потреби у персоналі.

Методи планування чисельності персоналу (екстраполяція, скоригована екстраполяція, метод експертних оцінок, метод комп'ютерного моделювання, нормативний метод, метод доходності). Методи планування якісних показників персоналу.

Сутність та етапи формування персоналу організації (пошук, залучення, добір, профорієнтація, розстановка, професійна адаптація, закріплення персоналу). Розширена характеристика етапів формування персоналу організації. Процедура виконання окремих напрямків формування персоналу.

*Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

## **Тема 7. Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників**

Зміст та завдання управління розвитком персоналом. Гармонійний розвиток особистості та розвиток персоналом. Професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Складові розвитку персоналу в організації.

Освіта та професійне навчання персоналу. Первинна професійна підготовка робітників. Визначення потреби у професійному навчанні. Завдання професійного навчання. Поняття навчальної програми та її зміст. Форми навчання персоналу. Навчання персоналу на робочому місці. Інструктаж. Учнівство. Ротація. Наставництво. Навчання поза робочим місцем. Лекція. Ділові ігри. Моделювання ситуацій як метод професійного навчання. Рольові ігри. Самостійне навчання. Перспективні форми професійного навчання. Модульна система навчання. Відкрите та дистанційне навчання.

Перепідготовка персоналу. Перепідготовка фахівців з вищою освітою. Підвищення кваліфікації персоналу. Особливості та пріоритети підвищення кваліфікації персоналу у сучасних умовах. Планування підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації робітників. Планування підвищення кваліфікації фахівців та керівників організації. Післядипломна підготовка.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу. Витрати на розвиток персоналу та їх кваліфікація. Безпосередні та опосередковані витрати. Поточні витрати на розвиток персоналу.

Поняття руху персоналу в організації. Види і фактори руху персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні

переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення. Підстави для припинення трудової угоди.

Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Система заходів пристосування персоналу до економічних змін. Практика пристосування персоналу до економічних змін у зарубіжних організаціях. Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

*Література: основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.*

### **Тема 8. Регулювання трудової діяльності персоналу**

Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації. Чинники ефективності діяльності організації.

Визначення мети діяльності організації. Планування діяльності трудового колективу. Кадрове забезпечення ефективної діяльності організації. Нормативно-правове, організаційно-економічне та інженерно-технічне забезпечення трудової діяльності персоналу. Підтримка встановленого ритму виробництва. Ресурсне забезпечення трудової діяльності персоналу, поточне обслуговування та оперативне регулювання виробничих і трудових процесів, облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів та посадових осіб. Типова структура положення про структурний підрозділ.

Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення правил внутрішнього трудового розпорядку.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.*

### **Тема 9. Управління робочим часом працівників**

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня.

Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Регулювання тривалості відпусток.

Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.

Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.*

### **Тема 10. Створення сприятливих умов праці**

Поняття умов праці в організації. Працевдатність та умови праці. Сутність та роль управління умовами праці. Фактори формування умов праці та їх характеристика. Виробничі фактори. Санітарно-гігієнічні фактори. Фактори безпеки. Інженерно-психологічні фактори. Естетичні фактори.

Соціальні фактори. Аналіз умов праці в організації. Поняття «оптимальних», «припустимих» та «шкідливих» умов праці. Процедура аналізу

умов праці в системі комплексного аналізу робочих місць. Поняття, завдання і законодавча база регулювання умов праці. Напрямки регулювання умов праці (технічний, технологічний, організаційний, естетичний).

Охорона праці. Нормативна база охорони праці в Україні. Принципи побудови системи охорони праці в організації. Пріоритети охорони праці в сучасній організації.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

### **Змістовий модуль 3. Ефективність в управлінні персоналом**

#### **Тема 11. Оцінювання персоналу**

Сутність та функції оцінки персоналу (інформаційно-орієнтуюча, адміністративна, мотивуюча). Оцінка персоналу як інструмент управління.

Сфери та напрямки оцінки в системі кадрового менеджменту. Принципи оцінки персоналу (об'єктивність, оперативність, періодичність, конфіденційність, різносторонність, єдність процедури оцінки, економічність, чіткість, доступність, спрямованість на результат, автоматизація процедури оцінки, зворотній зв'язок).

Сфери застосування результатів оцінки персоналу (прийняття на роботу, просування по службі, навчання, реорганізація підприємства, заохочення, скорочення, звільнення).

