

**ПВНЗ УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА**

**Факультет суспільних і прикладних наук**

**Кафедра управління та адміністрування**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Галузь знань  
Спеціальність

**07 «Управління та адміністрування»**  
**076 «Підприємництво, торгівля**  
**та біржова діяльність»**

Освітній рівень перший  
Освітня програма

**(бакалаврський)**  
**«Бізнес та приватне підприємництво»**

Вид дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**базова**  
**українська**

**Івано-Франківськ**  
**ПВНЗ Університет Короля Данила**  
**2020/2021**

**ЗАТВЕРДЖЕНО** на засіданні кафедри управління та адміністрування  
Протокол №2 від 02.09.2020 р.

**Розробник:**

Поліщук О.Б., викладач кафедри управління та адміністрування

Контактний телефон викладача (чів)	0342771843
e-mail	olesia.polischuk@ukd.edu.ua
Номер аудиторії чи кафедри	ауд. 205 (2-й поверх) <a href="https://meet.google.com/wqy-uukh-qor">https://meet.google.com/wqy-uukh-qor</a>
Посилання на сайт	<a href="https://ukd.edu.ua/">https://ukd.edu.ua/</a>

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

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

## ВСТУП

### Анотація навчальної дисципліни

**Загальна інформація про дисципліну.** Актуальність та необхідність вивчення управління персоналом зумовлена тим, що умови ринкової економіки вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, активізації виробництва, ініціативи. Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління трудовими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

**Місце дисципліни в освітній програмі.** Дана навчальна дисципліна є теоретичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в області управління. Знання та вміння, отримані студентом під час вивчення даної навчальної дисципліни, використовуються в подальшому при вивченні багатьох наступних дисциплін професійної підготовки фахівця з базовою та повною вищою освітою.

Акцент поставлено на забезпеченні здатності випускника здійснювати ефективне управління діяльністю персоналу на різних ієрархічних рівнях організаційної структури. Навчальна дисципліна «Управління персоналом» у вищому навчальному закладі є нормативною і забезпечує формування навичок, передбачених освітньо-кваліфікаційною характеристикою.

**Цілі та зміст.** Метою викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління персоналом» є:

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

**Результати навчання та їх співвідношення із програмними результатами навчання.** У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

*знати:*

- сутність, значення та зміст управління персоналом, методологічні аспекти й завдання дисципліни;
- зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- ресурсне забезпечення управління персоналом: нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне й фінансове забезпечення;
- соціально-психологічні механізми, які зумовлюють трудову поведінку персоналу, та резерви підвищення ефективності діяльності організації в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату;
- питання, пов'язані з організацією роботи служби персоналу та веденням кадрового діловодства;
- методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного підбору кадрів;
- технологію планування та організації розвитку персоналу;
- види, фактори, показники руху персоналу та способи пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
- механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів діяльності;
- питання, пов'язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання;
- поняття, фактори, елементи умов праці, основні напрями та соціально-економічну ефективність удосконалення умов праці;
- сутність, цілі, завдання, принципи та методи оцінювання персоналу;
- теоретичні засади мотивації трудової діяльності, сутність та функції заробітної плати, зміст складових її організації, через які здійснюється вплив на мотиваційні настанови персоналу;
- сутність, форми соціального партнерства, його роль у формуванні досконалих соціально-трудових відносин в організації;
- сутність ефективності менеджменту персоналу, структуру витрат на персонал.

***вміти:***

- розподіляти завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом;
- розробляти основні контури стратегії та політики управління персоналом в організації залежно від конкретної ситуації;
- оцінювати соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;
- ефективно використовувати різні методи управління конфліктними ситуаціями;
- аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу організації;
- визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;

- розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність;
- визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;
- розраховувати та аналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;
- проводити фотографію робочого дня, виявляти причини втрат робочого часу та розробляти рекомендації щодо продуктивнішого його використання;
- використовувати різні методи оцінювання персоналу.

