

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**«Менеджмент персоналу»**  
**для студентів спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації**  
**«Управління персоналом і економіка праці» другого**  
**(магістерського) рівня всіх форми навчання**

Укладач

Маркова Н. С.

Відповідальний за випуск

Назарова Г. В.

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017**

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці № 1 від 28.08.17

**Укладач:** Маркова Н. С.

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» для студентів спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Управління персоналом і економіка праці» другого (магістерського) рівня всіх форми навчання / укл. Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 52 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» та її зміст за відповідними змістовними модулями й темами, представлені плани лекцій, семінарських та практичних занять, методичні рекомендації щодо оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни й контрольні запитання для більш ефективного опанування дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Управління персоналом і економіка праці» другого (магістерського) рівня всіх форми навчання.

## Вступ

За останні десятиріччя суттєво змінилася концепція кадрового менеджменту на підприємствах, в організаціях, державних службах тощо. Це пояснюється тим, що керівники вищої ланки управління починають розуміти, що найповніше використання потенціалу працівників із залученням досягнень науково-технічного прогресу може набагато підвищити ефективність управління персоналом. Основними чинниками, які визначають успіх і працездатність підприємства, є забезпеченість кваліфікованими фахівцями, ступінь їх мотивації, організаційна структура та методи управління. Підвищення якості праці можливо лише за умови використання принципово нових підходів до роботи з кадрами, серед яких можна виділити: системний характер роботи, більш широке використання елементів планування, застосування індивідуальних форм роботи, впровадження практики формування кадрового резерву. З огляду на це є актуальним та своєчасним вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу».

Навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу» вивчається згідно з навчальним планом підготовки студентів спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Управління персоналом і економіка праці» другого (магістерського) рівня всіх форм навчання.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** викладання даної навчальної дисципліни є формування у студентів теоретичних та прикладних знань з використання сучасних технологій планування й організацій менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

засвоєння базових понять та оволодіння концептуальними основами навчальної дисципліни;

вивчення студентами теоретичних засад поширених на підприємствах технологій менеджменту персоналу та набуття вмінь практичного їх застосування у процесах планування, добору, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації персоналу.

**Об'єкт дисципліни** – персонал як основний чинник ефективного організаційного функціонування.

**Предмет дисципліни** – питання планування та формування персоналу, його оцінки, руху, мотивації, організації служби управління персоналом, регулювання діяльності працівників.

При цьому студенти повинні бачити взаємозв'язки економічних явищ і процесів, різноманітні їх форми, вміти планувати та організовувати менеджмент персоналу, досягати мети організації через формування високоефективної команди, приймати об'єктивні рішення в різних ситуаціях, вміти використовувати набутий досвід на практиці.

При вивченні дисципліни розкривається роль персоналу як в умовах стабільного функціонування економіки, так і в період кризи.

Дану дисципліну студенти розпочинають вивчати після отримання необхідних знань, вмінь та навичок в інших галузях науки й переддипломної практики. Дисципліна базується на таких навчальних дисциплінах, як «Менеджмент», «Конфліктологія», «Економіка підприємства», «Соціологія», «Управління персоналом», «Економіка праці», «Демографія», «Управління трудовим потенціалом», «Людський розвиток» тощо.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота

студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:**

сутність предмета та мети навчального курсу;

роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій;

зміст понять керівник, менеджер, лідер у менеджменті персоналу;

філософія організації в контексті формування кадрової політики;

сутність визначення потреби організації в підготовці персоналу;

перспективні форми навчання персоналу;

сутність маркетингу персоналу;

технологію прийому на роботу в сучасних умовах;

поняття мотивації праці та її основної мети;

зміст мотиваційних теорій у менеджменті персоналу;

теоретичні основи прийняття рішень у менеджменті персоналу;

наукове обґрунтування формування кадрового резерву в організації;

шляхи службово-професійного зростання персоналу;

особливості просування по службі різних категорій персоналу;

механізми сприяння підвищення ефективності роботи персоналу;

тренінги та кейси як засоби інтерактивного навчання під час формування конкурентоспроможного персоналу;

сутність «малої» групи та особливості її формування;

поняття «психологічний клімат» та «соціально-психологічний клімат» в організації;

зміст теорії конфлікту в менеджменті персоналу;

основи ділового спілкування;

сутність іміджу організації та керівника;

роль і місце служби з управління персоналом для забезпечення ефективного управління;

роль заходів зі збагачення змісту праці та гуманізації праці щодо подальшого розвитку персоналу;

**вміти:**

розробляти кадрову політику підприємства з урахуванням стратегії його діяльності;

планувати потребу в кадрах на підприємстві;

реалізувати технологію прийому на роботу в сучасних умовах;  
 формувати кадровий резерв;  
 застосовувати методи менеджменту персоналу в практичній діяльності;  
 використовувати методи професійного навчання під час формування конкурентоспроможного персоналу;  
 будувати професіограму та кар'єрограму персоналу;  
 розробляти методики оцінювання персоналу та проводити оцінку різних категорій персоналу;  
 розраховувати витрати на працівників відповідно до елементів системи менеджменту персоналу;  
 планувати робочий день виходячи із принципів ефективного використання часу;  
 застосовувати різні форми стимулювання під час спонукання працівників до результативної праці;  
 здійснювати розрахунок ефективності використання лізингу та аутсорсингу персоналу;  
 здійснювати розрахунок ефективності менеджменту персоналу.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Професійні компетентності, які отримують студенти  
 після вивчення навчальної дисципліни**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
1	2	3
МП1*	Здійснювати формування персоналу підприємства	Здійснювати діагностику особливостей менеджменту персоналу в організації в умовах переходу до інформаційної економіки
		Розробляти положення кадрової політики підприємства з урахуванням стратегії його діяльності
		Здійснювати аналіз ринку праці та ринку освітніх послуг
		Використовувати методики пошуку та відбору персоналу у відповідності із вимогами до посади або робочого місця, що висувуються роботодавцем
		Здійснювати побудову організаційної структури

		кадрової служби з урахуванням специфіки менеджменту персоналу підприємства
МП2	Використовувати інструментарій роботи з персоналом	Здійснювати планування та розрахунок потреби всіх категорій персоналу із застосуванням різних методів
		Здійснювати розрахунок контингенту персоналу, який планується направити на підвищення кваліфікації, первинну професійну підготовку та перепідготовку
		Використовувати підходи до розташування кадрів у відповідності із рівнем їх професіоналізму, кваліфікації, стажем роботи
		Проводити оцінку персоналу та використовувати її результати у формуванні резерву керівників
		Використовувати різні форми стимулювання для підвищення ефективності роботи персоналу
МП3	Здійснювати процедури, що сприяють формуванню соціально-психологічного клімату в колективі	Проводити аналіз стану лідерства у колективі із застосуванням моделей лідерства
		Використовувати методики тайм-менеджменту для планування робочого часу
		Здійснювати діагностику стану соціально-психологічного клімату в колективі
		Визначати ефективність аутсорсингу та лізингу персоналу у розрізі професій, спеціальностей
		Визначати рівень ефективності менеджменту персоналу

\* Менеджмент персоналу

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1.

#### Модуль 1. Формування персоналу

##### Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

##### 1.1. Сутність дисципліни «Менеджмент персоналу»

Інструментарій менеджменту персоналу. Персонал як об'єкт вивчення дисципліни. Структура персоналу. Роль лінійних та функціональних керівників у здійсненні ефективного менеджменту персоналу.

##### 1.2. Еволюція менеджменту персоналу як науки.

Основні етапи менеджменту персоналу: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, менеджмент персоналу. Тейлоризм як теорія й організація праці. Неотейлористські погляди на персонал та їх обмеженість.

*1.3. Сучасні системи управління персоналом, які існують у різних країнах*

Роль персоналу у віртуальній організації (приклад Японії, США).

Сучасні тенденції в роботі з персоналом, що актуальні для підприємств економічно розвинених країн.

