

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Голова вченої ради факультету  
економіки та менеджменту

«28» серпня 2019 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА КАДРОВЕ  
ДІЛОВОДСТВО»**

для студентів освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-професійна програма «Економіка»  
факультет економіки та менеджменту  
кафедра управління персоналом та економіки праці

Робочу програму схвалено на засіданні  
кафедри управління персоналом та  
економіки праці  
протокол від «28» серпня 2019 р. № 7

Завідувач кафедри управління  
персоналом та економіки праці  
\_\_\_\_\_ Ю.В. Богоявленська

Розробник: доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
к.е.н., доц. Обіход С.В.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 10	Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»	Нормативна	
Модулів – 4	Спеціальність: 051 «Економіка»	Рік підготовки	
Змістових модулів – 6		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 300		Семестр	
		1-й, 2-й	1-й, 2-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 6,4	Освітній рівень: Магістр	Лекції	
		32 год.	12 год.
		Практичні, семінарські	
		64 год.	12 год.
		Лабораторні	
		– год.	– год.
		Самостійна робота	
		204 год.	276 год.
		Індивідуальні завдання:	
		40 год.	
Вид контролю:			
залік, іспит	залік, іспит		

## Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить (%):

для денної форми навчання – 1 / 2,1

для заочної форми навчання – 1 / 11,5

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою дисципліни «Управління людськими ресурсами та кадрове діловодство»** є формування системи теоретичних і прикладних знань з використання сучасних кадрових та персонал-технологій у практиці управління підприємствами (організаціями).

**Завданнями вивчення дисципліни** є отримання студентами стійких теоретичних знань щодо поширених на підприємствах технологій управління людськими ресурсами та набуття навиків і вмінь практичного їх застосування у процесах формування, використання та розвитку людських ресурсів. Вивчення дисципліни спрямоване на опанування основ кадрового менеджменту, розуміння стратегічної ролі і функцій управління персоналом у бізнесі, розвиток навичок формування ефективної команди, використання людського потенціалу у досягненні цілей організації.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких **компетенцій**:

– Володіння сучасними технологіями управління людськими ресурсами та ефективної успішної реалізації їх у своїй професійній діяльності;

– Уміння критично оцінити пропоновані варіанти управлінських рішень і розробити та обґрунтувати пропозиції щодо їх вдосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної ефективності, ризиків і можливих соціально-економічних наслідків;

– Уміння здійснювати аналіз та моніторинг конкурентоспроможності стратегії організації в сфері підбору та залучення, використання та розвитку персоналу.

Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач	Програмні результати навчання
<p>ІК. Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі і проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій в умовах невизначеності.</p> <p>ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами.</p> <p>ЗК3. Здатність мотивувати людей працювати в команді, вести наукові дискусії, переконувати та впливати на інших учасників групових процесів, демонструвати широкий спектр пізнавальних, правових і інтелектуальних навичок для цілей управління.</p> <p>ЗК4. Здатність розробляти проекти та управляти ними.</p>	<p>ПРН2. Демонструвати навички спілкування в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.</p> <p>ПРН3. Демонструвати навички самостійно приймати рішення, лідерські навички та уміння працювати в команді.</p> <p>ПРН4. Організувати розробку та проведення проектів у сфері економіки із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.</p> <p>ПРН8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, обґрунтовувати рішення в умовах невизначеності, що потребують застосування нових підходів та прогнозування для вирішення комплексних економічних завдань.</p> <p>ПРН9. Формулювати нові гіпотези та наукові задачі в сфері економіки, зокрема управління потенціалом підприємства та персоналом, вибирати належні напрями і відповідні методи</p>

<p>ЗК6. Здатність проводити дослідження та презентувати результати.</p> <p>ФК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для управління економічною діяльністю.</p> <p>ФК2. Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні та нормативно-правові матеріали, методи і моделі прогнозування які необхідні для розв'язання комплексних завдань.</p> <p>ФК3. Здатність формулювати професійні задачі в сфері управління потенціалом підприємства та персоналу, вибирати належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.</p> <p>ФК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення ефективного економічного розвитку суб'єктів господарювання.</p> <p>ФК9. Здатність до виконання комплексних завдань зі створення інноваційного формату підприємницької діяльності (start-up) та управління проектами у сфері економіки.</p> <p>ФК10. Здатність використовувати сучасні інформаційні технології для дослідження економічних та соціальних процесів.</p> <p>ФК11. Володіння навичками самостійного опанування новими знаннями, використовуючи сучасні освітні та дослідницькі технології у сфері економіки.</p>	<p>для їх розв'язку, беручи до уваги наявні ресурси.</p> <p>ПРН10. Розробляти сценарії соціально-економічної політики і стратегії розвитку соціально-економічних систем.</p> <p>ПРН11. Застосовувати наукові підходи до формування та обґрунтування ефективних стратегій автоматизації функцій управління в економічній діяльності.</p> <p>ПРН13. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.</p> <p>ПРН14. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку та застосовувати їх для формування нових моделей сталого розвитку економічних систем та процесів.</p> <p>ПРН15. Виконувати комплексні завдання зі створення інноваційного формату підприємницької діяльності (start-up) та управляти проектами у сфері економіки.</p> <p>ПРН16. Застосовувати сучасні інформаційні технології в дослідженнях соціальних та економічних процесів.</p> <p>ПРН17. Демонструвати навички самостійного опанування новими знаннями, використовуючи сучасні освітні та дослідницькі технології у сфері економіки.</p>
--	--

