



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА
ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

доц. А. В.

Сташишин

«31» серпня 2023 р

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ
«Стратегічне управління персоналом»**

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП: «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: денна

ЛЬВІВ 2023

Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління персоналом» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», ОПП Публічне адміністрування та управління бізнесом освітнього ступеня магістр, денної форми навчання.

«31» серпня 2023 року – 18 с.

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

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол № 1 від “28” серпня 2023 р.

Завідувачка кафедри _____

Ганна КОМАРНИЦЬКА

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу

Протокол № 1 від «31» серпня 2023 р.

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Вибіркова 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 персоналом» — 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;
- обґрунтування 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

Передумови щодо вивчення даної навчальної дисципліни відсутні, у зв'язку з тим, що дана дисципліна викладається у 1 семестрі для здобувачів 1 року навчання.

Передує вивченню – [Технології управлінських комунікацій взаємодії. Прийняття управлінських рішень. Виробнича практика].

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-трудова 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 вміня	Зміст критерію рівня сформованості вміня
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 **4 кредити**.

Форми контролю: поточне тестування, підсумковий модульний контроль, залік.

РОЗДІЛ 2. 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 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

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 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2602> (дата звернення: 08.10.2022).
2. Актуальні запитання та відповіді щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби : веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv> (дата звернення: 08.10.2022).
3. Алгоритм проведення атестації персоналу. Консультант Кадровика. Е-версія: вебсайт. URL: <https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsiyi-personalu>.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр, 2018. 414 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/710910/>
7. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 4 (28). С. 47-55. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018>
8. Буркова Л.А., Семеняка Т.В., Демченко Є.В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С.106-111. URL: http://www.market_infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf
9. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 339–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
10. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С.187-193. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23_271
11. Врублевський О. Про щорічну оцінку діяльності старост. Децентралізація: веб сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14439>
12. Все про працевлаштування. Кадровик України. 2018. №1. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/>
13. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf
14. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. Консультант Кадровика. Е-версія. 2020. № 1. URL: <https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikov-pidpriiemstva>
15. Дацій О.І., Авербух Г.М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №17. С.71-76. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7586&i=11>
16. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 .06.2016 р. № 474- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 8.09.2022).
17. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 8.09.2022).

18. До уваги служб управління персоналом державних органів! Національне агентство України з питань державної служби: вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/do-uvagi-sluzhb-upravlinnya-personalom-derzhavnih-organiv988>. 273
19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
20. Договір надання послуг (загальний). SmartDoc: вебсайт. URL: https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html (дата звернення: 25.09.2022)
21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Звіт про результати підготовки експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Національне агентство України з питань державної служби: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/zvit-pro-rezultati-pidgotovki-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-na-osnovi-klasifikaciyi-posad>
23. Індивідуальна програма професійного розвитку. Національне агентство України з питань державної служби: веб сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/indyvidualna-prohrama-profesiinoho-rozvytku>.
24. Кар'єра. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%27%D1%94%D1%80%D0%B0> 59. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. Дистанційне та змішане навчання інформатики: вебсайт. URL: <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>
25. Ключові компетентності для навчання протягом життя. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів: вебсайт. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> 275 61.
26. Комарницька Г.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / Г.О. Комарницька, І.М. Комарницький. Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2016. – 424 с.
27. Збірник тестових завдань для менеджерів: навч. посіб. / Ігор Михайлович Комарницький, Б. А. Карпінський, Г. В. Капленко, О. В. Герасименко, Л. О. Бобко; Хмельн. кооператив. торг.-економ. ін-т, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка; ред. Ігор Михайлович Комарницький. – Кам'янець-Подільський: Друкарня "Рута", 2018. – 575 с.
28. Публічне управління: навч. посібник / А. В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г. О. Комарницька та ін. [за заг. ред. А. В. Стасишина]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.
29. Clustering Algorithms for Economic and Psychological Analysis of Human Behavior/Nataliya Boyko[0000-0002-6962-9363], Hanna Komarnytska[0000-0002-5533-6439], Yurii Kryvenchuk[0000-0002-2504-5833], Yuriy Malynovsky[0000-0002-7139-5623]/ Conflict Management in Global Information Networks, CMiGIN. 2019. P 614-626
30. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації/Ілляшенко Сергій Миколайович^{1,2}, Шипуліна Юлія Сергіївна¹, Ілляшенко Наталія Сергіївна¹, Комарницька Ганна Омелянівна³/Науковий журнал Сумського державного університету «Маркетинг і менеджмент інновацій». 2017. № 1. С. 231-241.
31. Комарницька, Г.О., Шипуліна, Ю.С. та Ілляшенко Н.С. Інструменти та методи управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій: монографія / за заг. ред. д. е. н., доц. Ю. С. Шипуліної. — Суми: Триторія, 2019. — 270 с.
32. Комарницька, Г., Ястремська, Н. та Павленко, Н. 2022. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. *Наукові перспективи*, 6 (24). С. 306-320.
33. Комарницька, Г.О. 2021. Аналіз сучасних тенденцій управління персоналом. В: *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків: II Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 18 Лютий 2021. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.