## **Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації**

### *2.1. Поняття та значення сучасної кадрової політики організації*

Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики. Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику.

### *2.2. Філософія організації*

Філософія організації як ілюстратор дієвості кадрової політики в організаційному середовищі.

## **Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

### *3.1. Кадровий маркетинг: мета, поняття й філософія.*

Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки. Зміст завдань маркетингу персоналу. Методологічні принципи маркетингу персоналу та його інструментарій.

### *3.2. Фактори кадрового маркетингу*

Зовнішні й внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу, їх вплив на ефективність формування команди.

Джерела інформації при покритті потреби в персоналі: внутрішні та зовнішні.

## **Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади**

### *4.1. Сутнісна характеристика системи добору персоналу*

Наймання кадрів у системі менеджменту персоналу, основні етапи.



Обґрунтування необхідності наймання працівників та підготовка заяви.

Внутрішнє наймання персоналу і його способи: внутрішньоорганізаційний конкурс, перевід, розвиток персоналу.

Зовнішнє наймання персоналу і його інструменти: об'ява вакансій, служби зайнятості, лізинг, використання послуг рекрутингових агенцій, соціальні мережі.

Інформаційний потенціал і оцінка конкурсних документів: заяви, фото, резюме, рекомендацій.

#### *4.2. Методи відбору працівників*

Критерії відбору працівників. Стресова співбесіда як розповсюджений метод визначення адекватності кандидата.

#### *4.3. Наймання відібраних працівників на підприємство*

Наймання на роботу як остання стадія підбору персоналу. Прийняття рішення про наймання, його правові аспекти. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

### **Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство**

#### *5.1. Місце та роль кадрової служби в сучасній організації*

Основні етапи розвитку кадрової служби. Структура, функції та штати кадрової служби. Кадрова служба та основні напрями її роботи. Завдання, права та обов'язки менеджерів з персоналу та співробітників кадрових служб. Фактори ефективності кадрових служб, оцінка їх діяльності.

Організація діяльності кадрових служб. Особливості функціонування кадрових служб у різних країнах світу. Служби по роботі з персоналом в Україні, Росії, Західній Європі, США та Японії.

#### *5.2. Концептуальні кадрові документи*

Поняття концептуальних кадрових документів, до яких відносять устав, положення про підрозділи, контракт працівника, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, штатний розклад тощо. Правила складання кадрових документів. Особливості написання резюме та заповнення трудового контракту.

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

*6.1. Планування персоналу як початковий етап кадрового менеджменту*

Мета, завдання та організація кадрового планування. Стратегічне,

тактичне й оперативне планування.

Напрями планування: індивідуальне, колективне, розвитку, трудової адаптації, складу персоналу, потреби в персоналі, використання персоналу, витрат на персонал.

### *6.2. Контролінг персоналу*

Кадрове планування і контролінг персоналу. Основні цілі і функції контролінгу персоналу. Роль компетентнісного підходу в реалізації концепції менеджменту персоналу.

## **Тема 7. Розвиток персоналу**

### *7.1. Розвиток організації та розвиток персоналу*

Зміст поняття «розвиток персоналу». Мета та основні задачі розвитку персоналу. Особливості розвитку персоналу у коротко- та довгостроковому періодах. Види професійного навчання персоналу: первинне професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка. Визначення потреби в розвитку персоналу організації.

### *7.2. Форми та методи розвитку персоналу*

Основні форми розвитку персоналу. Мета й чинники ефективності програм навчання персоналу.

Методи професійного навчання поза робочим місцем: лекція, семінар, аналіз конкретних ситуацій, «круглий стіл», ділові та рольові ігри, кейси, симуляція тощо. Роль тренінгів у розвитку персоналу.

Методи професійного навчання на робочому місці: інструктаж, ротація, наставництво, учнівство, самонавчання.

Методики оцінки ефективності навчання, які використовуються за кордоном та їх адаптивність до сучасних вітчизняних умов господарювання.

## **Тема 8. Рух персоналу**

### *8.1. Характеристика руху персоналу на підприємстві*

Трудова кар'єра та її планування в організації. Визначення сутності «кар'єра» та її види.

### *8.2. Моделі кар'єри персоналу*

Існуючі моделі кар'єри: «трамплін», «змія», «сходи», «перехрестя», «матрична». Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації. Вихідні дані для планування індивідуальної кар'єри. Основи

побудови кар'єрограми.

### **8.3. Організація професійно-кваліфікаційного просування персоналу**

Стадії активної життєдіяльності людини. Сутність професійної орієнтації. Визначення типів професійної орієнтації за теорією Дж. Голанда. Зміст кар'єрного «якоря» за Е. Шейном: функціональний, управлінський, незалежність, ініціативність. Формування кадрового резерву.

Планування руху персоналу на підприємстві. Особливості підвищення у посаді, пересування по горизонталі, пониження, вивільнення. Юридичні аспекти й порядок вивільнення персоналу. Психологічні проблеми вивільнених працівників.

## **Змістовий модуль 1.**

### **Складові системи роботи із персоналом**

#### **Тема 9. Керівництво та лідерство**

##### **9.1. *Поняття та природа організаційного лідерства***

Формальне та неформальне лідерство. Джерела лідерства. Стили лідерства. Стили, що орієнтовані на задачу та людей: управлінська решітка Моутона-Блейка. Ситуаційні моделі лідерства: модель ефективного стилю лідерства Фідлера, концепція стилів лідерства Херсея-Бланшара, модель прийняття рішень лідером Врума-Йеттона-Яго.

##### **9.2. *Поняття влади та авторитету***

Визначення влади, її засади, види.

##### **9.3. *Роль та функції керівників в організації***

Функції керівництва. Відмінності організаційної поведінки чоловіків та жінок. Особливості ділової кар'єри жінок.

Класичні стилі керівництва: авторитарний, ліберальний, демократичний, змішаний.

#### **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

##### **10.1. *Робочий час як основа визначення потреб у персоналі***

Методи визначення витрат часу у виробничій та невиробничій сферах.

Зміст цільового планування. Принципи та методики планування робочого часу працівників (принцип Парето, Ейзенхауєра, ABC-метод).

Класифікація цілей управління. Життєво важливі цілі працівника. Індивідуальне планування праці. Техніка особистої праці.

### *10.2. Інструментарій особистої роботи*

Інструментарій особистої роботи: календар, щоденник, «органайзер», «тайм-менеджер», комп'ютерні системи організації праці.

Делегування повноважень: принципи та особливості здійснення. Види робіт, які необхідно відносити на делегування.

## **Тема 11. Створення сприятливих умов праці**

### *11.1. Форми та види адаптації працівників до умов середовища*

Управління адаптацією молодих робітників та фахівців.

### *11.2. Конфлікти в організації: сутнісна характеристика*

Поняття, ознаки, стадії, механізм і типологія конфліктів. Причини й наслідки конфліктів в організації. Структурні та персональні причини конфлікту. Негативні та позитивні наслідки конфлікту. Ставлення до конфліктів в організації. Регулювання та вирішення конфліктів. Діагностування та запобігання конфлікту. Найважливіші показники діагнозу конфлікту. Профілактика конфліктів.

Природа стресів та способи їх запобігання. Вплив стресоутворюючого чиннику на ефективність менеджменту персоналу.

## **Тема 12. Оцінювання персоналу**

### *12.1. Визначення ділової оцінки персоналу*

Мета оцінки персоналу. Особливості оцінки кадрів за кордоном та на вітчизняних підприємствах.

Зміст і види оцінки персоналу. Оцінка праці фахівців і керівників. Оцінка професійної поведінки й особистих якостей. Особливості оцінки під час наймання на роботу та у професійному просуванні.

### *12.2. Процедура оцінки персоналу*

Критерії оцінки персоналу. Підготовка й проведення оцінки. Місце й суб'єкти оцінки. Періодичність оцінки та її технологія.