Підвищення ефективності управління персоналом через результати адекватної оцінки. Види та процедура оцінки персоналу (період оцінки: первинна, поточна, періодична, заключна; суб'єкт оцінки: самооцінка, зовнішня оцінка; об'єкт оцінки: оцінка персоналу, трудових колективів, формальних та неформальних груп, працівників структурних підрозділів, персоналу окремих категорій, окремих працівників; ступінь охоплення: суцільна, вибіркова).

Процедура оцінки персоналу. Складності, якими супроводжується оцінка у кадровій сфері, та їх подолання.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

#### **Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу**

Сутність мотивації як наукової категорії. Місце мотиваційних механізмів в системі ринкових відносин. Потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація.

Сутність, значення і взаємозв'язок категорій «мотив», «інтерес», «стимул» і «стимулювання». Сучасні трактування сутності мотивації персоналу.

Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення, значення. Чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Еволюція політики доходів, її вплив на стан матеріальної мотивації. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів.

Сутність і функції заробітної плати. Чинники диференціації заробітної плати. Основні складові організації заробітної плати за умов ринкової системи господарювання. Тарифна система оплати праці та її місце в мотиваційному

механізмі. Вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і робітників за традиційного підходу до їх побудови. Нові підходи до побудови тарифної системи: гнучка тарифна система, безтарифна (пайова) система, єдина тарифна система оплати праці. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.

Роль систем оплати праці в посиленні мотивації трудової діяльності. Класифікація систем заробітної плати. Умови ефективного використання форм заробітної плати.

Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Зміни у структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення інформованості персоналу.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

### **Тема 13. Соціальне партнерство в організації**

Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин. Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства.

Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство. Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві. Сутність поняття „суб'єкт соціального партнерства”. Групи суб'єктів соціального партнерства.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів. Законодавчі вимоги до розроблення колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах України за сучасних умов.

*Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

### **Тема 14. Ефективність управління персоналом**

Поняття «ефективності». Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації. Принцип економічної доцільності в управлінні персоналом. Сутність понять «ефект», «ефективність управління персоналом». Чинники, які визначають ефективність управління персоналом.

Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на професійне навчання, витрати на утримання громадських служб та їхні елементи.

Сутність та показники організаційної ефективності управління персоналом. Сутність та показники економічної ефективності управління персоналом. Сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління персоналом. Сутність та показники соціальної ефективності управління персоналом.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом та ресурсне забезпечення</b>												
Тема 1. Методологія управління персоналом сучасної організації	12	4	2	-	-	6	12	2	-	-	-	10
Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації	12	2	2	-	-	8	12	-	-	-	-	12
Тема 3. Персонал організації як об'єкт управління	14	2	2	-	-	10	14	-	2	-	-	12
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	14	2	2	-	-	10	14	2	-	-	-	12
Тема 5. Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство	14	4	4	-	-	6	14	2	-	-	-	12
<b>Усього за ЗМ 1</b>	<b>66</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	-	-	<b>40</b>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>2</b>			<b>58</b>
<b>Змістовий модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів</b>												
Тема 6. Планування та формування персоналу	14	4	2	-	-	8	14	2	-	-	-	12
Тема 7. Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників	14	4	2	-	-	8	14	2	2	-	-	10
Тема 8. Регулювання трудової діяльності персоналу	14	4	2	-	-	8	14	2	2	-	-	10
Тема 9. Управління робочим часом працівників	14	4	2	-	-	8	14	2	-	-	-	12
Тема 10. Створення сприятливих умов праці	12	4	2	-	-	6	12	-	2	-	-	10
<b>Усього за ЗМ 2</b>	<b>68</b>	<b>20</b>	<b>10</b>			<b>38</b>	<b>68</b>	<b>8</b>	<b>6</b>			<b>54</b>
<b>Змістовий модуль 3. Ефективність в управлінні персоналом</b>												

<b>Тема 11.</b> Оцінювання персоналу	12	4	2	-	-	6	12	-	-	-	-	12
<b>Тема 12.</b> Мотивація і стимулювання персоналу	12	4	2	-	-	6	12	2	-	-	-	10
<b>Тема 13.</b> Соціальне партнерство в організації	10	4	2	-	-	4	10	-	2	-	-	8
<b>Тема 14.</b> Ефективність управління персоналом	12	4	2	-	-	6	12	2	-	-	-	10
<b>Усього за ЗМЗ</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>8</b>			<b>22</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	-	-	<b>40</b>
<b>Усього годин</b>	<b>180</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	-	-	<b>100</b>	<b>180</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	-	-	<b>152</b>

