МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

_____ доц. А. В. Стасишин

(підпис)

«30» серпня 2019 р.

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Стратегічне управління персоналом»

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»
спеціалізація: «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: денна

ЛЬВІВ 2019

*Робоча програма навчальної дисципліни «**Стратегічне управління персоналом**» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», спеціалізації «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах» освітнього ступеня магістр, денної форми навчання.*

“30” серпня 2019 року – 31 с.

Розробник: Комарницька Г.О., к.е.н., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол № 1 від “29” серпня 2019 р.

В.о. зав. кафедри _____ Комарницька Г.О.

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу
Протокол № 1 від “29” серпня 2019 р.

© Комарницька Г.О., 2019 рік
© ЛНУ імені Івана Франка, 2019 рік

РОЗДІЛИ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

РОЗДІЛ 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

7.1 Календарно-тематичний план лекційних занять

7.2 Календарно-тематичний план семінарських занять, заліків по модулях

7.3 Графік консультацій

РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

9.1 Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

9.2 Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

РОЗДІЛ 13. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Нормативна навчальна дисципліна

Предмет навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни «Стратегічне управління персоналом» є розвиток персоналу організації, що розкриває систему знань, яка пов'язана з цілеспрямованим впливом на працівників організації (підприємства, фірми) для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників, задоволенням їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

Мета навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни «Стратегічне управління персоналу» — допомогти студентам, слухачам опанувати теоретичні основи та виробити вміння і практичні навички з стратегічного планування та організації розвитку персоналу в умовах ринкової економіки, структурної й технологічної перебудови галузей економіки в сучасних умовах.

Основні завдання

Основними завданнями викладання дисципліни «Стратегічне управління персоналом» є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування ефективної системи управління персоналом в організації;
- обґрунтовування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики організації;
- проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу в організації;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;
- управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки магістрів

Навчальна дисципліна передує вивченню дисциплін «Стратегічне управління в публічних організаціях», «Економічні засади публічного управління», «Тренінг в роботі HR – менеджера з персоналом організації».

Вимоги до знань і умінь

а) знати:

- сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращання;
- основні принципи стратегічного управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- кадрові документи;
- основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з управління персоналу;
- джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні.

б) уміти:

- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
- будувати раціональну структуру кадрової служби організації;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;
- проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;
- складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
- розробляти необхідні кадрові документи;
- володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;
- методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації;
- навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;
- вмінням формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним.

Після закінчення курсу «Стратегічне управління персоналом» слухачі повинні отримати **компетентності:**

Загальні компетентності:

- ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК2. Вміння виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї.
- ЗК3. Здатність планувати та управляти часом.
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером.
- ЗК6. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.
- ЗК7. Здатність генерувати нові ідеї й нестандартні підходи до їх реалізації (креативність).
- ЗК8. Здатність ініціювати, планувати та управляти змінами
- ЗК10. Здатність фахово аналізувати інформацію, оцінювати повноту та можливості її використання.

- ЗК11. Здатність бути критичним і самокритичним.
- ЗК12. Здатність організовувати та мотивувати людей, працювати в команді.
- ЗК13. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.
- ЗК14. Здатність здійснювати професійну діяльність і приймати обґрунтовані рішення, керуючись засадами соціальної відповідальності, правових та етичних норм.
- ЗК15. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- ЗК16. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.
- ЗК18. Здатність управляти різнобічною комунікацією, прагнення до застосування сучасних інноваційних технологій.
- ЗК19. Уміння бути критичним та самокритичним до розуміння чинників, які чинять позитивний чи негативний вплив на спілкування з представниками інших бізнес-культур та професійних груп різного рівня (з фахівцями з інших галузей знань/видів діяльності) на засадах цінування різноманітності та мультикультурності та поваги до них.

Фахові компетентності спеціальності (ФК)
- ФК1. Здатність забезпечувати реалізацію функцій та принципів кадрового менеджменту в цілому та окремих підрозділах.
- ФК2. Здатність розуміти закономірності розвитку економіки та організації праці, формування і регулювання соціально-трудових відносин, механізмів ринку праці, процесів відтворення і використання трудового потенціалу.
- ФК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій управління персоналом, нормування, стимулювання та ефективної організації праці різних категорій працівників.
- ФК12. Здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських продуктів, послуг чи процесів.
- ФК15. Здатність аналізувати стан людського розвитку.
- ФК19. Здатність визначати сегментацію ринку праці, структуру попиту та пропозиції, зайнятості та безробіття.