### *12.3. Атестація як комплексна оцінка персоналу*

Атестаційна бесіда, її мета й організація. Особливості проведення атестації на вітчизняних державних та недержавних підприємствах. Юридичний аспект оцінки персоналу. Типові помилки під час оцінювання персоналу.

## **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

### *13.1. Поняття і механізм мотивації*

Види мотивації. Потреби та чекання. Мотив та стимул. Загальний механізм мотивації. Самомотивація й мотивація керівником. Мотивація задачею, групою, організацією.

### *13.2. Теорії мотивації*

Початкові теорії мотивації. «Х-теорія» Тейлора, «Y-теорія» Мак-Грегора. Теорія «Z» Оучі.

Змістовні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія потреб К. Альдерфера. Концепція мотиваційних потреб Д. МакКлеланда. Теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації. Теорія справедливості Ст. Адамса. Теорія посилення мотивації Б. Скінера. Теорія мотивації В. Врума, Портера-Лоулера.

## **Тема 14. Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі менеджменту персоналу**

### *14.1. Джерела залучення кадрів на підприємство*

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Активні й пасивні види залучення персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів.

### *14.2. Використання лізингу та аутсорсингу в роботі з персоналом*

Роль рекрутингових агентств в підборі персоналу. Послуги рекрутингових агенцій: хедхантінг, ексек'ютив сеч, аутплейсмент, лізинг, рекрутмент персоналу, скрінінг. Лізинг персоналу: види, правові аспекти, перспективи поширення на вітчизняних підприємствах. Сутність аутсорсингу персоналу: переваги та недоліки. Фактори, що забезпечують ефективність аутсорсингу персоналу. Міжнародне співробітництво у галузі аутсорсингу та лізингу персоналу.

## **Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу**

### *15.1. Сутність ефективності в організації*

Аналіз методик оцінки ефективності. Підходи до оцінки ефективності.

### *15.2. Методики оцінки праці*

Критерії ефективності роботи підприємства. Показники економічної

ефективності кінцевих результатів. Показники якості, результативності та складності праці. Бальна методика оцінки ефективності праці. Комплексна оцінка управлінської праці. Показники для вимірювання комплексної оцінки управлінської праці. Оцінка працівників за коефіцієнтом трудового внеску.

## 4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Теми	Кількість годин, відведених на:			
	лекції	семінарські та практичні заняття	самостійн у роботу	всього
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1. Формування персоналу</b>				
<i>Тема 1.</i> Персонал організації як об'єкт менеджменту	1	1	5	7
<i>Тема 2.</i> Формування філософії та кадрової політики організації	1	1	5	7
<i>Тема 3.</i> Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	1	1	6	8
<i>Тема 4.</i> Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади	1	1	5	7
<i>Тема 5.</i> Кадрова служба та кадрове діловодство	1	1	6	8
<i>Тема 6.</i> Планування й формування персоналу	1	1	5	7
<i>Тема 7.</i> Розвиток персоналу	2	2	11	15

Тема 8. Рух персоналу	2	2	11	15
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	10	10	54	74
<b>Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом</b>				
Тема 9. Керівництво та лідерство	1	1	6	8
Тема 10. Управління робочим часом працівників	1	1	6	8
Тема 11. Створення сприятливих умов праці	1	0	6	7
Тема 12. Оцінювання персоналу	1	2	6	9
Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу	2	2	12	16
Тема 14. Надання лізингових та аутсорсінгових послуг у галузі менеджменту персоналу	2	2	10	14
Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу	2	2	10	14
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	10	10	56	76
<b>Усього за дисципліною</b>	20	20	110	150

## 5. Теми та плани семінарських занять

**Семінарське заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 5.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 5.1

### Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
<b>Змістовий модуль 1. Формування персоналу</b>			
Тема 11. Створення сприятливих умов праці	Тема семінарського заняття «Створення сприятливих умов праці»: 1. Необхідність та досвід створення віртуальних організацій в Україні. 2. Значення етичних, професійно-посадових та нормативно-правових вимог, що висуваються до працівника організації в	2	Основна: [3–5]. Додаткова: [8, 17, 25–27]

	<p>діяльності із забезпечення кадрової безпеки.</p> <p>3. Правила та особливості формування соціально-психологічного клімату в колективі.</p> <p>4. Основні характеристики, прояви та чинники професійного вигорання персоналу: наслідки для особистості та підприємства.</p>		
--	---	--	--

## 6. Теми практичних занять

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

### Перелік тем практичних занять

Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1. Формування персоналу</b>		
<i>Завдання 1.</i> Визначення специфіки концепцій МП; вивчення нормативно-правових документів, що регулюють виконання завдань МП	1	Основна: [1–4]. Додаткова: [9, 11, 14, 26]
<i>Завдання 2.</i> Аналітично-розрахункова задача «Формування системи управління персоналом у ПАТ «Практик»	1	Основна: [1–4]. Додаткова: [8, 11, 12, 17, 28]
<i>Завдання 3.</i> Виконання ситуації «Маркетинг персоналу» й оформлення результатів у вигляді звіту	1	Основна: [2–6]. Додаткова: [9, 11, 21, 24, 27]
<i>Завдання 4.</i> Розробка пакету документів, необхідних для проведення підбору персоналу	1	Основна: [1–7]. Додаткова:



		[11–14, 17, 25]
<i>Завдання 5.</i> Розрахунково-аналітична задача «Створення служби персоналу»	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [13, 214, 23, 26–28]
<i>Завдання 6.</i> Аналіз кандидата при прийомі на роботу. Презентація виконання завдання. Виконання аналітично-розрахункової задачі «Добробут»	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [9, 11, 12, 17, 26]
<i>Завдання 7.</i> Вибір варіанту розвитку персоналу, у т. ч. професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації	2	Основна: [1–7]. Додаткова: [9, 11, 12, 18, 19–21, 24, 29]
<i>Завдання 8.</i> Вирішення кейсу «Організація ротації» та ситуації для аналізу «Несподівано кар'єрне зростання майже припинилося»	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [11–14, 21, 24, 27, 28]
Колоквіум 1 «Формування персоналу»	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [8, 9, 11–14, 17–29]
<b>Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом</b>		
<i>Завдання 9.</i> Виконання практичного завдання «Планування власного робочого дня» та проведення його аналізу за допомогою методів тайм-менеджменту	1	Основна: [3–7]. Додаткова: [12, 18, 26, 27]
<i>Завдання 10.</i> Виконання практичної вправи «Критерії оцінювання працівників різних категорій посад»	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [11–14, 21, 23–28]
<i>Завдання 11.</i> Вирішення практичних ситуацій на закріплення знань зі змісту мотиваційних теорій	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [8, 11–14, 17, 18, 21, 22]
<i>Завдання 12.</i> Проведення розрахунку ефективності аутсорсингу персоналу на підприємстві	2	Основна: [5]. Додаткова: [10, 15, 16]
<i>Завдання 13.</i> Виконання практичних вправ та вирішення задач на визначення ефективності МП	2	Основна: [3, 7]. Додаткова: [18, 26, 28]
Колоквіум 2 «Складові системи роботи із персоналом»	1	Основна: [1–7]. Додаткова: [8–29]
<b>Разом годин за змістовими модулями</b>	<b>8</b>	

## 6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

### Змістовий модуль 1. Формування персоналу

## **Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади**

### **1. Практичне завдання, що передбачає розробку пакету документів, необхідних для проведення підбору персоналу**

*Мета* – оволодіння практичними навичками створення документів, необхідних для проведення підбору персоналу.

Підприємство у зв'язку з розширенням діяльності здійснила розрахунок потреби в персоналу, який засвідчив, що на окремих ділянках працівників не вистачає, з'явилися вакантні посади та, відповідно необхідно терміново добрати персонал.

*Завдання:*

1. Розробити посадову інструкцію за посадою, яка є на підприємстві вакантною (обирається студентами та викладачами спільно).

2. Розробити особистісну специфікацію, що містить вимоги до працівника, який претендує на дану посаду (скласти «ідеальну» модель працівника).

3. Скласти об'яви для публікації в ЗМІ про наявність посади на підприємстві.