### 5. Теми практичних занять

<b>№ з/п</b>	<b>Назва теми</b>	<b>Кількість годин</b>
<b>Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом та ресурсне забезпечення</b>		
1	<b>Тема 1.</b> Методологія управління персоналом сучасної організації	2
2	<b>Тема 2.</b> Стратегія і політика управління персоналом організації	2
3	<b>Тема 3.</b> Персонал організації як об'єкт управління	2
4	<b>Тема 4.</b> Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	2
5	<b>Тема 5.</b> Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство	4
<b>Змістовий модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів</b>		
6	<b>Тема 6.</b> Планування та формування персоналу	2
7	<b>Тема 7.</b> Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників	2
8	<b>Тема 8.</b> Регулювання трудової діяльності персоналу	2
9	<b>Тема 9.</b> Управління робочим часом працівників	2
10	<b>Тема 10.</b> Створення сприятливих умов праці	2
<b>Змістовий модуль 3. Ефективність в управлінні персоналом</b>		
11	<b>Тема 11.</b> Оцінювання персоналу	2
12	<b>Тема 12.</b> Мотивація і стимулювання персоналу	2
13	<b>Тема 13.</b> Соціальне партнерство в організації	2
14	<b>Тема 14.</b> Ефективність управління персоналом	2
	<b>Разом</b>	<b>30</b>



## **Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом та ресурсне забезпечення**

### **Тема 1. Методологія управління персоналом сучасної організації**

#### *Питання до обговорення*

1. Моделі управлінських відносин в організаціях.
2. Управління персоналом як пріоритетна сфера управління в організації сучасного типу.
3. Історичні та сучасні погляди на управління персоналом в організації.
4. Методологія управління персоналом та техніка управлінського впливу.
5. Система управління та принципи її побудови.
6. Стратегія і політика управління персоналом організації.
7. На яких принципах ґрунтується управління персоналом?
8. На яких позиціях повинно акцентувати свою увагу управління персоналом?
9. Які функції управління персоналом відносяться до загальних і специфічних?
10. Що таке система управління персоналом в цілому та її керуюча і керована частини зокрема?
11. Які підсистеми належать до системи управління персоналом і які функції виконує кожна з них?
12. При яких умовах на підприємстві можна досягти оптимальної технології управління людськими ресурсами?

*Література: основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.*

### **Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації**

#### *Питання до обговорення*

1. Стратегія управління персоналом.
2. Кадрова політика – основа формування стратегії управління персоналом.
3. Класифікація стратегії управління персоналом.
4. Вибір і реалізація стратегії управління персоналом.
5. В чому полягає суть кадрової політики організації та яка мета і завдання ставляться перед нею?
6. В чому полягає суть пасивної, реактивної, превентивної, активної та авантюристичної кадрової політики при управлінні персоналом?
7. Що таке відкрита і закрита кадрова політика в організації і при яких умовах та за якими напрямками вона може проводитись?
8. Які стратегії відповідають народженню, зростанню, зрілості і занепаду організації та в чому полягають завдання кожної з них?
9. Як класифікується стратегія управління персоналом за визначеними критеріями?
10. Які чинники визначають вибір конкретного виду управління персоналом і яким правилам повинна відповідати їх реалізація?

*Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

### **Тема 3. Персонал організації як об'єкт управління**

#### *Питання до обговорення*

1. Основні підходи щодо характеристики людського фактору виробництва.
  2. Персонал організації як категорія науки управління. Особистісні диспозиції людини в організації: «людина економічна», «людина функціональна», «людина психологічна», «людина етична».
  3. Класифікація персоналу як об'єкта управлінського впливу.
  4. Поняття «структура персоналу». Штатна, соціальна та ролева структура персоналу.
  5. Особистісні та функціональні якості персоналу.
- Література: основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.*

### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

#### *Питання до обговорення*

1. Роль та сутність соціально-психологічних факторів у сфері праці. Психологія управлінських впливів.
  2. Складові діяльності керівника та їх психологічний аспект;
  3. Особистість керівника та стиль управління;
  4. Лідерство.
  5. Психологічні особливості колективної діяльності людей;
  6. Взаємовідносини людей у групах;
  7. Колектив та його ознаки.
  8. Ділова етика та ділове спілкування.
  9. Трудова поведінка. Відношення до праці як характеристика трудової поведінки.
  10. Вольові властивості особистості та їх роль в процесі реалізації функцій управління.
  11. Психологічний портрет керівника.
  12. Суб'єктивна та об'єктивна оцінка відношення людини до праці.
- Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

