



КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ

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

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Декан
доп. А. В. Стасишин
«30» серпня 2021 р.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
РОБОЧА
«Стратегічне управління персоналом»

галузь знань: 28 "Публічне управління та адміністрування"

спеціальність: 281 "Публічне управління та адміністрування"

спеціалізація: «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

ОП «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: денна

ЛЬВІВ 2021

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління персоналом» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом» освітнього ступеня «магістр» денної форми навчання.

«27» серпня 2021 року – 24 с.

Розробник:

Герасименко О.В., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,
к.е.н., доцент

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол № 1 від “27” серпня 2021 р.



Завідувач кафедри _____
(підпис)

Комарницька Г.О.
(прізвище, ініціали)

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу

Протокол № 1 від “30” серпня 2021 р.

РОЗДІЛИ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

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 персоналу» — формування системи знань щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створення цілісної системи стратегічного управління персоналом.

Основні завдання

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

- формування у студентів системи знань з теорії та методології стратегічного управління персоналом; принципів побудови та функціонування систем управління персоналом;
- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін в управлінні персоналом у стратегічному розвитку сучасних організацій;
- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів щодо стратегічного управління персоналом;
- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- вміння проводити моніторинг та аналіз стану персоналу фірми та розробляти рекомендації щодо стратегічного управління персоналом.

Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки магістрів

Навчальна дисципліна передуює вивченню дисциплін «Регіональне управління та територіальне планування», «Електронне врядування».

Вимоги до знань і умінь

а) знати:

- термінологічну базу стратегічного управління персоналом;
- особливості формування та функціонування інструментів управління персоналом;
- методи подолання конфліктів у процесі стратегічного управління персоналом;
- функції менеджера-адміністратора в процесі стратегічного управління персоналом;

б) уміти:

- розробляти ефективний план дій щодо стратегічного управління персоналом;
- формувати команду для стратегічного управління персоналом;
- володіти навичками стратегічного управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- здійснювати стратегічне управління персоналом на різних етапах;
- проводити моніторинг та аналіз процесу управління персоналом;
- володіти методами стимулювання персоналу в процесі стратегічного управління;
- використовувати сучасні методи наукового пізнання і здійснювати наукові дослідження щодо стратегічного управління персоналом.

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

Інтегральна компетентність:

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо;
- здатність розробляти та управляти проектами;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Фахові компетентності спеціальності:

- здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти;
- здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- здатність аналізувати діяльність інституцій державного та корпоративного секторів;
- здатність до державно-приватного співробітництва в процесах вироблення, реалізації та оцінювання публічної політики в площині перетину сфер управління, економіки, публічної діяльності;
- здатність оцінювати конкретну управлінську ситуацію, використовуючи відповідні інструменти аналізу: галузевий аналіз, аналіз ринку, PEST-аналіз, матричний аналіз, SWOT-аналіз тощо із економічним обґрунтуванням та розробкою шляхів покращення ситуацій.

Програмні результати навчання:

- знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень;
- використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування;
- здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;
- уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного

управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм;

- представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності;

- розробляти систему заходів інституційного характеру, спрямовану на підвищення ефективності залучення приватних партнерів до будівництва і експлуатації інфраструктурних проєктів та залучення інвестицій, як одним із пріоритетних напрямків діяльності громад, розвиток державно-приватної співпраці;

- уміти застосовувати інструментарій для оцінювання тенденцій та можливостей концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави, громади, освіти та бізнесу.

Зміст навчальної дисципліни за темами

1. Методологія стратегічного управління персоналом.
2. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.
3. Стратегічний аналіз управління персоналом.
4. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.
5. Процес стратегічного управління персоналом.
6. Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.
7. Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.
8. Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.

Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вмінь	Зміст критерію рівня сформованості вмінь
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. 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: вибіркова			
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)
4	120	32	16	16	1	56	32
Кількість тижневих годин		Кількість змістових модулів (тем)		Кількість заліків по модулях/контрольних робіт		Вид контролю	
2		8		1		залік	

РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Номер теми	Назва теми
1	Методологія стратегічного управління персоналом.
2	Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.
3	Стратегічний аналіз управління персоналом.
4	Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.
5	Процес стратегічного управління персоналом.
6	Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.
7	Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.
8	Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Методологія стратегічного управління персоналом.

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. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.

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. Стратегічний аналіз управління персоналом.

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. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і 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.

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.

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 5. Процес стратегічного управління персоналом.

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.

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. Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.

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.

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 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.

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 7. Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку 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 8. Оцінювання ефективності стратегічного 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.

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 компетенцій: 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 КРІ. 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.