Зміст навчальної дисципліни за темами

1	Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій.
2	Управління персоналом як соціальна система.
3	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.
4	Кадрове планування в організаціях.
5	Організація набору та відбору персоналу.
6	Організування діяльності та функції служб персоналу.
7	Формування колективу організації.
8	Згуртованість та соціальний розвиток колективу.
9	Оцінювання персоналу в організації.
10	Управління розвитком і рухом персоналу організації.
11	Управління процесом вивільнення персоналу.
12	Соціальне партнерство в організації.
13	Ефективність управління персоналом.

Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вміння	**Зміст критерію рівня сформованості вміння**
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання в практичній діяльності при розв'язуванні типових ситуацій
3. Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Навчальна програма складена на **5 кредитів.**
Форми контролю: поточне тестування, підсумковий модульний контроль, іспит.

РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Характеристика навчальної дисципліни							
Шифр та найменування галузі знань: **28 «Публічне управління та адміністрування»**			**Цикл дисциплін за навчальним планом:** **нормативна**				
Код та назва спеціальності: **281 «Публічне управління та адміністрування»**			**Освітній ступінь:** **магістр**				
Курс: 1 **Семестр: 1**			**Методи навчання:** лекції, семінарські заняття, самостійна робота, ІНДЗ (творчі завдання), робота в бібліотеці, Інтернеті, захист реферативних робіт, складання схем, таблиць тощо				
Кількість кредитів ECTS	**Кількість годин**	**Кількість аудиторних годин**	**Лекції**	**Семінари**	**Заліки по модулях**	**Самостійна робота студента (СРС)**	**Індивідуальна робота студента (ІР)**
5	**150**	**64**	**32**	**32**	**1**	**58**	**28**
Кількість тижневих годин		**Кількість змістових модулів (тем)**		**Кількість заліків по модулях/контрольних робіт**		**Вид контролю**	
4		**9**		**1**		**екзамен**	

РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Номер теми	**Назва теми**
1	Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій
2	Управління персоналом як соціальна система
3	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації
4	Кадрове планування в організаціях
5	Організація набору та відбору персоналу
6	Організування діяльності та функції служб персоналу
7	Формування колективу організації
8	Згуртованість та соціальний розвиток колективу
9	Оцінювання персоналу в організації
10	Управління розвитком і рухом персоналу організації
11	Управління процесом вивільнення персоналу
12	Соціальне партнерство в організації
13	Ефективність управління персоналом

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій

Роль та значення управління персоналом як науки. Система наук про працю і персонал. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Принципи та методи управління персоналом. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Функції системи управління персоналом.

Три професійні революції. Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту. Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту.

Поняття ―людські ресурси, ―людський капітал. Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості. Людські ресурси та їх специфічні особливості. Чинники, які впливають на HR-менеджмент. Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності. Предмет і основні завдання HR-менеджменту. Основні моделі кадрового менеджменту.

Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку. Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту.

Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Особа, індивід і особистість. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Індивід і група. Характеристика індивідуальності людини. Взаємодія індивіда і групи. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв’язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Процес HR-планування. Сутність планування. Взаємозв’язок основних категорій персоналу із їх стратегічними потребами, що мають враховуватися при плануванні.

Структура процесу HR-планування. Основні етапи планування.

Фактори, що впливають на вибір роботи. Визначено фактори для кожного рівня процесу пошуку роботи. Індивідуальні характеристики шукачів роботи.

Сутність та роль рекрутингу. Мета рекрутингу. Види рекрутингу, їх переваги та недоліки. Засоби найму персоналу. Джерела рекрутингу. Найбільш поширені проблеми найму працівників.

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Джерела покриття потреб організації в персоналі.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел покриття майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Тестування при прийомі на роботу. Фізіономічний аналіз. Зв’язок морфологічних ознак із психічними особливостями індивіда. Експертиза почерку. Правила проведення інтерв’ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Стадії співбесіди. Загальні помилки при співбесіді. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Оптимізація чисельності персоналу.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та

інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Підбір і адаптація персоналу.

Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Тема 7. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціальнопсихологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів. Моделі взаємодії людини і навколишнього середовища. Проблеми і способи встановлення взаємодії людини і організаційного оточення. Підходи до проектування взаємодії людини і організації. Навчання при вході в організацію.

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та відмінне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Соціоніка як новий науковий підхід до вивчення індивідуально-психологічних особливостей людини. Соціонічні типи. Екстраверти та інтроверти. Раціоналісти та ірраціоналісти. Відносини між представниками різних соціотипів /інтертипні відносини/.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

Тема 9. Оцінювання персоналу в організації

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання

робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Основні етапи формування Assessment Center: моделювання компетенцій, формування сценарію, розробка вправ, тестів, інтерв'ю, тренінг спостерігачів, організаційні питання (проблеми).

Поняття прогностичної валідності і надійності оціночного інструментарію.

Компетенції як основа Assessment Center. Поняття компетенцій; компетентності. Універсальне і унікальне при застосуванні компетенцій в різних компаніях. Глибинні і поверхневі компетенції: що має сенс оцінювати з метою подальшого розвитку, а що просто оцінювати. Аналіз діяльності і проектування компетенцій.

Структура компетенції: назва, опис (тема), поведінкові індикатори, розподілені по вимірювальній шкалі.

Методи аналізу діяльності: прогностичне інтерв'ю, критичний інцидент, метод сортування карток, репертуарні решітки Келлі, бібліотека компетенцій, аналіз нормативної документації.

Поведінкові та професійні компетенції. Умови ефективної розробки і застосування професійних компетенцій (ризик перетину з посадовими інструкціями).

Шкали вимірювання компетенцій. *Профіль успіху посади.*

Метод оцінювання персоналу 360 градусів.

Ключові показники ефективності KPI. Нестандартні методи оцінки персоналу.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри. Горизонтальна, вертикальна та центроспрямована кар'єра. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу.

Навчання і розвиток: системний підхід. Визначення потреби і планування навчання. Оцінка програм розвитку і навчання. Розрахунок ефективності навчальних програм.

Кадровий резерв, моделі формування кадрового резерву, типи та джерела кадрового резерву на керівні посади, стадії програми роботи з кадровим резервом. Поняття ―кар'єра, види кар'єри.

Характеристика сучасних визначень ділової кар'єри. Тест Айзенка. Типи темпераменту. Японський досвід кар'єрного розвитку.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання. Масове вивільнення в аспекті соціальних та економічних проблем. Аутстафінг, аутсорсінг, лізинг персоналу.

Вивільнення працівників. Принципи справедливості вивільнення. Регулювання дисципліни. Розвиток лояльності персоналу. Програми підтримки працівників. Основи аутплейсменту.

Управління плинністю кадрів. Управління добровільною та примусовою плинністю кадрів.

Система штрафів. Процес нарахування штрафів.

Поведінковий аспект.

Психологічний аспект.

Система заохочень. Процес нарахування заохочень. Моніторинг нарахування заохочень.

Управління плинністю кадрів та фактори, що її зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки.

Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Управління конфліктом.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

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

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посібник / В.Я. Брич, М.М. Корман. – Київ: Кондор, 2013. – 384 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник/ В.А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
3. Грабс-Уэст, Л. Сотрудники на всю жизнь: Уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст; пер. с англ. П.В. Миронова и А.В. Камеко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 128 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с. 5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
5. Как найти и удержать лучших сотрудников / Пер. с англ. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. – (Серия ―Классика Harvard Business Review).
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. –2-е изд., перераб. И доп. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: Издательство ―Экзамен‖, 2005. – 416 с.
7. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / 10. Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. – М: ООО ―Вершина, 2004. – 352с.
8. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М: Дело, 2007. – 232 с.
9. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
10. Новикова М. Компенсации и льготы. – 2-е изд., М: ООО ―Бегин групп, 2006. – 102 с. (Серия ―Путеводитель по кадровому менеджменту‖. Выпуск III).
11. Нормайер Р. Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт; [пер.с нем. Зись Е.А.]. – М: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.: ил.
12. Никифоренко В.Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В.Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
13. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст]: матер. наук.практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 432 с.
14. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с: ил. – (Серия ―Практическая психология).
15. Щѐкин В.Г. Теория и практика управления персоналом: учебно-методич. пособие / В.Г. Щѐкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
16. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.
17. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

18. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М. ООО ―И.Д. Вильямс, 2007. – 304 с: ил.
19. Управление персоналом / Пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2006. 272 с. (Серия ―Классика Harvard Busine ss Review).