### **Тема 5. Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство**

#### *Питання до обговорення*

1. Сутність та види ресурсного забезпечення управління персоналом.
2. Кадрове забезпечення управління персоналом.
3. Інформаційне забезпечення управління персоналом та його функції.
4. Класифікація управлінської інформації за різними факторами.
5. Сутність організаційної інформаційної системи. Автоматизоване робоче місце менеджера по кадрах.
6. Нормативно-методичне забезпечення як сукупність зовнішніх та внутрішніх регламентів управління персоналом. Документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.

7. Поняття фінансового забезпечення управління персоналом. Сутність та класифікація витрат на персонал (за фазами відтворення робочої сили, за ракурсом розгляду, за цільовим призначення, за джерелами формування).

8. Зміст стратегічно-планового забезпечення. Процедура та пріоритети стратегічно-планового забезпечення в організації.

9. Місце, роль та завдання служби персоналу організації.

10. Напрямки діяльності служби управління персоналом.

11. Структура та складові служби управління персоналом.

12. Зміст та принципи організації кадрового діловодства.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.*

## **Змістовий модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів**

### **Тема 6. Планування та формування персоналу**

#### *Питання до обговорення*

1. Стратегія управління персоналом.

2. Кадрова політика в системі управління персоналом.

3. Планування як функція управління та складова внутрішньоорганізаційного планового процесу.

4. Етапи планування персоналу (інформаційний етап, етап розробки проєктів, етап ухвалення рішень).

5. Види планування в управлінні персоналом. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.

6. Методи планування чисельності персоналу.

7. Планування кількісних показників персоналу.

8. Сутність та етапи формування персоналу організації (пошук, залучення, добір, профорієнтація, розстановка, професійна адаптація, закріплення персоналу).

9. Які фактори враховуються під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантну посаду?

10. В чому полягає суть таких методів визначення відповідності кандидата на певну посаду як: тестування, метод вибіркового випробувань, метод моделювання, експертиза почерку і співбесіда?

11. Що таке трудовий договір і в яких документах він фіксується?

12. Що таке контракт і яка його структура та особливості?

13. В чому полягає відмінність трудового контракту від договору підряду?

14. Які проблеми виникають щодо чисельності персоналу та якими методами необхідно проводити її оптимізацію?

*Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

### **Тема 7. Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників**

#### *Питання до обговорення*

1. Сутність, зміст та завдання управління розвитком персоналом. Професійний розвиток особистості та розвиток персоналу.

2. Складові розвитку персоналу в організації.
3. Визначення потреби у професійному навчанні. Завдання професійного навчання.
4. Форми навчання персоналу.
5. Витрати на розвиток персоналу.
6. Поняття руху персоналу в організації. Види і фактори руху персоналу.
7. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.
8. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.
9. Підстави для припинення трудової угоди.
10. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників.
11. Ринкова трансформація професійної освіти.
12. Оцінка ефективності вкладень у персонал.
13. Технології управління професійною кар'єрою в умовах сучасних підприємств.
14. Розвиток молодих співробітників з лідерським потенціалом.
15. Система ступеневої освіти в Україні та за кордоном: переваги, недоліки, перспективи розвитку.

*Література: основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.*

## **Тема 8. Регулювання трудової діяльності персоналу**

### *Питання до обговорення*

1. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
2. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників.
3. Засоби регламентування діяльності структурних підрозділів. Типова структура положення про структурний підрозділ.
4. Засоби регламентування діяльності посадових осіб. Посадова інструкція.
5. Правила поведінки й дисциплінарні процедури.
6. Сформулюйте основні завдання регулювання спільної праці в організації (на підприємстві).
7. Розкрийте значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом.
8. Як впливає технологія на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу?
9. Важкість праці залежить від технології виробництва? Доведіть або спростуйте це твердження.
10. Який зв'язок існує між технологією виробництва і компетенціями працівників?

11. Як пов'язаний вибір форм і систем оплати праці з технологією виробництва?

12. Наведіть перелік основних чинників ефективності діяльності персоналу.

13. Якими засобами та способами суб'єкти управління персоналом підтримують потрібний ритм виробництва?

