



ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу  
Протокол № 1 від 29.08.2019 р.

Розробники:

Миронова О. М., к.е.н., доц. кафедри менеджменту та бізнесу.

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

## 1. Вступ

### Анотація навчальної дисципліни.

Навчальна дисципліна необхідна для формування загальних навичок наукового аналізу особливостей управління персоналом різних суб'єктів соціального розвитку; формування у здобувачів науково обґрунтованих, адекватних реалій, раціонального знання процесів, практики та оцінки в управлінні персоналом; навчання здобувачів бути компетентними у конкретних процесах управління персоналом для забезпечення розвитку держави, суспільства та бізнесу; формування на цій основі доцільного ставлення здобувачів до вивчення теоретичних положень та оволодіння відповідними інструментами використання комунікативних сучасних практик взаємодії держави, бізнесу, громадянського суспільства та людини, що дозволило б посилити взаємну відповідальність усіх суб'єктів суспільного життя, створити умови для сталого стабільного розвитку держави та суспільства.

**Мета навчальної дисципліни:** розвиток основних знань з теорії та практики управління персоналом та набуття відповідних професійних компетентностей, що забезпечують формування соціально відповідальної поведінки її суб'єктів (установ).

Курс	1	
Семестр	2	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	20
	семінарські, практичні	20
Самостійна робота		110
Форма підсумкового контролю	залік	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Сучасні теорії менеджменту	Стратегії менеджменту
Філософія науки	Крос-культурний менеджмент

## 2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
здатність підтримувати оптимальні кількісні відносини між працівниками для регулювання групових відносин всередині колективу	обґрунтування структури та чисельності персоналу, ефективна організація підбору, оцінки персоналу
здатність створювати умови для підвищення культури працівників, підтримувати внутрішній потенціал для оновлення, сприяти постійному навчанню працівників, створювати умови для їх самовдосконалення	атестація, оцінка персоналу, використання різних методів навчання на роботі та поза нею
здатність формувати особисту ділову поведінку керівників та працівників на підприємстві	використання методів розрахунку результатів та застосування методів оцінки економічної та соціальної ефективності для вдосконалення управління персоналом організації
здатність регулювати міжособистісні стосунки між членами колективу на основі методів психологічного управління	застосування концепцій управління, заснованих на психологічних методах управління людьми в організаціях
здатність поєднувати офіційні та особисті повноваження, формувати гнучкий стиль керівництва; застосовувати стиль керівництва, який відповідає вимогам ситуації та сфери діяльності організації	використання різних засобів лідерства для отримання особистого авторитету: інформування, індивідуальна розмова, дискусія, визнання, критика, осуд
здатність вибору складу колективу виходячи з індивідуальних особливостей виконавців, групової поведінки та психологічної сумісності; ефективно розподіляти повноваження в структурі апарату управління організації; забезпечити участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень	ефективний розподіл повноважень у структурі апарату управління залежно від індивідуальних особливостей виконавців та оцінка результатів виконання управлінських рішень
здатність виявляти потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти та впроваджувати складні сучасні багатовимірні мотиваційні заходи	діагностування та аналіз конфліктних ситуацій, визначення стилю поведінки в конфліктних ситуаціях, застосування принципів ефективної комунікації для усунення комунікаційних бар'єрів

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління персоналом**

##### **Тема 1. Технології організації управління персоналом.**

Політика найму. Внутрішні та зовнішні джерела залучення персоналу. Їх переваги та недоліки. Підбір джерел набору персоналу Цілі підбору персоналу. Основні підходи іноземних фірм до відбору зовнішніх претендентів. Типові етапи відбору, їх зміст. Організація процедури відбору. Групування, зміст критеріїв відбору та показників. Методи оцінки претендентів на роботу. Організація прийому персоналу. Принципи підбору та розміщення персоналу. Планування набору та працевлаштування. Шляхи вдосконалення підбору та розміщення персоналу. Необхідність оцінювати персонал як інструмент відбору.