Методологія вивчення дисципліни відповідає процесу пізнання істини: від живого споглядання до абстрактного мислення і від нього до практики. Методологія включає емпіричну, теоретичну та прикладну сторони.

### **Мета навчальної дисципліни**

**Мета** – формування теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організацій різноманітних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

### **Професійні компетентності, яких набувають студенти внаслідок вивчення навчальної дисципліни**

Згідно з вимогами стандарту (ОПП) після вивчення дисципліни «Управління персоналом» студенти повинні володіти інструментальними, міжособистісними, системними та спеціальними компетенціями, а саме:

<b>Код компетентності</b>	<b>Назва компетентності</b>	<b>Результати навчання</b>
ІК	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми у сферах підприємницької, торговельної та біржової діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів організації і функціонування підприємницьких, торговельних, біржових структурі характеризується	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері управління персоналом.

	комплексністю та невизначеністю умов.	
ЗК7	Здатність працювати в команді	Уміння здійснювати процес набору, відбору, оцінки, найму та вивільнення персоналу, проводити співбесіду з претендентами, використовуючи методи відбору й оцінки персоналу, уміння здійснювати розроблення ефективних систем мотивації та оплати праці, створювати сприятливі умови для навчання та розвитку персоналу організації, приймати безпосередню участь в організації різних форм навчання на виробництві, добирати викладачів та інструкторів.
ЗК10	Здатність діяти відповідально та свідомо	Здатність до аналізу кадрової політики, кадрової роботи підприємства, організації і планування аналітичної діяльності у сфері управління персоналом, уміння використовувати норми трудового законодавства (у сфері праці) при здійсненні процесів управління персоналом, здійснювати скорочення та вивільнення персоналу відповідно до норм права та готувати відповідні документи, визначати потреби працівників, ефективність використання діючих форм і систем заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, готувати пропозиції щодо їх удосконалення.
СК7	Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур	Знання і уміння оперувати економічними категоріями та поняттями в сфері управління персоналом, уміння здійснювати виконання чинного законодавства щодо соціальних гарантій працівникам та уміння визначати положення кадрової політики, розробляти програми соціального розвитку організації, брати участь у розробленні та підготовці колективного договору, інших документів, уміння оцінювати потреби організації у навчанні персоналу, розробляти проекти планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, складати кошторис витрат на розвиток кадрів, контролювати правильність використання коштів, визначати систему цінностей організації у відповідності до місії та політики.

Нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у програмних результатах навчання:

ПР 4. Використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

ПР 6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.

ПР 7. Демонструвати підприємливість в різних напрямках професійної діяльності та брати відповідальність за результати.

ПР 8. Застосовувати одержані знання й уміння для ініціювання та реалізації заходів у сфері збереження навколишнього природного середовища і здійснення безпечної діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

ПР 10. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально на основі етичних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства.

ПР 11. Демонструвати базові й структуровані знання у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності для подальшого використання на практиці.

ПР 13. Використовувати знання форм взаємодії суб'єктів ринкових відносин для забезпечення діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

ПР 17. Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.

ПР 19. Застосовувати знання й уміння для забезпечення ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур з урахуванням ринкової кон'юнктури і діючих правових норм.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<b>Курс</b>	<b>4</b>	
<b>Семестр</b>	<b>1</b>	
<b>Кількість кредитів ECTS</b>	<b>5</b>	
<b>Аудиторні навчальні заняття</b>	лекції	<b>30 год</b>
	семінари, практичні	<b>26 год</b>
	лабораторні	<b>-</b>
<b>Самостійна робота</b>		<b>64 год</b>
<b>Форма підсумкового контролю</b>	<b>Екзамен</b>	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

<b>Попередні дисципліни</b>	<b>Наступні дисципліни</b>
Статистика	Корпоративний менеджмент
Економіка підприємництва	Господарське право
Менеджмент	Маркетинговий менеджмент
Планування бізнесу	Управління бізнес-процесами
Соціологія	



# **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом**

Сутність управління персоналом і напрями його розвитку. Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Цілі, об'єкти, суб'єкти, функції, принципи та засоби управління персоналом.