14. Розкрийте сутність і механізм дії методів управління персоналом:

— організаційних;

— адміністративних;

— економічних;

— соціально-психологічних.

15. Розкрийте призначення і структуру положення про підрозділ.

16. Розкрийте призначення і структуру посадової інструкції.

17. Якими засобами регулюють діяльність робітників? Наведіть приклади.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.*

## **Тема 9. Управління робочим часом працівників**

### *Питання до обговорення*

1. Законодавство України про регулювання робочого часу.

2. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року.

3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.

4. Гнучкі режими праці.

5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

6. Табельний облік використання робочого часу.

7. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?

8. Чим визначається загальна норма робочого часу?

9. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?

10. Які обмеження роботи має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?

11. Яким чином регулюється тривалість відпусток?

12. Складіть графік змінності для бригад, які працюють у безперервному режимі шість днів на тиждень, за умови, що кожна зміна триває 6 годин, а вихідний надається за ковзним графіком.

13. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.

14. Як аналізують ефективність використання робочого часу?

15. Розкрийте механізм управління робочим часом організації.

16. Окресліть основні завдання керівників підрозділів щодо управління робочим часом.

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.*

## **Тема 10. Створення сприятливих умов праці**

### *Питання до обговорення*

1. Поняття умов праці в організації. Фактори формування умов праці та їх характеристика.
  2. Працездатність та умови праці.
  3. Сутність та роль управління умовами праці.
  4. Поняття «оптимальних», «припустимих» та «шкідливих» умов праці.
  5. Охорона праці. Принципи побудови системи охорони праці в організації.
  6. Наведіть визначення умов праці.
  7. Назвіть фактори, які впливають на формування умов праці.
  8. Охарактеризуйте вплив умов праці на здоров'я і працездатність людини.
  9. Для чого і як атестують робочі місця.
  10. Як здійснюється оцінювання стану умов праці?
  11. Назвіть завдання та функції управління охороною праці на підприємстві.
  12. Які види відповідальності встановлено за порушення законодавства про охорону праці?
  13. Охарактеризуйте заходи, спрямовані на захист працівників від несприятливого впливу виробничого середовища.
- Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

## **Змістовий модуль 3. Ефективність в управлінні персоналом**

### **Тема 11. Оцінювання персоналу**

#### *Питання до обговорення*

1. Сутність та функції оцінювання персоналу як інструменту управління.
2. Сфери та напрямки оцінювання в системі кадрового менеджменту.
3. Принципи оцінювання персоналу (об'єктивність, оперативність, періодичність, конфіденційність, різносторонність, єдність процедури оцінки, економічність, чіткість, доступність, спрямованість на результат, автоматизація процедури оцінки, зворотній зв'язок).
4. Види та процедури оцінювання персоналу.
5. Атестація персоналу:
6. Які основні етапи атестаційного процесу?
7. У чому ви бачите переваги і недоліки атестації?
8. Від чого залежить успіх атестаційної співбесіди?
9. Які основні елементи беруться до уваги при проведенні системного оцінювання?
10. На яких засадах створюються і функціонують раціональні системи оцінювання персоналу?

11. В чому полягає суть кваліфікаційних, поведінкових, особистісних критеріїв та критеріїв ефективності, що використовуються при відборі працівників на відповідні робочі місця?

12. Які методи використовуються для оцінювання персоналу та в чому полягає суть кожного з них?

13. Що таке «модель 360» та персональне портфоліо і які вони мають переваги та недоліки?

14. Які групи характеристик входять до моделі комплексної оцінки персоналу?

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

## **Тема 12. Мотивація і стимулювання персоналу**

### *Питання до обговорення*

1. Сутність мотивації як наукової категорії. Сучасні трактування сутності мотивації персоналу.

2. Потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація.

3. Сутність, значення і взаємозв'язок категорій «мотив», «інтерес», «стимул» і «стимулювання».

4. Матеріальна мотивація трудової діяльності: основні положення, значення.

5. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

6. На яких передумовах ґрунтується теорія мотивації праці «Х» і яким є її основний стимул?

7. Які передумови закладені в основі теорії мотивації праці «У» і на яку групу людей вона орієнтована?

8. Які основні передумови теорії мотивації праці «Z» і які основні стимули заохочення до праці в ній використовуються?

9. Які теорії мотивації праці відносяться до групи змістовних і в чому суть кожної з них?

10. Які теорії мотивації праці відносяться до процесійних і в чому суть кожної з них?