Інтернет-реурси:

20. **http://www.management.com.ua/hrm/** - вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
21. **http://hr-kavjarnia.com.ua/** - проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.
22. **http://zhinna.wordpress.com/** - проект «HR in UA» – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигадло.
23. **http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/** - бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»
http://www.hrliga.com/index.php - спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Менеджер по персоналу».

РОЗДІЛ 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

№ розділу, теми (змістові модулі)	Назва розділу, теми (змістового модуля)	Кількість годин за ОПП			Розподіл аудиторних годин		
		всього	у тому числі		лекції	Семінари,	заліки по модулях
			аудиторні	СРС/ ІР			
ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ							
1	Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій	16	8	6/2	4	4	
2	Управління персоналом як соціальна система	10	4	4/2	2	2	
3	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	10	4	4/2	2	2	
4	Кадрове планування в організаціях	10	4	4/2	2	2	
5	Організація набору та відбору персоналу	16	8	6/2	4	4	
6	Організування діяльності та функції служб персоналу	10	4	4/2	2	2	
7	Формування колективу організації	10	4	4/2	2	2	
8	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	10	4	4/2	2	2	
9	Оцінювання персоналу в організації	18	8	6/4	4	4	
10	Управління розвитком і рухом персоналу організації	10	4	4/2	2	2	
11	Управління процесом вивільнення персоналу	10	4	4/2	2	2	
12	Соціальне партнерство в організації	10	4	4/2	2	2	
13	Ефективність управління персоналом	8	2	4/2	2		
	Заліковий модуль	**2**	2				2
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)				**58/28**			
Разом годин		**150**	**64**	**58/28**	**32**	**30**	**2**

РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

7. 1 Календарно-тематичний план лекційних занять

№ заняття	Тема лекційного заняття	Кількість годин
1	Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій	4
2	Управління персоналом як соціальна система	2
3	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	2
4	Кадрове планування в організаціях	2
5	Організація набору та відбору персоналу	4
6	Організування діяльності та функції служб персоналу	2
7	Формування колективу організації	2
8	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	2
9	Оцінювання персоналу в організації	4
10	Управління розвитком і рухом персоналу організації	2
11	Управління процесом вивільнення персоналу	2
12	Соціальне партнерство в організації	2
13	Ефективність управління персоналом	2
Разом годин		**32**

7. 2 Календарно-тематичний план семінарських занять, заліків по модулях.

№ заняття	Тема семінарського заняття. Заліки по модулях.	Кількість годин
1	Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій	4
2	Управління персоналом як соціальна система	2
3	Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	2
4	Кадрове планування в організаціях	2
5	Організація набору та відбору персоналу	4
6	Організування діяльності та функції служб персоналу	2
7	Формування колективу організації	2
8	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	2
9	Оцінювання персоналу в організації	4
10	Управління розвитком і рухом персоналу організації	2
11	Управління процесом вивільнення персоналу	2
12	Соціальне партнерство в організації	2
13	Ефективність управління персоналом	з/м
Разом семінарських занять		**30**
Разом контрольні роботи, заліки по модулях (ЗМ)		**2**
Разом годин		**32**

7.3 Графік консультацій

№ з/п	Назва розділу, теми, зміст консультації	Кількість годин
1.	Консультація по підготовці до семінарських занять та опрацюванню рекомендованої літератури	2
2.	Консультація з організації та виконання самостійної роботи студентів	2
3.	Консультація по виконанню ІР	2
4.	Консультація по підготовці до екзамену	2
Разом годин		**8**

РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.
2. Поняття управлінням персоналу у широкому і вузькому значеннях. Робота з персоналом та її основні функції.
3. Донауковий період в управлінні людськими ресурсами: методи та прийоми управління у традиційному суспільстві.
4. Виникнення науки управління персоналом: модель кадрового менеджменту в епоху раннього модерну.
5. Експеримент Роберта Оуена та формування потреби у наукових знаннях.
6. Технократична концепція управління персоналом. Праці Тейлора і тейлоризм.
7. Причини критики підходу Ф.Тейлора до оптимізації трудових функцій.
8. Адміністративна школа управління персоналом. Ідеї Файоля.
9. Психологічний напрям в розвитку науки управління персоналом. Управляння людьми через потреби.
10. Школа «людських стосунків» в науці управління персоналом. Експерименти і праці Мейо.
11. Виробництво і людина в умовах постмодерну: нові вимоги до персоналу і кадрового менеджменту.
12. Концепції людського капіталу та її значення для розвитку роботи з персоналом.
13. Управління людськими ресурсами як розвиток менеджменту персоналом.
14. Зміна парадигм в науці управління персоналом та сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту.