34. Комарницька, Г.О. та Комарницький, І. М. 2021. Управління персоналом в процесі інноваційного розвитку. *Bielsko–Biala: Marketing of innovations. Innovations in marketing*, С. 71-74.
35. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.09.2022).
36. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15732/1/Kozenkov.pdf>
37. Колективний договір 2020. Кадровик-1: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3687-qqq-17-m4-pitannya-trudovih-vdnosin-u-kolektivnomu-dogovor>
38. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
39. Кучерова О. Шукаємо працівників правильно, або Як скласти оголошення про вакансію. i.factor: вебсайт. Оплата праці. 2019. № 12/1 (червень). URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html>
40. Леонова О. Як провести співбесіду онлайн та 5 програм, де це можна зробити. HURMA: вебсайт. URL: <https://hurma.work/blog/yak-provesti-spivbesidu-onlajn-ta-5-program-de-cze-mozhna-zrobiti/>
41. Лі Якокка - видатний менеджер ХХ століття. Інформаційне онлайн-видання ВІКНА: вебсайт. URL: <http://vikna.if.ua/cikavo/66130/view>
42. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Київ, 2019. 19 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>
43. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с

Інтернет-реурси:

11. <http://www.management.com.ua/hrm/> - вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
12. <http://hr-kavjarnia.com.ua/> - проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.
13. <http://zhinna.wordpress.com/> - проект «HR in UA» – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигadlo.
14. <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. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Ресурси мережі Інтернет	Ресурси мережі факультету управління фінансами та бізнесу з навчальної дисципліни
<p>1. Верховна Рада України – http://www.rada.gov.ua/</p> <p>2. Президент України – http://www.president.gov.ua</p> <p>3. Кабінет Міністрів України – http://www.kmu.gov.ua/</p> <p>4. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України – http://www.niss.gov.ua/</p> <p>5. Громадянське суспільство і влада : інтерактивна інформаційно-аналітична система - http://civic.kmu.gov.ua</p> <p>6. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP.</p> <p>7. Теоретичні та прикладні питання державотворення Електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ при Президентові України – http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪Стандарти освіти (Освітньо-наукова програма); ▪ Навчальні та робочі навчальні плани; ▪ Програму навчальної дисципліни; ▪ Робочу програму навчальної дисципліни; ▪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; ▪ 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; ▪ Завдання для модульного та підсумкового контролю знань; ▪ Методичні, мультимедійні, опорні матеріали для лекційних, семінарських (практичних) занять; ▪Рекомендована література на поточний навчальний рік; ▪Дистанційний курс із зазначенням місця його знаходження, доступу (за умови запровадження); ▪Законодавчі та інструктивно-методичні матеріали, альбоми схем, бланковий матеріал.