11. На чому ґрунтується концепція партисипативного управління і на основі яких передумов вона реалізується?

12. Що таке мотивація праці і які фактори входять до структури мотиву праці?

13. Які групи мотивів праці утворюють єдину систему мотивації і стимулювання працівника?

14. Яка мета формування мотиваційного механізму?

15. Яка роль матеріальних винагород і додаткових стимулів у системі мотивації праці?

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

## **Тема 13. Соціальне партнерство в організації**

### *Питання до обговорення*

1. Основні міжнародні та вітчизняні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.
  2. Форми соціального партнерства.
  3. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
  4. Виробнича демократія як складова соціального партнерства.
  5. Трудові конфлікти та способи їх розв'язання.
  6. В чому полягає відмінність соціального партнерства від силових засобів (страйків) і яка форма співпраці має сьогодні пріоритет?
  7. Які функції виконує соціальне партнерство і на що воно спрямоване?
  8. Якими є головні завдання соціального партнерства в Україні і які проблеми воно повинно вирішувати?
  9. Що таке соціально-трудова відносина і на яких принципах вони ґрунтуються та регулюються?
  10. Яке законодавство входить до сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин?
  11. Що таке колективний договір і в чому полягають переваги колективно-договірної системи регулювання соціально-трудових відносин?
  12. Яка процедура прийняття колективного договору в організації?
- Література: основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.*

#### **Тема 14. Ефективність управління персоналом**

##### *Питання до обговорення*

1. Поняття «ефективності». Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
2. Сутність понять «ефект», «ефективність управління персоналом». Чинники, які визначають ефективність управління персоналом.
3. Витрати на персонал.
4. Сутність та показники організаційної ефективності управління персоналом.
5. Сутність та показники економічної ефективності управління персоналом.
6. Сутність та показники соціальної ефективності управління персоналом.
7. Які показники використовують для оцінювання економічної ефективності управління персоналом?
8. Як визначається економічна ефективність навчання і тренінгу та оцінюється кадрова діяльність?
9. Які показники можуть застосовуватись при оцінювання економічної ефективності проектів удосконалення системи і технології управління персоналом?
10. З чого складаються витрати підприємства у зв'язку з навчанням працівників?
11. В чому може виражатись ефективність заходів щодо управління персоналом?



12. Які позитивні зміни відбутись в колективі підприємства в результаті реалізації заходів щодо управління персоналом і які можуть бути попереджені негативні моменти?

*Література: основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.*

## 6. Самостійна робота

N з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом та ресурсне забезпечення</b>		
1	<b>Тема 1.</b> Методологія управління персоналом сучасної організації	12
2	<b>Тема 2.</b> Стратегія і політика управління персоналом організації	12
3	<b>Тема 3.</b> Персонал організації як об'єкт управління	14
4	<b>Тема 4.</b> Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	14
5	<b>Тема 5.</b> Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство	14
<b>Змістовий модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів</b>		
6	<b>Тема 6.</b> Планування та формування персоналу	8
7	<b>Тема 7.</b> Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників	8
8	<b>Тема 8.</b> Регулювання трудової діяльності персоналу	8
9	<b>Тема 9.</b> Управління робочим часом працівників	8
10	<b>Тема 10.</b> Створення сприятливих умов праці	6
<b>Змістовий модуль 3. Ефективність в управлінні персоналом</b>		
11	<b>Тема 11.</b> Оцінювання персоналу	6
12	<b>Тема 12.</b> Мотивація і стимулювання персоналу	6
13	<b>Тема 13.</b> Соціальне партнерство в організації	4
14	<b>Тема 14.</b> Ефективність управління персоналом	6
	<b>Разом</b>	<b>100</b>

## Завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни

Назва теми	Зміст завдання для відпрацювання пропущених занять і невиконаних завдань	Форми контролю	Література	Кількість балів
<b>Змістовий модуль 1. Методологія управління персоналом та ресурсне забезпечення</b>				
<b>Тема 1.</b> Методологія управління персоналом сучасної організації	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Експрес опитування, тести	<i>основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.</i>	3
<b>Тема 2.</b> Стратегія і політика управління персоналом організації	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, есе	<i>основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.</i>	3
<b>Тема 3.</b> Персонал організації як об'єкт управління	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, есе, доповідь	<i>основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.</i>	3
<b>Тема 4.</b> Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.</i>	4
<b>Тема 5.</b> Ресурсне забезпечення управління персоналом. Служба персоналу й кадрове діловодство	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.</i>	7
<b>Змістовий модуль 2. Управління персоналом як система кадрових заходів</b>				
<b>Тема 6.</b> Планування та формування персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.</i>	3
<b>Тема 7.</b> Розвиток персоналу та управління процесами руху працівників	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 3, 8, 9, 13; допоміжна: 3, 13, 22.</i>	3
<b>Тема 8.</b> Регулювання трудової діяльності персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання, доповідь	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.</i>	3
<b>Тема 9.</b> Управління робочим часом працівників	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання, доповідь	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 11; допоміжна: 6, 10, 11.</i>	4
<b>Тема 10.</b> Створення сприятливих умов праці	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Експрес опитування, тести	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.</i>	7
<b>Змістовий модуль 3. Ефективність в управлінні персоналом</b>				
<b>Тема 11.</b> Оцінювання персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.</i>	4
<b>Тема 12.</b> Мотивація і стимулювання персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.</i>	4
<b>Тема 13.</b> Соціальне партнерство в організації	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Експрес опитування, тести	<i>основна: 1, 3, 7, 10, 15; допоміжна: 2, 3, 13, 22.</i>	4
<b>Тема 14.</b> Ефективність управління персоналом	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	<i>основна: 3, 4, 7, 10, 13; допоміжна: 3, 4, 8.</i>	8

## 7. Індивідуальні завдання

У межах вивчення навчальної дисципліни студенту необхідно підготувати доповідь та презентувати презентацію на тему, що стосується його професійної діяльності з переліку:

1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
3. Інформаційна база менеджменту персоналу.
4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.
6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
7. Особисті якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
8. Потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.
9. Комунікації в управлінні персоналом.
10. Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
11. Стресові фактори й управління ними.
12. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
13. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
14. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
15. Підтримання встановленого ритму виробництва.
16. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.
17. Регламентування діяльності структурних підрозділів.
18. Регламентування діяльності посадових осіб.
19. Правила поведінки й дисциплінарні процедури.
20. Поняття, фактори й елементи умов праці в організації.
21. Державне регулювання умов праці. Закон України «Про охорону праці».
22. Гігієнічна класифікація умов праці.
23. Оцінювання умов праці на виробництві. Атестація робочих місць.
24. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
25. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.
26. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
27. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
28. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.
29. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
30. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору.
31. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.
32. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства.

## 8. Методи навчання

У процесі вивчення дисципліни «Управління персоналом» застосовуються наступні методи навчання:

- лекції, в тому числі й проблемні з попередньою роздачою лекційних матеріалів студентам;
- практичні заняття у їх різноманітних формах (бесіда з елементами дискусії, робота в малих групах, «мозковий штурм», ситуативний підхід, розв'язування задач, ділова гра, бесіда за «круглим столом», рольова гра, імітація);
- стандартизовані тести та поточне опитування;
- презентація результатів виконаних завдань та досліджень;
- розрахункові роботи;
- індивідуальні заняття під керівництвом викладача;
- самостійна робота студентів з літературою у бібліотеці, з Інтернет ресурсами тощо;
- індивідуальне завдання.

## 9. Методи контролю

При вивченні студентами курсу «Управління персоналом» застосовуються такі методи оцінювання набутих знань:

- поточне (усне) опитування, дискусійне обговорення проблем на практичних заняттях;
- складання опорного конспекту теми;
- побудова структурно-логічної схеми теми, окремого питання;
- письмова контрольна робота;
- індивідуальне завдання;
- підсумковий контроль (екзамен).

Усне опитування; персональний контроль; реферати; самостійна робота; контрольна робота; іспит.

## 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота														Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2					Змістовий модуль 3					
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	40	100
3	3	3	4	7	3	3	3	4	7	4	4	4	8		