4. Скласти лист-запрошення на співбесіду тих кандидатів, які пройшли відбір.

## **Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство**

### **1. Розрахунково-аналітична задача «Створення служби персоналу»**

**Вихідні дані.** Кадрова служба великого підприємства складається з декількох функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників підприємства становить 3850 осіб (у т. ч. чисельність управлінського персоналу – 40% від загальної кількості працівників).

Корисний фонд робочого часу одного працівника становить 1940 годин на рік, коефіцієнт додаткових затрат часу, не врахованих в плановій трудомісткості – 1,15.

Річна трудомісткість функцій кожної підсистеми кадрової служби за трьома варіантами завдань наведена у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Вихідні дані щодо річної трудомісткості виконуваних функцій працівниками кадрової служби, людино-годин

№	Підсистеми управління персоналом	Річна трудомісткість виконуваних функцій в кожній підсистемі		
		Варіант А	Варіант Б	Варіант В
1.	Планування та маркетингу персоналу	12260	10350	8530
2.	Відбору, найму та обліку персоналу	10280	14360	12260
3.	Професійного розвитку працівників	9140	8340	6250
4.	Мотивування працівників	10800	6430	8760
5.	Трудових відносин та вивільнення персоналу	3960	2130	4210
6.	Технічного та інформаційного забезпечення належних умов праці	3540	3890	2140
7.	Соціально-психологічних аспектів управління трудовим колективом	7960	5320	8640
8.	Юридичних послуг	1980	1850	2100

### **Завдання:**

1. Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми кадрової служби (округлення здійснюється за математичним принципом).

2. Розрахуйте рівень керованості в даній організації (тобто кількість підлеглих, які приходяться на одного керівника), норму управління працівників кадрової служби.

3. Побудуйте організаційну структуру кадрової служби даного підприємства, зазначте назви всіх підрозділів та посади працівників в ній.

4. Розробіть систему заходів зі скорочення або додаткового залучення працівників до кадрової служби підприємства та оформіть їх у вигляді службової записки на ім'я керівника.

## **Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом підприємства**

### **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

#### **1. Практичне завдання «Планування власного робочого дня».**

*Мета* – оволодіти навичками ефективного планування й використання власного робочого часу.

*Вихідні дані.* Студентам пропонується скласти план власного робочого дня за методом «Альпи». Метод охоплює п'ять стадій:

складання завдань;

оцінка тривалості завдань: резервування часу;

прийняття рішень за пріоритетами;

контроль (виявлення незробленого).

Завдання заносяться в наведену нижче табл. 6.3.

План робочого дня на \_\_\_\_\_

Завдання і роботи	Тривалість виконання	Резерв часу	Пріоритети	Контроль виконання
Всього				

В колонку 1 табл. 12 заносяться завдання і роботи, які ви хочете виконати наступного дня: завдання і роботи, які ви планували на даний тиждень, завдання і роботи, які планувалися, але не були виконані, нові роботи тощо.

## Тема 12. Оцінювання персоналу

**Практична вправа «Критерії оцінювання працівників різних категорій посад».**

1. Сформулюйте і запишіть критерії оцінювання різних категорій персоналу в табл. 6.4.

2. Обґрунтуйте відмінності між критеріями оцінювання різних посад. Як пов'язана заробітна плата працівників із критеріями їх оцінювання?

Таблиця 6.4

Критерії оцінювання різних категорій посад персоналу

Категорія посади	Назви посад	Перелік критеріїв	
		професійні	особистісні
Керівники	Директор		
	Заступник директора з виробництва		
Фахівці	Менеджер з персоналу		
	Маркетолог		

## 7. Самостійна робота

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціально-економічною літературою, нормативними актами з питань менеджменту персоналу, статистичними матеріалами.

**Самостійна робота студента (СРС)** – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

**Мета СРС** – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 67% (108 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (180 годин). СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних та семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

### Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1. Формування персоналу</b>				
<i>Тема 1.</i> Персонал організації як об'єкт менеджменту	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми «Персонал організації як об'єкт менеджменту»	5	Презентація результатів	Основна: [1–4]. Додаткова: [9, 11, 14, 26]

Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу з теми «Формування філософії та кадрової політики організації»	5	Презентація результатів	Основна: [1–4]. Додаткова: [8, 11, 12, 17, 28]
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	Вивчення лекційного матеріалу з теми «Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу», підготовка до практичного заняття «Визначення кон'юнктурних позицій за професією «економіст»; підготовка до <i>поточної контрольної роботи 1</i>	6	Експрес-опитування	Основна: [2–6]. Додаткова: [9, 11, 21, 24, 27]
Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття «Вивчення організаційної структури персоналу на окремо взятому підприємстві»	5	Письмова контрольна робота за темами 1 і 2; експрес-опитування	Основна: [1–7]. Додаткова: [11–14, 17, 25]

Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	6	Презентація результатів	Основна: [1–7]. Додаткова: [13, 14, 23, 26–28]
Тема 6. Планування й формування персоналу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття; виконання аналітично-розрахункових задач на формування кадрового складу персоналу	5	Презентація результатів	Основна: [1–7]. Додаткова: [9, 11, 12, 17, 26]
Тема 7. Розвиток персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття; складання плану заходів щодо розвитку персоналу в межах аналітично-розрахункової задачі	11	Експрес-опитування	Основна: [1–7]. Додаткова: [9, 11, 12, 18, 19–21, 24, 29]
Тема 8. Рух персоналу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до <i>колоквіуму 1</i>	11	Експрес-опитування	Основна: [1–7]. Додаткова: [11–14, 21, 24, 27, 28]
<b>Усього за змістовим модулем 1</b>		<b>54</b>		
<b>Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом</b>				
Тема 9. Керівництво та лідерство	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Збір інформації щодо особистісних якостей відомих керівників та лідерів	6	Проведення <i>колоквіуму 1</i>	Основна: [3]. Додаткова: [11, 12, 18, 26, 27]
Тема 10. Управління робочим часом працівників	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Аналіз методів прогнозування робочого дня працівників	6	Презентація результатів	Основна: [3–7]. Додаткова: [12, 18, 26, 27]
Тема 11. Створення сприятливих умов праці	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до <i>поточної контрольної роботи 2</i>	6	Презентація результатів	Основна: [3–5]. Додаткова: [8, 17, 25–27]
Тема 12. Оцінювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за	6	Письмова контрольна	Основна: [1–7].

персоналу	заданою тематикою. Визначення методів оцінювання працівників в межах окремих етапів в роботі з персоналом		робота за темами 10 і 11	Додаткова: [11–14, 21, 23–28]
<i>Тема 13.</i> Мотивація та стимулювання персоналу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Практичне завдання на закріплення знань зі змісту мотиваційних теорій	12	Презентація результатів	Основна: [1–7]. Додаткова: [8, 11–14, 17, 18, 21, 22]
<i>Тема 14.</i> Надання лізингових та аутсорсінгових послуг у галузі менеджменту персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття; виконання аналітично-розрахункової задачі на визначення витрат на заміщення працівника; підготовка до <i>колоквіуму 2</i>	10	Презентація результатів	Основна: [5]. Додаткова: [10, 15, 16]
<i>Тема 15.</i> Ефективність менеджменту персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. Визначення методів ефективності менеджменту персоналу	10	Проведення колоквіуму 2	Основна: [3, 7]. Додаткова: [18, 26, 28]
<b>Усього за змістовим модулем 2</b>		<b>56</b>		
<b>Усього за модулем</b>		<b>110</b>		

## 7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

### Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

1. Надайте обґрунтування актуальності дисципліни «Менеджменту персоналу».

2. Надайте характеристику таким категоріям, як «персонал», «кадри», «людські ресурси», «робоча сила».

3. Надайте класифікацію персоналу за різними класифікаційними ознаками.

4. Наведіть елементи системи менеджменту персоналу.

5. Надайте характеристику основним концепціям менеджменту персоналу. В чому полягають переваги та недоліки кожного етапу в роботі з персоналом?