Управління персоналом як навчальна дисципліна. Мета, завдання, предмет, об'єкт навчальної дисципліни. Взаємозв'язки дисципліни «Управління персоналом» з іншими навчальними дисциплінами.

Управління персоналом як предмет наукових досліджень. Ключові поняття управління персоналом: управління (менеджмент), персонал, організація.

Організація як соціальний інститут та об'єкт управління. Персонал організації та його структура. Основні якісні характеристики персоналу. Методи управління персоналом організації.

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

Зміст і завдання стратегії й політики управління персоналом організації. Пасивна, реактивна, превентивна та активна політика. Відкрита та закрита політика управління персоналом.

Зовнішні та внутрішні чинники стратегії й політики управління персоналом. Механізм реалізації стратегії та політики управління персоналом. Сфери та підсистеми управління персоналом організації, стосовно яких розробляється політика.

Принципи стратегії й політики управління персоналом. Залежність стратегії й політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації.

Генеральні стратегії: лідерство в низьких витратах, диференціація, фокусування, зростання, помірне зростання, скорочення масштабів діяльності, комбінована й відповідні їм функціональні стратегії управління персоналом.

Характеристика й відмінності політики управління персоналом в умовах бюрократичної та патерналістської моделей ринку праці.

## **Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

Нормативно-правова база управління персоналом. Кодекс законів про працю України, Закони України: «Про зайнятість населення», «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці», «Про охорону праці», Класифікатор професій ДК 003:2010 та інші нормативні акти, які регулюють трудову діяльність. Документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

Науково-методичне забезпечення управління персоналом. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

Інформаційна база управління персоналом. Вимоги, яким має відповідати інформація. Інформаційна система управління персоналом.

Кадрове забезпечення управління персоналом. Розподіл ролей між лінійними керівниками та службою персоналу у вирішенні завдань управління персоналом.

Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Прості пристрої й знаряддя праці, організаційна техніка та обчислювальні машини.

Фінансове забезпечення управління персоналом.

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

Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.

Комунікації в управлінні персоналом. Сутність та структура спілкування. Функції спілкування в управлінні персоналом. Види управлінського спілкування. Сутність зворотного зв'язку, його значення для ефективного управління.

Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату.

#### **Тема 5. Служба персоналу й кадрове діловодство**

Відділ кадрів і його роль в управлінні персоналом. Структура, функції та завдання служби персоналу. Співробітництво служби персоналу з іншими структурними ланками організації. Права, обов'язки й відповідальність керівника служби персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника служби персоналу.

Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. Особові картки, штатно-посадова книга, алфавітна книга. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

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

Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Методи визначення потреб організації у персоналі різних функціональних категорій: штатно-номенклатурний, балансовий, нормативний, екстраполяції, експертних оцінок, економічні.

Джерела поповнення та оновлення персоналу. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу. Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.

Методи професійного підбору персоналу. Вивчення документів, співбесіда, анкетування, тестування, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза.

Оптимізація чисельності персоналу.

## **Тема 7. Розвиток персоналу**

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Сутність, соціально-економічне значення й завдання розвитку персоналу. Основні положення концепції людського капіталу.

Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців. Програми «Магістр бізнес-адміністрування» (англ.: MBA). Система неперервного навчання персоналу.

Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Професійно-кваліфікаційне просування керівників, професіоналів і фахівців.

Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.

## **Тема 8. Управління процесами руху персоналу**

Види, фактори та показники руху кадрів. Поняття руху персоналу в організації. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.

Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.

Підстави для припинення трудової угоди. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Система заходів пристосування персоналу до економічних змін.

Оцінка витрат, пов'язаних із зміною працівників. Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

Вивільнення персоналу.

## **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу**

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

Створення умов для ефективної діяльності персоналу. Визначення мети діяльності організації. Планування діяльності трудового колективу. Кадрове забезпечення ефективної діяльності організації. Нормативно-правове, організаційно-економічне та інженерно-технічне забезпечення трудової діяльності персоналу.