15. Системний підхід в управлінні персоналом: поняття та елементи системи управління персоналом.
16. Поняття організаційно-управлінської структури. Лінійний тип.
17. Лінійно-функціональний тип організаційно-управлінської структури в організаціях.
18. Ієрархія, влада, відповідальність в управлінні персоналом.
19. Основні види влади в організаціях.
20. Суб'єкти управління персоналом. Роль і завдання бюрократичного прошарку.
21. Основні завдання, функції, структура служби управління персоналом в сучасних організаціях.
22. Основні типи методів управління персоналом.
23. Стилі управління персоналом: переваги і недоліки.
24. Персонал організації як об'єкт управління. Основні критерії поділу персоналу на групи.
25. Соціальна структура персоналу організації.
26. Соціально-професійна структура персоналу організації.
27. Напрями і методи аналітичної діяльності ейчарів.
28. Кадрова політики в організаціях: процес формування і основні різновиди.
29. Кадрова стратегія як основа практичної діяльності служби управління персоналом.
30. Планування людських ресурсів та маркетинг персоналу.
31. Професіографічний аналіз трудової діяльності та розробка професіограм.
32. Кадровий аудит та наукові дослідження у трудових колективах.
33. Сутність функції набору персоналу та основні джерела рекрутингу.
34. Методи набору персоналу.
35. Переваги і недоліки різних каналів іміджевої реклами в процесі набору персоналу.
36. Іміджева реклама та структура рекламного оголошення для залучення кандидатів в організацію.
37. Сутність, цілі та критерії добору кандидатів до вступу в організацію.
38. Етапи, організація, основні методи процедури відбору кандидатів.
39. Інтерв'ю з кандидатами: форми та види.
40. Тестові методики відбору кандидатів: основні види, функціональні можливості та

обмеження.

41. Використання методики «центр оцінювання» (Assessment Center) в цілях відбору персоналу .
42. Адаптація як загальна закономірність входження людини до організації в якості її члена.
43. Форми, види, стратегії адаптації нових членів організації.
44. Програми адаптації, тренінг «Вступ до посади» та завдання служби управління персоналом по адаптації нових співробітників.
45. Процес трудової мотивації: основні поняття і теорії.
46. Мотиваційний профіль персоналу та його врахування у процесі мотивації співробітників.
47. Основні типи й види стимулів, які використовуються в організаціях. Принципи стимулювання персоналу.
48. Професійна (ділова) кар'єра: поняття, види, структура.
49. Кар'єра менеджерів: етапи та особливості для менеджерів різної ланки.
50. Основні функції та методи кадрової служби по управлінню професійною кар'єрою.
51. Адміністративний супровід професійної кар'єри. Функції документообігу.
52. Організація професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу.
53. Поняття вивільнення і звільнення персоналу. Форми вивільнення. Підстави для звільнення.
54. Робота зі співробітниками, що проходять процедуру звільнення.
55. Оцінка персоналу та роль служби управління персоналу в її проведенні.
56. Методи й технології оцінки персоналу.
57. Організація та проведення планових атестацій персоналу.
58. Поняття та критерії оцінки соціально-психологічного клімату організації.
59. Управління конфліктами в організаціях.
60. Робота служби управління персоналом по розвитку організаційної та корпоративної культури.

РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання рівня знань студентів проводиться за модульно-рейтинговою системою і включає поточний і підсумковий контроль.

Підсумковий (семестровий) контроль є інтегрованою оцінкою засвоєння знань студентів у вигляді семестрового екзамену.

При викладанні дисципліни «Соціальна і гуманітарна політика» використовуються поточний метод контролю. Остаточною оцінкою з дисципліни за семестр є підсумкова семестрова оцінка, що складається з балів поточного контролю.