6. Визначте основні тенденції у роботі з персоналом на вітчизняних й зарубіжних підприємствах.



7. Визначте особливості менеджменту персоналу на підприємствах України, Росії, США, Японії.

## **Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації**

1. Надайте характеристику кадровій політиці підприємства.
2. Визначте види кадрової політики підприємства.
3. Обґрунтуйте тенденції щодо розробки кадрової політики на вітчизняних підприємствах.
4. Стратегія менеджменту персоналу: поняття, етапи розробки.
5. Які моделі стратегії менеджменту персоналу вам відомі?
6. Які підходи до формування стратегії менеджменту персоналу вам відомі?
7. Поясніть взаємозв'язок між місією підприємства та особливостями кадрової.
8. В чому полягає сутність філософії підприємства та її основних складових?

## **Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

1. Надайте характеристику маркетингу персоналу в широкій та вузькій трактовці.
2. Поясніть в чому полягає концепція «4р» стосовно маркетингу персоналу.
3. Надайте характеристику функціям маркетингу персоналу.
4. Які чинники впливають на маркетинг персоналу?
5. Визначте джерела залучення персоналу, їх переваги та недоліки.
6. Визначте джерела інформації щодо маркетингу персоналу.

## **Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади**

1. Визначте склад та зміст документів, в яких міститься інформація про вимоги до посади (посадові інструкції, моделі робочих місць, професіограми, моделі ключових компетенцій).
2. Визначте напрями покриття потреби в персоналі.
3. В чому полягають особливості програми набору молодих фахівців.
4. Надайте характеристику видам витрат на придбання персоналу.
5. Охарактеризуйте основні методи розрахунку потреби в персоналі.

### **Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство**

1. Надайте характеристику видам кадрових служб в залежності від їх ролі та місця в системі управління підприємством.
2. Визначте види організаційних структур кадрової служби.
3. Назвіть основні функціональні обов'язки працівників кадрової служби.
4. Розкрийте зміст функціональних взаємозв'язків кадрової служби з іншими структурними підрозділами.
5. Визначте показники ефективності роботи кадрової служби.
6. Надайте характеристику концептуальним кадровим документам.

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

1. Надайте характеристику плануванню потреби у персоналі.
2. Які існують напрями планування персоналу.
3. Обґрунтуйте зміст методів планування потреби в персоналі?
4. Які переваги та недоліки притаманні методу розрахунку чисельності персоналу через трудомісткість?
5. Які методи аналізу плинності кадрів на підприємстві вам відомі?
6. Обґрунтуйте фактори впливу на плинність персоналу. Які існують методи відбору персоналу?
7. Які фактори впливають на вибір методів оцінювання працівників?
8. Визначте основні типи та варіанти проведення відбірної співбесіди.
9. В чому полягають помилки проведення співбесіди?
10. Визначте переваги та недоліки психологічного тестування.

11. Поясніть роль моделі робочого місця в ефективному відборі персоналу.

### **Тема 7. Розвиток персоналу**

1. Надайте характеристику поняттю «розвиток персоналу».
2. В чому полягає відмінність між поняттями «освіта», «навчання», «розвиток».
3. Надайте характеристику моделі безперервного навчання персоналу.
4. Визначте основні форми професійного навчання персоналу.
5. Які існують методи професійного навчання персоналу? Охарактеризуйте їх.
6. Визначте методи оцінки ефективності навчання персоналу.
7. Основні риси концепції знанієбазованої організації: представники, основні постулати.

### **Тема 8. Рух персоналу**

1. Надайте характеристику розташуванню кадрів.
2. Визначте вихідні дані й результуючі документи для організації розташування персоналу.
3. Які розрізняють моделі кар'єри? Визначте їх переваги та недоліки.
4. Які існують види кар'єри? Надайте їм характеристику.
5. Поясніть порядок формування кадрового резерву.
6. Які існують показники ефективності кадрового резерву?
7. За рахунок чого формується кадровий резерв?

### **Тема 9. Керівництво та лідерство**

1. Надайте характеристику поняття «влада».
2. Які існують форми влади?
3. Охарактеризуйте типи управління в суспільстві.
4. Визначте сутність поняття «лідерства».
5. Надайте порівняльну характеристику лідера та керівника.
6. Надайте характеристику поведінковим моделям лідерства.
7. Визначте ситуаційні моделі лідерства. В чому полягає зміст кожної з моделей?

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

1. В чому полягають особливості концепції тайм-менеджменту;
2. Надайте характеристику поняттю «робочий час». Які складові елементи його представляють?
3. Які існують принципи розподілу робочого часу? Охарактеризуйте їх.
4. Визначте напрями підвищення якості використання робочого часу.
5. Які існують способи оптимізації робочого часу?

## **Тема 11. Створення сприятливих умов праці**

1. Визначте основні напрями адаптації персоналу.
2. В чому полягають особливості професійної та соціально-психологічної адаптації?
3. Для чого необхідно розробляти програму адаптації персоналу підприємства?
4. Які існують методи менеджменту персоналу?
5. Наведіть приклади практичного застосування способів психологічної дії на працівника.
6. Які методи адміністративного характеру може застосовувати керівник?

## **Тема 12. Оцінювання персоналу**

1. Визначте склад витрат на роботу з персоналом.
2. Обґрунтуйте необхідність проведення ділової оцінки персоналу.
3. Поясніть напрями роботи з персоналом за результатами проведення оцінка його ділових та професійних якостей.
4. В чому полягають основні цілі оцінки персоналу?
5. Які вам відомі методи проведення оцінки персоналу?
6. Які існують суб'єкти проведення оцінки персоналу? Визначте сфери їх функціональних обов'язків.
7. Визначте особливості атестації персоналу та її основних видів.
8. Хто приймає участь в процесі атестації персоналу? Визначте функціональні обов'язки су'єктів атестації.
9. Які етапи проведення атестації персоналу ви можете назвати?

10. Поясніть сутність організаційних та психологічних проблем оцінки персоналу.

### **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

1. Обґрунтуйте відмінності між процесом мотивації та стимулювання персоналу.
2. Надайте характеристику основним мотиваційним теоріям.
3. Поясніть відмінності між початковими, змістовними та процесуальними теоріями мотивації персоналу.
4. Які існують форми стимулювання персоналу?
5. Визначте основні види мотивів до праці.
6. Визначте основні види та форми стимулювання до праці.
7. В чому полягає сутність компенсаційного пакету підприємства та його складових?
8. Надайте характеристику постійній та змінній частині винагороди працівника.
9. Які функції виконую премія?
10. Визначте види премій.
11. Які переваги та недоліки передбачає система депреміювання?

### **Тема 14. Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі менеджменту персоналу**

1. Поясніть особливості лізингу стосовно до персоналу.
2. Які принципові риси має лізинг персоналу порівняно з підрядними роботами?
3. Надайте характеристику міжнародному досвіду в сфері лізингу персоналу.
4. Які роботи підприємство може віддавати на аутсорсинг?
5. Визначте особливості аутсорсингу персоналу.
6. Поясніть схему роботи за аутсорсингом персоналу між підприємством-замовником та спеціалізованим підприємством.

### **Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу**

1. Поясніть сутність поняття «ефективність менеджменту персоналу».
2. Які розрізняють види ефективності менеджменту персоналу?
3. Які показники описують економічні аспекти ефективності менеджменту персоналу?

4. Які показники характеризують якість, складність та результативність праці?

5. Які показники описують соціальні аспекти ефективності менеджменту персоналу?

## 8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль, тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне здавання виконаних робіт.