Підтримання встановленого ритму виробництва. Ресурсне забезпечення трудової діяльності персоналу, поточне обслуговування та оперативне регулювання виробничих і трудових процесів, облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.

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

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

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

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.

Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Регулювання тривалості відпусток.

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

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

Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

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

Поняття, фактори і елементи умов праці в організації. Соціально-економічні, техніко-організаційні та природні фактори умов праці, їх вплив на здоров'я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники. Санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці.

Державне регулювання умов праці. Закон України «Про охорону праці».

Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві. Гігієнічна класифікація умов праці. Оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні умови праці. Оцінювання умов праці на виробництві.

Атестація робочих місць. Типова методика оцінювання умов праці. Інтегральне бальне оцінювання важкості праці в конкретних умовах виробництва.

Засоби компенсації впливу несприятливих умов праці на працівників.

Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві. Економічні та соціальні показники оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці.

### **Тема 12. Оцінювання персоналу**

Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.

Сутність, цілі й завдання оцінювання персоналу. Елементи процесу оцінювання персоналу. Об'єкти та суб'єкти оцінювання персоналу. Вимоги, які висуваються до розроблення критеріїв оцінювання.

Система оцінювання персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу.

Методи оцінювання персоналу. Метод «есе», графічна шкала оцінок, ранжування, метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих

інтервалів, алфавітно-числова шкала, оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей.

Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів..

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

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

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

Сутність і функції заробітної плати. Чинники диференціації заробітної плати.

Основні складові організації заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.

Тарифна система оплати праці та її місце в мотиваційному механізмі. Вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і робітників за традиційного підходу до їх побудови. Нові підходи до побудови тарифної системи: гнучка тарифна система, безтарифна (пайова) система, єдина тарифна система оплати праці.

Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.

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

Преміальне положення:; структура, вимоги до побудови. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення інформованості персоналу.

### **Тема 14. Соціальне партнерство в організації**

Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.

Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства. Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство.

Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві. Сутність поняття «суб'єкт соціального партнерства». Групи суб'єктів соціального партнерства.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір.

Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів. Законодавчі вимоги до розроблення колективного договору.

Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілок у представництві інтересів найманих працівників.

### **Тема 15. Ефективність управління персоналом**

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

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

Сутність і показники організаційної ефективності управління персоналом.

Сутність і показники економічної ефективності управління персоналом. Сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності управління персоналом.

Сутність і показники соціальної ефективності управління персоналом. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства та результатів роботи персоналу.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Поточний контроль здійснюється в процесі вивчення дисципліни на семінарських заняттях. Поточне оцінювання студента університету з навчальної дисципліни «Управління персоналом» на семінарських заняттях здійснюється за чотирьох бальною шкалою, де «2» - незадовільно; «3» - задовільно; «4» - добре; «5» - відмінно.

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

Оцінювання знань студента під час семінарських та практичних 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 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 при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;
- вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;
- 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.

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння теоретичного матеріалу, вироблення навичок самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал.

Об'єктами поточного контролю знань студентів є систематичність, активність, своєчасність та результативність роботи над вивченням програмного матеріалу дисципліни, а також виконання завдань для самостійного опрацювання.

Студенти повинні мати позитивні оцінки не менше, ніж за 40% проведених семінарських чи практичних занять.

Критеріями 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.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену, завданням якого 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. Усі студенти зобов'язані до екзамену відпрацювати всі пропущені семінарські чи практичні заняття.

Підсумковий контроль проводиться у тестовій формі і оцінюється відповідно до шкали оцінювання знань студентів за ЄКТС. Питання, що виносяться на екзамен у вигляді тестів охоплюють програму дисципліни і передбачають визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей. Тривалість екзамену 20 хв, впродовж яких студенти мають дати відповідь на 30 питань: 20 – I рівня; 7 – II і 3 – III.

Студента слід вважати атестованим, якщо сума балів, одержаних за результатами тестування, дорівнює або перевищує 60.