Поточний контроль має на меті оцінити роботу студентів за всіма видами аудиторної роботи (лекції, семінарські заняття) та відображає поточні навчальні досягнення студентів в освоєнні програмного матеріалу дисципліни. Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є опитування, виступи на семінарських заняттях, дискусії, самостійна робота студентів, написання ІНДЗ, обговорення і поточне експрес-тестування.

9.1 Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

Поточний та модульний контроль	**Індивідуальна робота студента (ІНДЗ), СРС**	**ЕКЗАМЕН**	**РАЗОМ – 100 балів**
50 балів		***50 балів***	

Підсумкова оцінка з поточного контролю (загальна оцінка знань студента за роботу на аудиторних заняттях впродовж семестру) оцінюється за розрахунком:

$$\overline{ПО} = \frac{O_1 + O_2 + \ldots + O_n}{n} \times 10$$

де O_1, O_2, ... – оцінки за знання на поточних практичних роботах/семінарських заняттях та результати поточних тематичних тестувань;
n – кількість семінарських занять.

9.2 Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
1. Бали поточної успішності за участь у семінарських, практичних, лабораторних заняттях			
Критерії оцінювання			**5 балів**
Практичні роботи/семінарські заняття Оцінку «відмінно» (максимально 5 балів за практичну роботу/семінарське заняття) студент отримує за умови відповідності виконаного завдання студентом та його усної відповіді (захисту виконаної практичної роботи) за усіма п'ятьма зазначеними критеріями. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку. **Контроль систематичного виконання семінарських занять і самостійної роботи** ***Відмінно («5»)*** – студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.			**5**
Добре («4») – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.			**4**
Задовільно («3») – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.			**3**
Незадовільно («2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.			**2**
Незадовільно («1») – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.			**0-1**
2. Самостійна робота студентів (СРС)			
Критерії оцінювання			
Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт) Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.			
3. Залік по модулю			
Критерії оцінювання			**5 балів**
Модульний контроль. Модульний контроль проводиться у тестовій письмовій формі за окремими варіантами			**0 - 5**
Встановлено **3 рівні** складності завдань. **1. Перший рівень (завдання 1) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання.** Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування			**1 бал**

записана правильна відповідь.	
2. Другий рівень (завдання 2) – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі.	**2 бали**
3. Третій рівень (завдання 3) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях **<u>треба зробити</u>** послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями.	**2 бали**
4. Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)	
Критерії оцінювання	
Відмінно («до 5») – студент в повному обсязі виконав ІР, вільно самостійно та аргументовано її викладає під час усних виступів, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. В роботі використані сучасні методи аналізу. План роботи поданий і затверджений в терміни, які узгоджені на кафедрі. Захистив ІНДЗ по темі, яка має науково-дослідний характер і передбачає безпосередню участь студента у виконанні наукових досліджень та інших творчих завдань.	
Добре («до 4») – студент достатньо повно володіє матеріалом ІНДЗ, обґрунтовано його викладає під час усних виступів, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Виконав ІНДЗ згідно вибраної теми.	
Задовільно («до 3») – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Невчасно подав тему ІНДЗ до захисту.	
Незадовільно («до 2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. ІНДЗ виконана не по вибраній темі.	
Незадовільно («до 1») – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. ІНДЗ по вибраній темі не виконано.	

9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	**Оцінка в балах**	**Оцінка за національною шкалою**	
		Екзамен	
A	**90 – 100**	**5**	**відмінно**
B	**81 – 89**	**4**	**дуже добре**
C	**71 – 80**		**добре**
D	**61 – 70**	**3**	**задовільно**
E	**51 – 60**		**достатньо**
FX	**21 – 50**	**2**	**незадовільно**
F	**0 – 20**	**2**	**незадовільно (без права перездачі)**

РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчально-методичне та наукове забезпечення кредитно-модульної системи організації навчального процесу з навчальної дисципліни включає:

- Стандарти освіти (Освітньо-професійна програма);
- Навчальні та робочі навчальні плани;
- Програму навчальної дисципліни;
- Робочу програму навчальної дисципліни для денної форм навчання;
- Семестровий план;
- Навчально-методичні матеріали для проведення лекцій. Конспект лекцій з навчальної дисципліни;
- Плани семінарських занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни;
- Плани практичних занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни;
- Завдання для самостійної роботи студента і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни;
- Завдання для індивідуальної роботи студента (індивідуальні навчально-дослідні завдання) і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни;
- Засоби діагностики знань та умінь студентів (збірники тестових завдань);
- Завдання для модульного контролю знань;
- Методичні, мультимедійні, опорні матеріали для лекційних, семінарських занять;
- Рекомендована література на поточний навчальний рік;
- Законодавчі та інструктивно-методичні матеріали, альбоми схем, бланковий матеріал тощо.

РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

Методики активізації процесу навчання **Тема заняття:** Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	
Проблемні лекції	Дискусійні питання: 1. Набір кандидатів до організації
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Основні етапи комплектації персоналу та існуючі джерела кадрів.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1 Організація кампанії набору персоналу, цілі та критерії успішності кампанії. 2 Традиційні методи і технології набору кандидатів: переваги та недоліки. 3 Новітні методи набору кандидатів. 4 Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Стратегічне управління персоналом у системі менеджменту організацій.	
Проблемні лекції	Дискусійні питання: 1. Системна інтерпретація організації і управлінська діяльність. 2. Організація як складна система. 3. Поняття системи управління та інтерпретація організації у якості системи управління.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Базові поняття системи управління: суб'єкти управління, об'єкт управління, управлінський цикл, мета і предмет управління, механізми управління, методи і технології управління. 2. Поняття організаційно-управлінської структури.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Типи організаційно-управлінських структур: лінійна структура, лінійно-функціональна структура, лінійно-штабна структура, дивізійна структура, мережева структура. 2. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Кадрове планування в організаціях.	
Проблемні лекції	Дискусійні питання: 1. Менеджмент і менеджери в організаціях.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Бюрократичний прошарок в організаціях. М.Вебер про роль бюрократів в організаціях. 2. Влада та ієрархія в організаціях. Специфіка кар'єри менеджера. Правила кар'єрного зростання менеджерів.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Стилі управління та їх ефективність в організаціях різного типу. 2. Методи та інструменти впливу на об'єкти управління. 3. Презентація ІНДЗ.

Тема заняття: Організування діяльності та функції служб персоналу.	
Проблемні лекції	Дискусійні питання: 1. Персонал організації як об'єкт кадрового менеджменту.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Обмеження або межі управління персоналом: фізичні, юридичні, культурні та соціально-психологічні. 2. Структура персоналу як об'єкту управління. 3. Персонал як поліструктурний соціальний об'єкт.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Соціальна структура колективу та її показники. 2. Організаційно-управлінська структура (штатний розпис). 3. Професійна структура. Соціально-психологічна структура колективу. 4. Соціальний паспорт підприємства. HRM-системи та автоматизація деяких функцій кадрового менеджменту. 5. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Організація набору та відбору персоналу.	
Проблемні лекції	Дискусійні питання: 1. Методи набору претендентів до вступу в організацію.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Комплектація персоналу як провідне завдання СУП. Основні етапи комплектації. 2. Поняття набору претендентів. Завдання, які ставляться на етапі набору.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Традиційні методи набору кандидатів для вступу в організацію. Іміджева реклама та правила складання рекламних оголошень. Канали рекламних оголошень. Ефективність рекламних оголошень. Соціально-мережевий метод набору кандидатів. Оргнабір як радянська традиція. Набір за конкурсними оголошеннями. Профорієнтаційна робота як метод стимулювання набору кандидатів. 2. Новітні підходи до підбору персоналу: Набір кандидатів за допомоги посередників. хедхантинг (headhunting); екзек'ютив сьоч (executive search); рекрутмент (recruitment); аутплейсмент (outplacement). 3. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Оцінювання персоналу в організації.	
Проблемні лекції	Дискусійні питання: 1. Оцінка та атестація персоналу.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Зміст понять «оцінювання» й «атестація». 2. Оцінка персоналу як соціальна технологія.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Методи і технології оцінки персоналу. Структуроване есе керівника. Метод критичного інциденту. Самооцінка. Метод 360 градусів. Метод попарного оцінювання. Метод заданого розподілення. Оцінка по цілях. Оцінка на основі