## 9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 9.1 і 9.2).

Таблиця 9.1

### Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Змістовий модуль 1. Формування персоналу	
Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту	Проблемна лекція з питання «Персонал організації як об'єкт менеджменту»; мозкова атака
Тема 2. Формування філософії	Семінар-дискусія з питання «Формування

та кадрової політики організації	філософії та кадрової політики організації»
----------------------------------	---

Продовження табл. 9.1

1	2
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	Проблемна лекція з питання «Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу»; рольова гра
Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади	Проблемна лекція з питання «Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади»; робота в малих групах
Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство	Міні-лекція з питання «Види організаційних структур кадрової служби»; ознайомлювальна та рольова гра
Тема 6. Планування й формування персоналу	Проблемна лекція з питання «Планування й формування персоналу»; робота в малих групах
Тема 7. Розвиток персоналу	Проблемна лекція з питання «Професійне навчання персоналу як спосіб його розвитку»; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 8. Рух персоналу	Проблемна лекція з питання «Рух персоналу»; семінар-дискусія
Змістовий модуль 2. Складові системи роботи із персоналом	
Тема 9. Керівництво та лідерство	Проблемна лекція з питання «Моделі ситуаційного лідерства»; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 10. Управління робочим часом працівників	Міні-лекція з питання «Методи планування робочого часу керівника»
Тема 11. Створення сприятливих умов праці	Проблемна лекція з питання «Створення сприятливих умов праці»; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 12. Оцінювання персоналу	Міні-лекція з питання «Недоліки оцінювання персоналу»; метод аналізу конкретних ситуацій; робота в малих групах
Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу	Проблемна лекція з питання «Мотивація та стимулювання персоналу»; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 14. Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі менеджменту персоналу	Проблемна лекція з питання «Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі менеджменту персоналу»; метод аналізу конкретних ситуацій
Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу	Проблемна лекція з питання «Ефективність менеджменту персоналу»; рольова гра

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набуття навичок вирішення

конфліктів; розвитку здатності до знаходження компромісів.

**Проблемні лекції** – спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань в ході лекції відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

**Міні-лекції** – передбачають виклад навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

**Мозкові атаки** – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

**Робота в малих групах** – використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Семінари-дискусії** – передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Кейс-метод** (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших



ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

**Ознайомлювальні** або **початкові ігри** частіше за все використовуються на початку занять для створення робочої атмосфери, «настройки» учасників на групову роботу.

**Презентації** – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

**Рольові ігри** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі розв'язання певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

**Модерація** – це метод, який допомагає групам розглядати теми, проблеми, задачі зосереджуючись на змісті цілеспрямовано і ефективно при самостійній участі кожного у вільній колегіальній атмосфері. Модерація як спосіб проведення обговорення, швидко призводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь в процесі вироблення рішень, відчуваючи при цьому свою повну відповідальність за результат.

**Банки візуального супроводження** – сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

Таблиця 10.2

### Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту	Завдання 2. Аналітично-розрахункова задача «Формування системи управління персоналом у ПАТ «Практик»	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	Завдання 3. Виконання ситуації «Маркетинг персоналу» й оформлення результатів у вигляді звіту	Робота в малих групах, модерація, презентації
Тема 8. Рух персоналу	Завдання 8. Вирішення кейсу «Організація ротації»	Кейс-метод, презентація результатів
Тема 11. Створення сприятливих умов праці	Семінарське заняття на тему: Створення сприятливих умов праці	Семінари-дискусії, презентації
Тема 14. Надання лізингових та	Завдання 12. Проведення розрахунку ефективності	Робота в малих групах, мозкові атаки,

аутсорсінгових послуг у галузі менеджменту персоналу	аутсорсингу персоналу на підприємстві	презентації
--	---------------------------------------	-------------

## 10. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» ХНЕУ, контрольні заходи включають:

**поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

**модульний контроль**, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

**підсумковий/семестровий контроль**, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу.

*Поточний контроль* з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування.

*Модульний контроль* з даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. **Колоквиум** – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

*Підсумковий/семестровий контроль* проводиться у формі семестрового екзамену. **Семестрові екзамени** – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчаль-

ної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

### **Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.**

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною 100-бальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та включає практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

### **Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів.**

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

### **Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.**

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену.

Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із 5 практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає чотири діагностичних та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» ХНЕУ.

Студент **не може бути допущений** до складання екзамену, якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі *екзаменаційної «Відомості обліку успішності»*.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: *«60 і більше балів – зараховано»*, *«59 і менше балів – не зараховано»* та заноситься у залікову *«Відомість обліку*

*успішності»* навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства: «зараховано» – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо «не зараховано», тоді декан факультету пропонує студенту повторно вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

### **Зразок екзаменаційного білета**

Форма № Н-5.05

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця  
спеціальність 051 «Економіка» спеціалізація «Управління персоналом і  
економіка праці» другого (магістерського)

Семестр I

#### Навчальна дисципліна **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ** **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**

Діагностичне завдання 1. На основі даних табл. розрахуйте планову кількість співробітників HR-відділу. Зробіть висновки щодо оптимальності розподілу функцій у даному відділі з урахуванням того, що загальна чисельність персоналу підприємства складає 500 осіб.

Планові частки річної трудомісткості функцій відділу з управління  
персоналом

№	Показник	Частки річної трудомістк. виконуваних функцій, %
1	Прогнозування майбутніх потреб персоналі	2,0
2	Планування та маркетинг персоналу	13,0
3	Набір, відбір та наймання працівників на вакантні посади	15,0
4	Адаптація та профорієнтація працівників	5,0
5	Ділове оцінювання працівників в організації	3,0
6	Ведення кадрового діловодства	8,0
7	Організація навчання персоналу в організації	4,0
8	Управління конфліктами та стресами між працівниками	3,0
9	Управління робочим часом і безпекою персоналу	5,0
10	Мотивація персоналу	15,0
11	Розроблення ефективної системи соціальних пільг та виплат	4,0
12	Управління вивільненням працівників в організації	10,0

13	Управління кар'єрою та службово-посадовим просуванням	10,0
14	Управління взаємовідносинами в колективі	3,0
15	Загальна річна трудомістк. всіх функцій у відділі, люд. -год.	15 000
16	Фонд робочого часу одного працівника департаменту на рік, год.	1800
17	К-т дод. витрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості	1,13

**Діагностичне завдання 2.** Керівник відділу збуту отримав прогноз обсягу продаж на наступний рік, згідно з яким збут повинен зрости на 33% і скласти 50 млн грн. У відділі збуту працює 3 менеджера, 4 комерційних агента, асистент і секретар. Визначити кількісну потребу відділу збуту у персоналі на наступний (плановий) рік.

#### Розрахунок планових показників

Період планування	Зростання обсягу продаж, %	Обсяг продаж, млн. грн.	Продуктивність праці одного працівника, млн. грн.	Кількість працівників відділу збуту
Поточний рік	13	?	?	8
Плановий рік	?	50,0	?	?

**Діагностичне завдання 3.** Ви – менеджер з персоналу невеликого підприємства з виробництва електроустаткування, загальна чисельність працівників якого становить 320 осіб. Частка робітників становить 75%. Протягом 2012 року з підприємства вибуло 20% персоналу, серед яких 10% – робітники. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (50%), 40% працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни і 10% – за прогули. Разом з цим, на роботу було прийнято 8 осіб, у т.ч. 10% робітників. Всього на підприємстві працює 10 керівників різних підрозділів, чисельність яких у 2012 році збільшилася на 5 осіб.

Здійсніть аналіз стану та руху кадрів на підприємстві з різних причин, різних категорій посад персоналу та розрахуйте показники руху кадрів (зведіть їх у табл.).

**Діагностичне завдання 4.** За допомогою табл. порівняйте етапи роботи працівника в колективі та методи оцінювання його індивідуальних якостей і результатів його діяльності. Надайте характеристику поданим в табл. методам оцінки.

### Етапи роботи працівника в організації та методи оцінювання

Методи Етапи	Відбір працівника на вакантну посаду	Завершення випробувального терміну	Поточне оцінювання результатів праці	Рішення про навчання та професійний розвиток	Формування кадрового резерву	Рішення про звільнення
Атестація						
Тестування						
Співбесіда						
Управління за цілями						
Анкетування 360 <sup>0</sup>						
Метод порівняння за парами						

**Евристичне завдання.** Розробити систему матеріальної винагороди персоналу, що повинна бути заснована на об'єктивних показниках діяльності працівників торгового відділу крупного підприємства машинобудівної галузі. До уваги прийняти той факт, що місячна премія відділу складає 20 000 грн.