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Критерії оцінювання	Оцінка за національною шкалою
90-100	<b>A</b>	Студент виявляє особливі творчі здібності, глибокі знання навчального матеріалу, що міститься в основних і додаткових рекомендованих літературних джерелах; вміє аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку; застосовувати теоретичні положення при розв'язанні практичних задач; володіє вмінням надавати чітку аргументовану відповідь на поставленні питання	відмінно
82-89	<b>B</b>	Студент вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи, надає лаконічну відповідь майже на всі поставленні питання; самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна	добре
74-81	<b>C</b>	Студент вміє оперувати необхідним колом понять та категорій; узагальнювати та систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві	
64-73	<b>D</b>	Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, слабе їх застосування при розв'язанні практичних завдань; аналізує навчальний матеріал за допомогою викладача, надає мало аргументовані відповіді, виправляє не всі помилки, значна кількість яких є суттєвими	задовільно
60-63	<b>E</b>	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні вищому за початковий, проте має фрагментарне уявлення про деякі поняття та категорії курсу; надає неповне висвітлення змісту питань; має недостатнє вміння зробити аргументовані висновки; відповіді містять значну кількість недоліків і помилок	
35-59	<b>FX</b>	Студент не опанував значну частину матеріалу курсу; не володіє понятійним апаратом; не опрацював базову та допоміжну літературу. Мова не виразна, обмежена, бідна, словниковий запас не дає змогу оформити ідею. Практичні навички на рівні розпізнавання	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	Студент повністю не знає програмного матеріалу, не працював в аудиторії з викладачем або самостійно; допускає суттєві помилки у відповідях на питання, не вміє застосовувати теоретичні положення при розв'язанні практичних завдань	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## **11. Методичне забезпечення**

Методичне забезпечення навчальної дисципліни «Управління персоналом» включає:

1. Опорний конспект лекцій.
2. Навчально-методичні посібники у локальній мережі університету.
3. Матеріали для самостійного опрацювання.
4. Методичні рекомендації для самостійної роботи.
5. Тестові завдання.

## **12. Рекомендована література**

### **Основна література**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2019. 468 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М, Шканова А.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2017. 502 с
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. для вузів. К.: Професіонал, 2015. 192 с.
4. Коваль З. О. Менеджмент персоналу. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.
5. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: Кондор, 2005. 308 с.
7. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. К.: КНЕУ, 2014. 398с.
8. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП Компринт, 2017. 323 с.
9. Морушко О.О. Кадровий менеджмент. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.
10. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
11. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К.: Вид-во Ліра-К. 2015. 338 с.
12. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2010. – 121с.
13. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
14. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018.
15. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Фірма «ІНКОС», 2009. 472 с.

16. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С.Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

17. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

### Допоміжна література

1. Архів газети «Консультант кадровика».
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 236 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
4. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001.
5. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2012. 250с.
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text>
7. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Учеб. пособ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2010. 398с.
8. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2011. 107с.
9. Керб Л.П. Основи охорони праці: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2003.
10. Класифікатор професій. ДК 003-2010 // <https://buhgalter911.com/spravochniki/klassifikatory/statisticheskie-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kp-950586.html>
11. Кодекс законів про працю України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
12. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 312с.
13. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
14. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. 350 с.
15. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
16. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
17. Про зайнятість населення: Закон України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
18. Про колективні договори і угоди: Закон України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
19. Про оплату праці: Закон України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>



20. Про пенсійне забезпечення: Закон України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12>

21. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

22. Савельєв В. С. Методи управління персоналом. К. : Професіонал, 2008. 325 с.

23. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2002.

### 13. Інформаційні ресурси

1. <http://chtyvo.org.ua/help/biblioteka> – Електронна бібліотека «Чтыво» Представлені повнотекстові електронні версії україномовних творів: наукова, навчальна, художня та ін. література, яка охоплює різні галузі знань

2. <http://ekniga.com.ua> – Інформаційно-пошукова система-каталог з електронної літератури: книжки, довідники, словники, енциклопедії, підручники і т. д.

3. <http://lib.com.ua> – Сайт електронної бібліотеки.

4. <http://www.nbu.gov.ua/> – веб-сторінка бібліотеки ім. В. І. Вернадського.

5. <http://zakon.rada.gov.ua> – сторінки сайту «Законодавство України».

6. <https://eduhub.in.ua> – платформа онлайн курсів

7. <https://prometheus.org.ua/cub> онлайн курси з циклу «Підприємництво»

8. <https://vumonline.ua> – платформа онлайн курсів

9. <https://www.coursera.org> – платформа англійськомовних онлайн курсів

10. <http://www.management.com.ua/> портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців

11. <https://osvita.diia.gov.ua/> платформа, де розміщені безкоштовні курси з цифрової грамотності

12. <https://edu4you.com.ua/> освітня платформа, що об'єднує слухачів і викладачів заради кращих практичних знань у сфері особистісного розвитку, інтернет-маркетингу, підприємництва, аналітики.