	моделі компетентності. Модель компетенцій менеджерів. Метод Assessment center. 2. Атестування державних службовців та категорій працюючих, що визначені законом. 3. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Оцінювання персоналу в організації.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 1. Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Практична потреба та основні елементи оцінювання персоналу. 2. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в організаціях.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури. 2. Метод оцінювання «360 градусів». 3. Метод «Assessment center». 4. Зміст моделі компетентності та її використання в процедурі оцінки. 5. Презентація ІНДЗ.
Тема заняття: Управління розвитком і рухом персоналу організації.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 1. Управління трудовою мотивацією працівників організації.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Процес трудової мотивації: основні поняття та теорії. 2. Мотиваційний профіль персоналу: запобігаюча та досягаюча мотивації.
Семінари-дискусії **Мозкові атаки** **Кейс-метод** **Презентації**	1. Мотиваційні типи співробітників. Люмпенізований тип мотивації. Інструментальний тип. Професійний тип. Патріотичний тип. Господарський тип. 2. Типи й види стимулів. Позитивні й негативні стимули. 3. Принципи стимулювання. Системність та безперервність стимулювання. Транспарентність та справедливість. Урахування мотиваційного профілю співробітників. Орієнтація на ментальні традиції. 4. Презентація ІНДЗ.

РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Ресурси мережі Інтернет із законодавства України	**Ресурси мережі кафедри економіки та менеджменту, факультет управління фінансами та бізнесу з навчальної дисципліни**
1	***2***
▪ Президент України – www.prezident.gov.ua ▪ Верховна Рада - www.rada.gov.ua ▪ Сайт Кабінету Міністрів України - www.kmu.gov.ua – вихід на всі міністерства і відомства ▪ Міністерство праці та соціальної політики України – www.mlsp.kmu.gov.ua ▪ Пенсійний фонд України - www.pfu.gov.ua ▪ Погляд на світ (Світовий банк) – www.worldbank ▪ Еліта України - www.whoiswho.com.ua ▪ Національна б-ка ім. Вернадського – www.nbuv.gov.ua ▪ Український медіа сервер – www.vlada.kiev.ua/serj ▪ Мережа аналітичних центрів – www.intellect.org.ua ▪ Міжнародний центр перспективних досліджень – www.icps.kiev.ua ▪ Міжнародний інститут порівняльного аналізу – www.icai.kiev.ua ▪ Український незалежний центр політичних досліджень– www.ucipr.kiev.ua ▪ Український центр економічних і політичних досліджень ім. А Разумкова – www.uceps.com.ua ▪ Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua/ ▪ Міністерство фінансів України http://www.minfin.gov.ua/ ▪ Міністерство доходів і зборів України http://www.customs.gov.ua/ ▪ Державна фіскальна служба http://www.customs.gov.ua/ ▪ Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку http://www.ssmsc.gov.ua/ ▪ Рахункова палата України http://www.ac-rada.gov.ua/ ▪ Ліга Бізнес Інформ: www.liga.net/ ▪ Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua ▪ Національний інститут стратегічних досліджень http://www.niss.gov.ua ▪ Сайт Національного агентства України з питань державної служби http://www.nads.gov.ua/control/uk/index ▪ Портал Центру політико-правових реформ http://www.pravo.org.ua/ ▪ Інтернет-портал для управлінців http://www.management.com.ua ▪ Адміністративно-управлінський порталhttp://www.aup. ▪ Бібліотека економічної та управлінської літератури. http://ek-lit.narod.ru/links.htm ▪ http://www.management.com.ua/hrm/ - вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті. ▪ http://hr-kavjarnia.com.ua/ - проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу. ▪ http://zhinna.wordpress.com/ - проект «HR in UA» – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигадло. ▪ http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/ - бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» ▪ http://www.hrliga.com/index.php - спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Менеджер по персоналу».	▪ Навчальна програма з навчальної дисципліни ▪ Робоча програма з навчальної дисципліни ▪ Конспект лекцій. ▪ Методичні рекомендації з вивчення тем. ▪ Плани семінарських занять та методичні рекомендації до їх проведення ▪ Методичні рекомендації з виконання самостійної роботи (СРС) ▪ Методичні рекомендації та ІНДЗ ▪ Засоби діагностики знань студентів з навчальної дисципліни ▪ Інші

РОЗДІЛ 13. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

№ з/п	Зміни і доповнення до робочої програми (розділ, тема, зміст змін і доповнень)	Навчальний рік	Підпис завідувача кафедри