Критерії оцінювання професійного рівня торговельних агентів

Торговельний агент	Стаж роботи	Показники продажів	Абсентеїзм	Попередня оцінка результатів діяльності й поведінки		
				навички продажів	ініціативність	ставлення до роботи
Чудов	7 р.	112%	3,5%	Гарні	Відмінна	Відмінне
Калінін	12 р.	115%	2,0%	Відмінні	Гарна	Відмінне
Донченко	11 р.	98%	8%	Відмінні	Середня	Середнє
Манченко	1 р.	88%	10%	Недостатні	Недостатня	Погане
Витко	3 р.	94%	2,5%	Недостатні	Середня	Гарне

Затверджено на засіданні кафедри УП та ЕП  
 Протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 201\_\_ року

Зав. кафедрою

проф., д.е.н. Назарова Г. В.

Екзаменатор

доц., к.е.н. Маркова Н. С.

**Підсумкові бали за екзамен** складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

***Діагностичні завдання.***

Сумарна кількість балів за виконання діагностичного завдання 1-3 – 18 балів.

Максимальна оцінка кожного з завдань – 6 балів, із них:

3 – вірний методичний підхід, знання формули для розрахунку;

1,5 – вірний арифметичний розрахунок показника;

1 – оформлення рішення завдання: розв'язання, одиниці виміру, відповідь.

0,5 – наявність обґрунтованих висновків про динаміку показників.

Сумарна кількість балів за виконання діагностичного завдання 4 – 10 балів.

5 балів – володіння теоретичними знаннями та їх застосування для вирішення поставленої проблеми;

3 балів – за знання понятійного апарату дисципліни;

2 балів – за вміння структурувати теоретичний матеріал.

***Евристичне завдання.***

Максимальна оцінка завдання – 12 балів, із них:

3 – володіння теоретичними знаннями та їх застосування для вирішення поставленої проблеми;

2 – послідовність та аргументованість викладення матеріалу;

3 – застосування творчого підходу до вирішення поставленої проблеми;



2 – оригінальність підходу до виконання та представлення розрахунків;

2 – наявність обґрунтованих висновків щодо вирішення поставленої проблеми.

## **12. Рекомендована література**

### **12.1. Основна**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами./ Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2012. – 360 с.

4. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.

5. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с.

6. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2003. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).

7. Управление людськими ресурсами/ Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

### **12.2. Додаткова**

8. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передмова І. Ф. Кураса. – К. : «Шторм», 2003. – 382 с.

9. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів: Монографія / Н. І. Верхоглядова С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.

10. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк. – К. : Альпина Паблишер, 2007. – 394 с.
11. Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
12. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
13. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти : оцінка стану та стратегії розвитку : Монографія / Ю. С. Залознова ; Донецьк : НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2008. – 380 с.
14. Зиновьев Ф. В. Управление персоналом (практическое пособие) / Ф. В. Зиновьев, И. Ф. Зиновьев. – Симферополь: Таврия, 2003. – 204 с.
15. Йордон Э. Аутсорсинг. Конкуренция в глобальной гонке за производительностью / Э. Йордон. – К. : Лорн, 2006. – 370 с.
16. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : «Кондор». – 2005. – 308 с.
18. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебн. пособ. / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
19. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. – М. : ООО «Омега-Л», 2004. – 192 с.
20. Маркова Н. С. Передумови переходу України до економіки знань / Н. С. Маркова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43). – Ч. I. – С. 21–26. – (Серія «Економічні науки»).
21. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с. (Укр. мов.)
22. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
23. Методичні рекомендації з встановлення штатної чисельності керівників, професіоналів та фахівців підприємств сільського

господарства / В. В. Вітвіцький, І. М. Демчак, Л. П. Гавлінська, З. М. Метельська та ін. – К. : НДІ «Украгропромпродуктивність», 2005. – 128 с.

24. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

25. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Изд. «Феникс», 1997. – 480 с.

26. Торрингтон Дерек. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор; пер. 5-го англ. Издания ; науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М. : Изд. «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.

27. Управление человеческими ресурсами/ Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. : ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

28. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования»).

29. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 196 с.

### **12.3. Інформаційні ресурси**

30. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая [Електронний ресурс] // Режим доступа :

<http://www.nbu.gov.ua>.

31. Домбровська Г. П. Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом / Г. П. Домбровська, І. О. Геращенко [Електронний ресурс] // Режим доступу :

<http://www.nbu.gov.ua>.

32. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про лізинг» від 11.12.2003 № 1381-IV [Електронний ресурс] // Режим доступу :

<http://zakon4.rada.gov.ua>.

33. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [Електронний ресурс] // Режим доступу :

<http://zakon3.rada.gov.ua>.

34. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

35. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського // Режим доступу :

<http://www.nbuv.gov.ua>.

36. Офіційний сайт «Корпоративний менеджмент» [Електронний ресурс] // Режим доступу :

[www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

37. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг : методология, теория и практика [Электронный ресурс] / А. П. Панкрухин // Режим доступа :

<http://mou.marketologi.ru/>.

38. Постанова Кабінету міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» від 27 серпня 1999 р. № 1571. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF>

39. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

40. Романенко М. О. Розрахунок економічного ефекту від впровадження аутстафінгу / М. О. Романенко [Електронний ресурс] // Режим доступу :

<http://www.nbuv.gov.ua>.

41. Сайт бібліотеки Fictionbook. – Режим доступа :

<http://fictionbook.ru>.

42. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу :

<http://www.ukrstat.gov.ua>.

43. Сайт електронної інтернет онлайн «Бібліотеки студента UaRus». – Режим доступу :

<http://studentbooks.com.ua/content/view/1158/42/1/3/>.

44. Сайт Мега-Нау. – Режим доступу :

<http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

45. Сайт Міністерства праці та соціального захисту населення України. – Режим доступу :  
<http://www.minpraci.gov.ua>.
46. Сайт журналу «Кадровик». – Режим доступу :  
<http://www.kadrovik.ru/>

#### **12.4. Методичне забезпечення**

46. Маркова Н. С. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова. – Режим доступу :  
<http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=956>.
47. Маркова Н. С. Менеджмент персоналу : опорний конспект [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова. – Режим доступу :  
<http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=956>.
48. Маркова Н. С. Менеджмент персоналу : презентації до тем [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова. – Режим доступу :  
<http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=956>.

# Додатки

Додаток А  
Таблиця А.1

## Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» за Національною рамкою кваліфікацій України

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту</b>					
Здійснювати діагностику особливостей менеджменту персоналу в організації в умовах переходу до інформаційної економіки	Сутність дисципліни «Менеджмент персоналу». Інструментарій менеджменту персоналу, сучасні тенденції в роботі з персоналом	Знання еволюції поглядів на роль людини в управлінні, сучасних тенденцій менеджменту персоналу	Визначати специфіку менеджменту персоналу окремого господарюючого суб'єкту в залежності від етапу еволюції в роботі з кадрами	Презентувати результати діагностики особливостей менеджменту персоналу в організації в умовах переходу до інформаційної економіки	Відповідальність за точну ідентифікацію основних етапів розвитку менеджменту персоналу
<b>Тема 2. Формування філософії та кадрової політики організації</b>					
Розробляти положення кадрової політики підприємства з урахуванням стратегії його діяльності	Поняття та значення сучасної кадрової політики в діяльності підприємства. Вплив стилю керівництва на кадрову політику	Знання змісту понять «керівник», «менеджер», «лідер» у менеджменті персоналу, порядку складання філософії підприємства в контексті формування кадрової політики	Розробляти кадрову політику підприємства з урахуванням стратегії його діяльності	Презентувати результати розробки кадрової політики підприємства	Відповідальність за коректність розробки кадрової політики підприємства з урахуванням стратегії його діяльності