Поняття оцінки бізнесу. Частота оцінювання бізнесу. Мета ділової оцінки персоналу. Організаційна підготовка до проведення оцінювання бізнесу. Типові помилки, які допускаються при оцінці. Основні методи зниження суб'єктивності та незавершеності оцінки. Основні методи оцінки персоналу. Переваги та недоліки методів оцінювання. Документальна підтримка різних методів оцінювання.

Поняття професійної орієнтації. Цілі та завдання профорієнтації. Основні форми професійного керівництва: освіта, інформація, консультації. Органи управління орієнтацією. Орієнтація на профорієнтацію.

Показники ефективності роботи персоналу в організації: співвідношення окремих категорій працівників, продуктивність праці, витрати на оплату праці, втрата робочого часу тощо.

##### **Тема 2. Технологія управління розвитком персоналу в організації.**

Цілі та завдання соціального розвитку організації. Сутність соціального планування. Основні напрями плану соціального розвитку. Елементи соціальної інфраструктури, показники їх стану. План соціального розвитку. Організаційно-економічний механізм реалізації плану соціального розвитку. Джерела фінансування діяльності з соціального розвитку організації.

Мета навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в організації. Організаційна структура та функції підрозділів навчання персоналу. Принципи, методи, форми та види навчання. Основні особливості функціонування навчальних центрів. Класифікація форм підвищення кваліфікації, їх взаємозв'язок. Зміст форм навчання: на робочому місці, поза робочим місцем, біля робочого місця. Методи роботи без роботи та їх безробіття, їх переваги та недоліки.

Суть атестації персоналу. Основні цілі та завдання сертифікації.

Концепція кар'єри, просування по службі. Типи ділової кар'єри. Принципи організації управління діловою кар'єрою. Інструменти управління бізнес-кар'єрою. Етапи ділової кар'єри, її зміст. Практичні приклади управління кар'єрою у вітчизняних та зарубіжних організаціях. Взаємозв'язок між плануванням та реалізацією ділової кар'єри з заходами для підвищення кваліфікації персоналу.

Суть професійного та професійного просування персоналу. Поняття кадрової ротації. Характеристика системи професійного просування персоналу, його цілей та завдань. Зміст етапів системи професійного та професійного просування працівників; робота зі старшокласниками; робота з молодими професіоналами; робота з керівниками низового управління; робота з керівниками середнього керівництва; робота зі старшими керівниками. Планування професійного та професійного просування персоналу.

Проблеми кадрового резерву. Суть управління кадровим резервом. Етапи процесу формування резерву: підготовка прогнозу зміни складу управлінського персоналу, отримання інформації про ділові та особисті якості кандидатів,

формування кадрового резерву. Критерії, які використовуються при відборі резервних кандидатів. Джерела формування резерву кадрів. Порядок відбору та зарахування до пулу кадрового резерву. Планування роботи з кадровим резервом

### **Тема 3. Оцінка ефективності системи управління персоналом.**

Діагностичний підхід до оцінки працездатності підрозділів з управління персоналом. Основні критерії оцінки ефективності роботи підрозділів з управління персоналом. Взаємозв'язок критеріїв з найважливішими напрямками діяльності кадрових служб. Оцінка плинності кадрів та прогулів. Оцінка на основі огляду думки. Методи вимірювання продуктивності одиниць.

Характеристика економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом. Аналіз існуючих підходів до вимірювання економічної та соціальної ефективності управління персоналом. Комерційна (фінансова), економічна ефективність бюджету, їх зміст та порядок розрахунку. Класифікація виробничих та невиробничих витрат. Методи обчислення результатів і витрат, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом. Розрахунок економічного результату за рахунок факторів виробництва та невиробничої сфери. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом організації.

## **Змістовий модуль 2. Практичне застосування технологій управління персоналом**

### **Тема 4. Влада та лідерство в організації управління персоналом.**

Влада. Лідерство. Типи лідерів. Якості лідера та менеджера, їх основні риси. Стили лідерства. Основні відмінності між лідером та менеджером. Підходи до лідерства: американський, японський, європейський, український.