#### **Шкала оцінювання знань студентів: національна та ECTS**

<b>Шкала в балах</b>	<b>Національна шкала</b>	<b>Шкала ЄКТС</b>
90-100 балів	5 «відмінно»	A
80-89 балів	4 «дуже добре»	B
65-79 балів	4 «добре»	C
68-75 бали	3 «задовільно»	D
60-67 бали	3 «достатньо»	E
35-59 бали	2 «незадовільно»	F
1-34 бали	2 «неприйнятно»	FX

#### **МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» забезпечується засобами поєднання аудиторної і позааудиторної форм із застосуванням словесних, наочних та практичних методів навчання, а також у процесі безпосереднього ознайомлення з роботою установ та організацій, зокрема шляхом проведення наступних видів навчальних занять:

– *лекції* – на яких чітко та зрозуміло структурується матеріал, зосереджується увага студентів на проблемних питаннях, наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань, звертаються до зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем, заохочуються студенти до критичного сприймання нового матеріалу замість пасивного конспектування, використовуються наочні матеріали, схеми, таблиці, моделі, графіки, використовуються технічні засоби навчання;

- *практичні, семінарські заняття* – на яких викладач здійснює опитування студентів з окремих теоретичних питань, передбачених темою навчального



заняття, а також формує у студентів вміння і навички вирішувати ситуаційні завдання, пов'язані із питань комунікації в бізнес середовищі, запроваджуються різні навчальні технології: семінар-розгорнута бесіда, обговорення проблем, дискусії, семінар вирішення ситуаційних вправ, семінар-розв'язання проблемних питань, аналіз конкретної ситуації, рольові та ділові ігри, письмовий контроль знань, індивідуальне та групове опитування тощо;

– *консультації* – на яких студенти отримують відповіді на конкретні запитання або пояснення складних питань, винесених на самостійне опрацювання та для виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань;

– *самостійна робота* – виконується студентами у позааудиторний час за завданнями викладача та включає: підготовку до практичних занять; виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань; розгляд питань, винесених на самостійне опрацювання.

Діагностика (моніторинг і перевірка) результатів навчання здійснюється шляхом:

1) *поточного контролю*, який проводиться у формі:

– фронтального, індивідуального чи комбінованого опитування студентів на практичних заняттях;

– контрольного тестування студентів та перевірки ситуаційних завдань;

– оцінювання самостійної роботи та індивідуальних завдань студентів;

– обговорення проблеми, дискусія;

– аналізу конкретних ситуацій (поданих у вигляді усного, текстового або відео матеріалу);

– ділові ігри (кейс-методи);

– презентації результатів роботи.

2) *підсумкового контролю*, який проводиться у формі екзамену. Такий контроль є завершальним етапом вивчення навчальної дисципліни та видом підсумкового контролю, який має на меті перевірити та оцінити отримані студентами знання, уміння та ступінь опанування ними практичних навичок, а також розвиток творчого мислення в обсязі вимог програми навчальної дисципліни

Підсумковий контроль з дисципліни «Управління персоналом» проводиться у формі комп'ютерного тестування.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

## ПОЛІТИКА КУРСУ

Відпрацювання незадовільних оцінок, отриманих студентом на навчальному занятті є обов'язковим. Відпрацювання пропущених занять проводиться згідно з графіку прийому відпрацювань затвердженого завідувачем кафедри. Пропущені заняття повинні бути відпрацьовані до початку сесії. Відпрацювання пропущених лекцій проводиться шляхом надання студентом розширеного конспекту або реферату за темою лекції. Відпрацювання семінарських занять проводиться у формі усної співбесіди з викладачем або написання письмової роботи. Після відпрацювання студентами пропущених занять викладач фіксує результат в академічному журналі.

Якщо студент бере участь у міжнародній або внутрішній програмі академічної мобільності, студент отримує індивідуальний навчальний план, який враховує фактичне виконання ним індивідуальних навчальних планів поточного та попередніх навчальних років. Якщо дисципліна не була перезарахована, відпрацювання пропущених занять здійснюється студентом впродовж семестру після повернення із навчання.

Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання.