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу</b>					
Здійснювати аналіз ринку праці та ринку освітніх послуг	Сутність кадрового маркетингу. Джерела інформації при покритті потреби в персоналі	Знання сутностей, завдань та функцій маркетингу персоналу; джерела інформації при пошуку персоналу	Визначати потребу підприємства в кадрах з урахуванням його професійно-кваліфікаційної структури	Ефективно формувати комунікаційну стратегію із ринком праці та ринком освітніх послуг щодо залучення нових працівників у разі появи вакантної посади	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення щодо залучення різноманітних ресурсів залучення працівників
<b>Тема 4. Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади</b>					
Використовувати методики пошуку та відбору персоналу у відповідності із вимогами до посади або робочого місця, що висуваються роботодавцем	Наймання кадрів у системі менеджменту персоналу. Прийняття рішення про наймання з урахуванням правових аспектів	Знання порядку та принципу складання вимог до кандидатів на вакантні посади, джерел інформації при пошуку персоналу, сутності методів відбору персоналу, переліку та змісту документів, що необхідні при найманні персоналу	Реалізовувати технологію прийому на роботу в сучасних умовах. Застосовувати методики пошуку та відбору персоналу у відповідності із вимогами до посади або робочого місця, що висуваються роботодавцем	Ефективно формувати комунікаційну політику роботи з кандидатами на вакантні посади / робочі місця	Приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за реалізацію технології прийому на роботу в сучасних умовах
<b>Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство</b>					
Здійснювати побудову організаційної структури кадрової служби з урахуванням специфіки менеджменту персоналу підприємства	Місце та роль кадрової служби в сучасній організації. Правила складання кадрових документів	Знання ролі кадрової служби в діяльності підприємства, видів організаційних структур кадрової служби	Розподіляти повноваження між працівникам кадрової служби та складати кадрові документи з урахуванням вимог виробництва	Презентувати результати побудови організаційної структури кадрової служби та розподіл обов'язків між працівниками	Відповідальність за коректність побудови структури кадрової служби та складання кадрових документів

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 6. Планування й формування персоналу</b>					
Здійснювати планування та розрахунок потреби всіх категорій персоналу із застосуванням різних методів	Напрями планування персоналу, кадрове планування і контролінг персоналу	Знання порядку та методів визначення потреби підприємства в персоналі в якісному та кількісному аспектах	Планувати потребу в кадрах на підприємстві	Презентувати результати планування потреби в кадрах	Приймати ефективні управлінські рішення щодо практичної реалізації сформованих планів персоналу
<b>Тема 7. Розвиток персоналу</b>					
Здійснювати розрахунок контингенту персоналу, який планується направити на підвищення кваліфікації, первинну професійну підготовку та перепідготовку	Зміст поняття «розвиток персоналу». Основні форми розвитку персоналу, методи професійного навчання	Знання сутності розвитку персоналу, змісту форм та методів професійного навчання персоналу	Використовувати методи професійного навчання під час формування конкурентоспроможного персоналу	Презентувати результати навчання персоналу із застосуванням різних методів	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення щодо використання методів професійного навчання під час формування конкурентоспроможного персоналу
<b>Тема 8. Рух персоналу</b>					
Використовувати підходи до розташування кадрів у відповідності із рівнем їх професіоналізму, кваліфікації, стажем роботи	Трудова кар'єра та її планування в організації. Організація професійно-кваліфікаційного просування персоналу	Знання напрямів службово-професійного просування персоналу, видів та моделей ділової кар'єри	Будувати професіограму та кар'єрограму персоналу	Презентувати перспективні напрями внутрішньоорганізаційного руху персоналу, результатів планування кар'єри окремого працівника	Відповідальність за коректність результатів при побудові професіограми та кар'єрограми працівників



1	2	3	4	5	6
<b>Тема 9. Керівництво та лідерство</b>					
Проводити аналіз стану лідерства у колективі із застосуванням моделей лідерства	Поняття та природа організаційного лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Джерела та стилі лідерства	Знання сутності професійної орієнтації персоналу та кар'єрних якорів, моделей ситуаційного лідерства	Визначити джерела та стиль лідерства	Ефективно формувати комунікаційну політику керівництва та підлеглих в колективі	Відповідальність за точність і коректність визначення моделей лідерства в колективі
<b>Тема 10. Управління робочим часом працівників</b>					
Використовувати методики тайм-менеджменту для планування робочого часу	Робочий час як основа визначення потреб у персоналі. Принципи та методики планування робочого часу працівників	Знання змісту робочого часу працівника, основних принципів його планування; специфіки делегування повноважень	Планувати робочий день виходячи із принципів ефективного використання часу	Презентувати результати планування робочого часу працівника	Відповідальність за точність і коректність при плануванні робочого дня
<b>Тема 11. Створення сприятливих умов праці</b>					
Здійснювати діагностику стану соціально-психологічного клімату в колективі	Форми та види адаптації працівників до умов середовища. Управління адаптацією молодих робітників та фахівців	Знання особливостей формування та складові соціально-психологічного клімату в колективі, Змісту теорії конфлікту в менеджменті персоналу, його видів, способів вирішення	Проводити діагностику стану соціально-психологічного клімату в колективі. Розробляти програми адаптації для новачків	Презентувати результати діагностики соціально-психологічного клімату в колективі та програм адаптації новачків на підприємстві	Відповідальність за точність і коректність результатів діагностики соціально-психологічного клімату в колективі
<b>Тема 12. Оцінювання персоналу</b>					
Проводити оцінку персоналу та використання її результати у формуванні резерву керівників	Зміст і види оцінки персоналу. Критерії оцінки персоналу	Знання сутності, видів, методів, суб'єктів та недоліків оцінювання персоналу, складу витрат на роботу з персоналом	Використовувати різні методики при оцінюванні різних категорій персоналу	Презентувати результати проведення оцінки персоналу	Приймати ефективні управлінські рішення за результатами оцінювання персоналу

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу</b>					
Використовувати різні форми стимулювання для підвищення ефективності роботи персоналу	Поняття, механізм і теорії мотивації. Теорії мотивації персоналу в організаційних умовах	Знання понять мотивації праці та її основних цілей, ролі мотиваційних теорій у менеджменті персоналу	Застосовувати різні форми стимулювання під час спонукання працівників до результативної праці	Ефективно формувати комунікаційну політику при створенні мотиваційного механізму персоналу на підприємстві	Відповідальність за точність і коректність при використанні різних форм стимулювання
<b>Тема 14. Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі менеджменту персоналу</b>					
Визначати ефективність аутсорсингу та лізингу персоналу у розрізі професій, спеціальностей	Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль рекрутингових агентств в підборі персоналу. Міжнародний досвід лізингу персоналу	Знання змісту лізингових та аутсорсингових процедур в менеджменті персоналу	Здійснювати розрахунок ефективності використання лізингу та аутсорсингу персоналу	Презентувати результати розрахунку ефективності використання лізингових та аутсорсингових послуг	Відповідальність за точність і коректність результатів при розрахунку ефективності використання лізингу та аутсорсингу персоналу
<b>Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу</b>					
Визначати рівень ефективності менеджменту персоналу	Методики оцінки ефективності менеджменту персоналу. Підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу	Знання способів підвищення ефективності роботи з персоналом; підходів до визначення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві	Здійснювати розрахунок ефективності менеджменту персоналу	Презентувати результати розрахунку ефективності менеджменту персоналу за різними підходами	Відповідальність за точність і коректність результатів розрахунку ефективності менеджменту персоналу за різними підходами

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

**для студентів спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації  
«Управління персоналом і економіка праці» другого  
(магістерського)**

Укладач: **Маркова Наталя Сергіївна**

Відповідальний за випуск **Назарова Г. В.**

Редактор

Коректор

План 2017 р. Поз. №

Підп. до друку                      Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк.                      Обл.-вид. арк. 5,63. Тираж                      прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*