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Адизес И. К. Управление изменениями. пер. с англ. СПб. : Питер, 2011. 224 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. пер. с англ. ; под науч. ред. А. Г. Сефьяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
3. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm
4. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
5. Гордеев М. Закономерности организационных изменений. URL : <http://quality.eup.ru/MATERIALY6/zakonorgi.html>
6. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
7. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук.-теор. ж-л. – 2010. – № 3. – С. 69–72.
8. Кемп Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства. 2007. URL : <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.pdf>
9. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного

- менеджменту. URL : <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php>
10. Стоян К. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm
 11. Управление изменениями: обновление вместо трансформации. URL: <http://ibcm.biz/>
 12. Barriers to organizational change. URL : <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/barriers-to-organizational-change>
 13. Managing Change/ Bernard Burnes. – 2004. – 745р.
 14. Managing change in organizations/ Colin A. Carnall,– Edinburg Gate. – 2004. – 642 с.
 15. Organization Development and Change/ Edgar F. Huse. - 1985.- 582 p.
 16. Organization Development and transformation: Managing Effective Change/ Wendell L. French. – 1994. – 495р.

Додаткова література

17. Адизес И. Управляя изменениями. СПб. : ПИТЕР, 2012. 223 с.
18. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. Пособие.М. : Рид Групп, 2011. 208 с.
19. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. пер. с англ. ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, 2007. 272 с.
20. Виноградова О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія: Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 183 с.
21. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. посібник. К .: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.
22. Распопов В.М. Управление изменениями: учеб. Пособие. М.: Магистр, 2009. 333 с.
23. Черчик Л. М. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.
24. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.

**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,
			аудиторні	СРС/ІР		
ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ						
1	Методологія стратегічного управління персоналом.	11	4	7	2	2
2	Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.	11	4	7	2	2
3	Стратегічний аналіз управління персоналом.	11	4	7	2	2
4	Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.	11	4	7	2	2
5	Процес стратегічного управління персоналом.	11	4	7	2	2
6	Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.	11	4	7	2	2
7	Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.	11	4	7	2	2
8	Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.	11	4	7	2	2
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)				32		
Разом годин		120	32	56/32	16	16

РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

7.1 Календарно-тематичний план лекційних занять

№ заняття	Тема лекційного заняття	Кількість годин
1	Методологія стратегічного управління персоналом.	2
2	Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.	2
3	Стратегічний аналіз управління персоналом.	2
4	Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.	2
5	Процес стратегічного управління персоналом.	2
6	Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.	2
7	Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.	2
8	Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.	2
Разом годин		16

7.2 Календарно-тематичний план семінарських занять, заліків по модулях.

№ заняття	Тема семінарського заняття. Заліки по модулях.	Кількість годин
1	Методологія стратегічного управління персоналом.	2
2	Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.	2
3	Стратегічний аналіз управління персоналом.	2
4	Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.	2
5	Процес стратегічного управління персоналом.	2
6	Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.	2
7	Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.	2
8	Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.	2
Разом семінарських занять		16

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
Разом годин		6

РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

1. Наука управління персоналом і професія HR-менеджера.
2. Поняття управління 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. Управління 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. Стилi 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 ЗНАТЬ 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. При викладанні використовується 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	РАЗОМ – 100 балів
<i>80 балів</i>	<i>20 балів</i>	

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

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

де O_1, O_2, \dots – 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	
<p>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.</p> <p>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.</p>		5	
<p>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.</p>		4	
<p>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.</p>		3	
<p>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.</p>		2	
<p>Незадовільно («1») – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи</p>		0-1	

при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.	
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 записана правильна відповідь.	1 бал
2. Другий рівень (завдання 2) – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилення, тлумачення, короткі коментарі.	2 бали
3. Третій рівень (завдання 3) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях треба зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилення, 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.	5
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	4

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.	3
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.	2
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.	1

9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	
		залік	
A	90 – 100	5	зараховано
B	81 – 89	4	
C	71 – 80		
D	61 – 70	3	
E	51 – 60	2	не зараховано
FX	21 – 50		не зараховано
F	0 – 20	2	не зараховано (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: Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічного управління персоналом.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 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: Стратегічний аналіз управління персоналом.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 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: Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 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. Стили управління та їх ефективність в організаціях різного типу. 2. Методи та інструменти впливу на об'єкти управління. 3. Презентація ІНДЗ.

Тема заняття: Процес стратегічного управління персоналом.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 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: Функціональні та організаційні стратегії управління персоналом.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 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: Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку 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.
Тема заняття: Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.	
Проблемні лекції	<u>Дискусійні питання:</u> 1. Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях.
Робота в малих групах на семінарських заняттях	1. Зміст понять «оцінювання» й «атестація». 2. Оцінка персоналу як соціальна технологія. 3. Практична потреба та основні елементи оцінювання персоналу. 4. Методи і технології оцінки персоналу, які використовуються в організаціях.
Семінари-дискусії Мозкові атаки Кейс-метод Презентації	1. Методи і технології оцінки персоналу. Структуроване есе керівника. Метод критичного інциденту. Самооцінка. Метод попарного оцінювання. Метод заданого розподілення. Оцінка по цілях. Оцінка на основі моделі компетентності. 2. Процедура атестування держслужбовців: правові основи та порядок процедури. 3. Метод оцінювання «360 градусів». 4. Метод «Assessment center». 5. Зміст моделі компетентності та її використання в процедурі оцінки. 6. Презентація ІНДЗ.

РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

- 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.icaikiev.ua
- Український незалежний центр політичних досліджень – www.usipr.kiev.ua
- Український центр економічних і політичних досліджень ім. А Разумкова – www.uscps.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 портал <http://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 Жигадлю.
- <http://www.ucshrm.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 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