З метою належної реалізації норм Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», що стосуються дотримання основних принципів академічної доброчесності та системного підходу до розвитку методів та засобів виявлення плагіату в освітньому просторі, Міністерством освіти і науки України розроблено Рекомендації щодо запобігання академічному плагіату та його виявлення в наукових роботах (авторефератах, дисертаціях, монографіях, наукових доповідях, статтях тощо).

Якість освітнього процесу забезпечується за допомогою дотримання принципів академічної доброчесності. Відповідно до статті 42 Закону України «Про освіту»: академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень. В основі академічної доброчесності лежить чесність, довіра, порядність у виконанні своїх обов'язків, справедливість, повага та відповідальність.

Академічна доброчесність покликана боротися із:

- плагіатом як актом шахрайства в студентських роботах, наукових статтях та тезах;
- фабрикацією та фальсифікацією результатів наукових досліджень;
- обманом, списуванням,
- використання непередбачених навчальним процесом допоміжних матеріалів та технічних засобів.

Академічна доброчесність означає, що в процесі навчання чи досліджень, студенти керуються, передусім, принципами чесності, чесною праці та навчання.

Плагіат, списування, несанкціоноване використання чужих напрацювань є неприйнятним і жодним чином не толеруються в процесі навчання.

За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит, залік тощо);
- повторне проходження навчального курсу;
- відрахування із закладу освіти (крім осіб, що здобувають загальну середню освіту).

Дистанційне навчання з дисципліни «Управління персоналом» здійснюється за допомогою програмного забезпечення MOODLE 3.0 (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment).

Під дистанційним навчанням розуміється індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу в спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій. Дистанційна форма навчання – форма організації навчального процесу, яка забезпечує реалізацію дистанційного навчання та передбачає можливість отримання випускниками документів про відповідний освітній або освітньо-кваліфікаційний рівень у порядку, встановленому Законом України «Про вищу освіту».

У процесі дистанційного навчання використовуються веб-ресурси навчальних дисциплін (програм), у тому числі дистанційні курси, – систематизоване зібрання інформації та засобів навчально-методичного характеру, необхідних для засвоєння навчальних дисциплін (програм), яке доступне через Інтернет за допомогою веб-браузера та/або інших доступних користувачеві програмних засобів.

Процес управління дистанційним навчанням в університеті реалізується за допомогою Системи дистанційної освіти Університету Короля Данила.

Вихідною базою для розробки навчального плану та робочої навчальної програми дисципліни за дистанційною формою навчання є навчальний план та робоча навчальна програма цієї ж дисципліни для денної чи заочної форм навчання. Самостійне вивчення передбачає використання навчальних матеріалів дистанційних курсів, які студенти одержують через Інтернет. Вимоги щодо самостійного вивчення навчального матеріалу конкретної дисципліни визначаються навчальною програмою дисципліни, методичними вказівками, інструкціями і завданнями, що містяться в дистанційному курсі.

Лекція – один з видів навчального заняття в дистанційному навчанні, на якому студенти отримують аудіовізуальну інформацію лекційного матеріалу через засоби телекомунікаційного зв'язку як у синхронному режимі, коли студенти можуть отримувати інформацію від лектора і ставити йому запитання у реальному вимірі часу, так і в асинхронному (формати Word, PDF, відеолекції), коли студенти отримують аудіовізуальний запис лекційного матеріалу.

Тестове завдання – комплекс тестових завдань з кожної теми курсу, що включає перевірку знань за допомогою коротких, множинних, числових, розрахункових відповідей, а також питань, що передбачають знаходження відповідностей серед запропонованих варіантів та написання есе.

Практичне завдання (проекти, задачі, індивідуальні завдання) – це вид роботи, під час якого відбувається детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формуються вміння і навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання завдань, що сформульовані в дистанційному курсі. Практичні заняття виконуються дистанційно, результати прикріплюються в он-лайн систему Moodle. Термін перевірки представленої студентом роботи становить 10 днів після дедлайну.