Типи підходів до вивчення лідерства. Динаміка поведінки. Рівень ситуативності. Лідерські якості та харизма лідерства. Поведінковий підхід до лідерства. Принципи ефективного лідерства.

Концепції лідерства: теорії, засновані на аналізі лідерських якостей; концепції поведінки керівництва; концепції ситуаційного лідерства; модель лідерства «шлях-мета»; концепція атрибутивного лідерства; концепція харизматичного лідерства; Концепція лідерства для змін.

### **Тема 5. Ефективне керівництво підлеглими.**

Підходи до вимог до керівників: американська, англійська, французька, японська, польська. Правила мотивації: саморегуляція, вербальна та невербальна поведінка.

Модель взаємодії лідера з неформальними групами Хоманса. Фактори, що впливають на ефективність неформальних груп. Вплив неформальних груп на загальний соціально-психологічний клімат в організації. Неформальне управління групами як інструмент вдосконалення управління персоналом.

Повноваження, їх види та межі. Делегування повноважень. Принципи делегування. Взаємовідносини влади на різних рівнях влади. Поняття процесу делегування.

### **Тема 6. Управління комунікаціями та конфліктами в організації.**

Інформація про управління. Комунікації, їх види. Функції зв'язку. Процес спілкування. Елементи обміну інформацією. Принципи ефективного спілкування. Комунікаційні бар'єри.

Конфлікт. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфлікту. Типи конфліктних

особистостей. Складні керівники. Загальні рекомендації щодо вирішення конфліктів між керівником та підлеглими.

Інформаційна модель конфліктної ситуації. Стилі спілкування. Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Методи оцінки стилю поведінки в конфліктній ситуації. Томас – сітка конфлікту Кілмана.

#### 4. Порядок оцінювання результатів навчання

Система оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських, лабораторних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів);

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі підсумкової контрольної роботи як залік з ініціативи викладача з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання здобувача після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля (максимальна сума – 40 балів).

Порядок проведення поточного оцінювання знань здобувачів. Оцінювання знань здобувача під час лекційних, практичних (семінарських) і лабораторних занять та виконання індивідуальних науково-дослідних завдань проводиться за такими критеріями:

Поточний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних та практичних заняттях;

перевірка практичних завдань за заданою темою;

перевірка індивідуального науково-дослідного завдання (ІНДЗ) за заданою тематикою.

Модульний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться у формі письмової контрольної роботи, яка включає теоретичні питання, тестові запитання та практичні завдання для розв'язання.

Порядок проведення поточного оцінювання знань здобувачів. Оцінювання знань здобувача під час практичних та лабораторних занять проводиться 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 у процесі розгляду проблемних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків під час виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання здобувача або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. У ході оцінювання лабораторних робіт 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.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи здобувачів. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи здобувачів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку.

Критеріями оцінювання індивідуального науково-дослідного завдання є: здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; застосування аналітичних підходів; якість і чіткість викладення міркувань; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; самостійність виконання роботи; грамотність подачі матеріалу; використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ; оформлення роботи.

Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль знань та компетентностей здобувачів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі визначення загальної суми балів за семестр на основі технологічної карти.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної

Здобувача слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами поточного та підсумкового контролю упродовж семестру дорівнює або перевищує 60.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час заліку, 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.

### Розподіл балів за тижнями

(вказати засоби оцінювання згідно з технологічною картою)

Теми змістового модуля		Лекційні заняття	Практичні заняття	Завдання за темами	Підсумкова контрольна робота	Індивідуальне науково-дослідне завдання	Усього
Змістовий модуль 1.	Тема 1	2	2				4
	Тема 1	2	2				4
	Тема 2	2	2				4
	Тема 2	2	2	5			9
	Тема 3	2	2				4
	Тема 3	2	2	5			9
Змістовий модуль 2.	Тема 4	2	2				4
	Тема 4	2	2	5			9
	Тема 5	2	2	5			9
	Тема 6	2	2		20	20	44
<b>Усього</b>		20	20	20	20	20	100



## Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

### 5. Рекомендована література

#### Основна

1. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навч. посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 154 с.

2. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 234 с.

3. Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посібник / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 167 с.