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами та кадрове діловодство» студенти мають:

### 1. Розуміти:

- сутність і місце персонал-технологій в управлінні організацією;
- значення використання сучасних методичних засобів і процедур в управлінні людськими ресурсами;
- принципи побудови системи управління людськими ресурсами організації;
- сутність рекрутингу, лізингу, аутсорсингу, аутплейсменту в формуванні та використанні людських ресурсів організації;
- сутність сучасних технологій виведення персоналу зі штату організації (аутстафінгу);
- значення використання інформаційних технологій в управлінні персоналом;
- основи ведення кадрового документообігу.

### 2. Знати:

- технології аналізу робіт й розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне та документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- технології використання психологічних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади: лінгвістичного аналізу мови, тестування, графологічної експертизи;

- види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом та основи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;
- технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі;
- юридичні та організаційні аспекти виведення персоналу зі штату організації;
- технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- методичні підходи до розроблення комплексного оцінювання персоналу;
- інформаційні технології в управлінні персоналом;
- основи ведення кадрового діловодства з урахуванням вимог законодавства про працю.

### **3. Уміти:**

- складати рекламне оголошення про вакантну посаду;
- перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;
- проводити лінгвістичний аналіз мови кандидата на вакантну посаду під час проведення інтерв'ю;
- формувати пакети тестових завдань залежно від вимог до кандидата на вакантну посаду;
- розробляти аутсорсинг – проекти;
- визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
- складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингової компанії;
- здійснювати стандартний та прямий пошук кандидатів на вакантні посади;
- оформляти договірні відносини між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоотримувачем і найманим працівником;
- розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації;
- розробляти програми оцінювання різних категорій персоналу;
- визначати доцільність використання різних інформаційних технологій в управлінні персоналом;
- організувати грамотне ведення кадрового обліку відповідно до вимог законодавства про працю.

### **4. Володіти стійкими навиками:**

- аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- підготовки та проведення різних видів інтерв'ю;
- розроблення плану рекрутингу;
- обґрунтування економічної доцільності використання лізингових послуг в управлінні персоналом;
- обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації;
- розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- розроблення комплексної методики оцінювання персоналу;
- ведення кадрового документообігу.

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Система управління людськими ресурсами

##### **Тема 1. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

Управління і менеджмент в теорії і практиці господарювання.

Управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Рівні управління людськими ресурсами (глобальний, макро-, мезо-, мікрорівень). Сутність, значення та зміст менеджменту людських ресурсів. Провідні цілі управління людськими ресурсами.

Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Зв'язки управління людськими ресурсами з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

Роль HRM в структурі сучасної організації. Головні завдання системи управління персоналом сьогодні. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Різновиди служб з управління персоналом. Основні блоки, що виділяються у структурі управління персоналом в сучасних організаціях: блок формування персоналу; блок створення умов використання персоналу; блок розробки нормативів по персоналу; підрозділи по створенню і вдосконаленню структури і системи управління, що здійснюють їх проектування і управління процесами формування.

Відділ кадрів і його роль в управлінні людськими ресурсами. Фактори, що впливають на необхідність відділу кадрів: розмір підприємства, складність законодавства, рівень кваліфікації персоналу, розвиненість і складність соціальних відносин, можливості керівника і його інтерес до проблем персоналу.

Напрями роботи служб персоналу: тактичний і стратегічний.

Кадрове забезпечення управління людськими ресурсами. Розподіл функцій з менеджменту людських ресурсів між службою персоналу та лінійними й функціональними керівниками. Роль та основні напрями діяльності менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера та працівника кадрової служби.

Особистість керівника та стилі управління. Типи керівників. Якості, необхідні керівникам (професійні, особистісні, ділові). Основи влади керівника. Керівник і лідер.

Підлеглі та їх обов'язки. Психологічні типи підлеглих. Категорії підлеглих.

Форми офіційних відносин в управлінні персоналом: розпорядження, наказ, доручення, прохання, порада. Тактика роботи з підлеглими: переконання, навіювання, критика, схвалення та ін.

##### **Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами**

Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами. Лінійні й функціональні керівники та їх роль в менеджменті людських ресурсів. Зміст і форма менеджменту людських ресурсів. Інформація в менеджменті людських ресурсів.

Функції управління людськими ресурсами. Принципи управління людськими ресурсами. Завдання управління людськими ресурсами. Продукт (результат)



управління людськими ресурсами.

Методи управління людськими ресурсами.

Життєвий цикл організації та стратегія й політика управління людськими ресурсами.

Поняття кадрової стратегії та політики менеджменту людських ресурсів, їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації. Види кадрової політики. Типи кадрової стратегії.

Основні HR-процеси. Основні технології управління людськими ресурсами.