Консультація – це елемент навчального процесу, за яким студенти дистанційно отримують відповіді від викладача на конкретні запитання або пояснення певних теоретичних положень чи аспектів їх практичного застосування. Консультація – форма спілкування студента та викладача у вигляді «питання – відповідь» за допомогою електронної пошти, форуму або чату.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187с.
4. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584с.
5. Кодекс законів про працю України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII (в чинній редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.09.2020).
6. Крушельницька О. В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Знання України, 2008. 299 с.
7. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
8. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О. та ін. Управління персоналом: навч. посіб. Х.: ХПІ, 2009. 248 с.
9. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
10. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
11. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. 2-ге вид., стереотипне. К.: Т-во «Знання», КОО, 2006. 311 с.
12. Петюх В. М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2007. 320 с.
13. Про відпустки: Закон України від 15 листоп. 1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.06.2020).
14. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: затв. наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерство соціального захисту населення України від 29 лип. 1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93> (дата звернення: 27.07.2020).

15. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 лип. 1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/law2/main.cgi?nreg=3356-12> (дата звернення 01.01.2020).
16. Про оплату праці: Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.01.2020).
17. Про охорону праці: Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/law2/main.cgi?nreg=2694-12> (дата звернення: 20.01.2020).
18. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03 берез. 1998 р. № 137/98-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%E2%F0> (дата звернення: 07.11.2020).
19. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 верес. 1999 р. № 1045-ХІV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/law2/main.cgi?nreg=1045-14> (дата звернення: 25.09.2020).
20. Про трудові книжки працівників: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 27 квіт. 1993 р. № 301. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%EF> (дата звернення: 28.12.2019).
21. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
22. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Фірма «ІНКОС», 2009. 472 с.
23. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Кузьмін О.Є, Процик І.С., Передало Х.С., Комарницька Б.Б. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 240 с.
24. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
25. Храмов В. О., Бовтун А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2007. 109 с.
26. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 399 с.
27. Якокка Ли. Кар'єра менеджера: пер. с англ. М: Прогресс, 1991. 384 с.

#### Додаткова

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В Стратегічне управління персоналом підприємства навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2011. 236 с.
2. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 402 с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
5. Жаворонкова Г. В., О. М. Скібіцький Г.В. Управління конфліктами: навч. посіб. К.: Кондор, 2010. 172 с.

6. Іванісов О. В., Єрмоленко О.А., Доровської О.Ф. Управління трудовим потенціалом: навч.-практ. посіб. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2008. 386 с.
7. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 367 с.
8. Керівництво організацією: навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М: Дело, 1992. 702 с.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., доповн. К.: Академвидав, 2010. 544 с.
11. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 224 с.
12. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П Менеджмент: теорія та практика: підручник . 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
13. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1995. 351с.
14. Хом'яков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2005. 434 с.
15. Щокін Г. В. Основы кадрового менеджменту: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 280 с.

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль ТНЕУ, 2018. 288с. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20%281%29.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20%281%29.pdf) (дата звернення: 02.09.2019).
2. Інтернет-портал для управлінців: <http://www.management.com.ua>.
3. Інтернет-сайт щомісячного спеціалізованого журналу «Кадровик України»: <http://www.kadrovyk.com.ua>.
4. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с. URL: [http://sites.znu.edu.ua/bank/.../2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_koriya.pdf](http://sites.znu.edu.ua/bank/.../2819_1399965856_men_peres_koriya.pdf) (дата звернення: 02.09.2018).
5. Офіційний Інтернет-сайт Міністерства соціальної політики України: <http://www.mlsp.gov.ua>.
6. Офіційний портал Верховної Ради України: <http://portal.rada.gov.ua>.
7. Офіційний портал Кабінету Міністрів України: <http://www.kmu.gov.ua>.
8. Офіційний портал Президента України: <http://www.president.gov.ua>.
9. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ:

Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2477/1/%d0%a3%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d0%be%d0%bc.pdf> (дата звернення: 06.09.2019).

10. Спільнота кадровиків і спеціалістів із управління персоналом: <http://hrliga.com>.