### **Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура й корпоративний стиль організації**

Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

„Індивід”, „особистість”, „колектив”. Особистість як суб'єкт і об'єкт менеджменту людських ресурсів. Характеристики особистості: загальні якості (інтелект, ум, спостережливість, увага, працездатність, організованість, комунікабельність), хист до певного виду діяльності, підготовленість до певного виду діяльності (сукупність вмінь, навичок, знань, кваліфікації, звичок), націленість, характер, біологічно обумовлені особливості, психологічні особливості, психічний стан. Спрямованість і здібності особистості. Тип мислення. Темперамент особистості та його різновиди. Основні типи характеру. Сприйняття як основа поведінки людини. Зовнішні фактори, що впливають на поведінку особистості (коло спілкування, роль, статус). Типи поведінки людей в організації: незалежний, нейтральний, залежний.

Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів. Поняття і основні ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Види колективів. Формальні і неформальні групи. Етапи розвитку колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Суть та стадії згуртованості колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані.

Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагодженість, ступінь згуртованості). Ролі і відносини в трудовому колективі. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Специфіка жіночих колективів.

Корпоративна (організаційна) культура в системі менеджменту людських ресурсів. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю. Корпоративний кодекс, команда як частина корпоративної культури.

Ділове спілкування. Організаційні форми управлінських контактів. Структура та психологічні прийоми ділового спілкування. Комунікації в управлінні персоналом. Види управлінського спілкування (наказ, бесіда, наради, звіти, переговори). Проведення нарад і зборів. Ділові розмови. Телефонні перемовини.

Обхід робочих місць і прийняття відвідувачів.

Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

#### **Тема 4. Створення сприятливих умов праці**

Організація і регулювання трудової діяльності персоналу. Сутність і завдання організації праці. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності персоналу.

Створення умов для ефективної діяльності персоналу. Основні принципи проектування службових приміщень: зальний, кабінетний та комбінований. Основи проектування робочих місць. Правила проектування робочого місця.

Регламентування діяльності посадових осіб. Поняття посади і посадових повноважень. Розподіл посадових повноважень. Делегування посадових повноважень. Регламентація посадових прав і обов'язків. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття кваліфікації. Компетентність працівника і компетенція. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність. Регламентування діяльності структурних підрозділів.

Правила поведінки і дисциплінарні процедури. Трудове законодавство щодо дисципліни і дисциплінарної відповідальності працівників перед організацією. Матеріальна відповідальність працівника.

Робочий час як універсальна міра кількості праці. Режим праці та відпочинку в організації. Законодавче регулювання робочого часу. Норма тривалості робочого часу. Скорочений робочий час. Неповний робочий час. Надурочні роботи. Робота у святкові та вихідні дні. Робота в нічний час. Робочий час у безперервних виробництвах.

Змінний, добовий, тижневий і річний режим праці й відпочинку. Поняття та критерії оцінки працездатності людини. Регламентація перерв на обід та відпочинок. Графіки змінності. Умови і доцільність запровадження змінного робочого тижня, гнучкого графіка роботи, неповного робочого дня, неповного або подовженого робочого дня, розірваного робочого дня, тимчасової роботи, сезонної роботи, сумісництва, надомної праці тощо.

Законодавче регулювання тривалості щорічних, додаткових, творчих, соціальних відпусток, відпустки без збереження заробітної плати.

Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Зміст Правил внутрішнього трудового розпорядку організації. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Основні методи аналізу ефективності використання робочого часу (метод безперервної реєстрації, метод за відхиленням). Цілоденний і внутрізмінний фонд робочого часу. Періодичні і одночасні обстеження внутрізмінного робочого часу. Облік робочого часу (типова форма № П-12 „Табель обліку використання робочого часу”, форма статистичної звітності №1-ПВ „Звіт з праці”).

Конфлікти в системі менеджменту персоналу. Види внутрішньо-організаційних конфліктів. Конфлікт як процес. Стратегії подолання конфліктів. Законодавство України про вирішення трудових конфліктів і спорів. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.



Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Поняття тайм – менеджменту.

### **Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами**

Загальні засади ефективності управління. Поняття ефективності менеджменту персоналу. Економічна, організаційна і соціальна складові ефективності менеджменту персоналу. Взаємозалежність ефективності роботи організації та роботи персоналу. Критерії ефективності.

Витрати на персонал. Рівень заробітної плати і фонду оплати праці. Аналіз динаміки витрат на персонал в співвідношенні з основними показниками роботи організації за відповідний період: об'ємами продажів, виробництва, прибутком, виробничими витратами; частка заробітної платні в витратах на персонал.

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Ефективність витрат на персонал: загальна ефективність витрат (відносна величина ефекту, який приносять здійснені витрати) та порівняльна ефективність витрат (необхідна при ухваленні рішень, пов'язаних з різними варіантами удосконалень, що вносяться в процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру і рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати).

Ефективність кадрових заходів в управлінні людськими ресурсами.

## **Модуль 2. Технології роботи з персоналом в організації**

### **Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу**

Прогнозування як основа вироблення кадрової стратегії. Поняття про кадрове планування. Види планів по персоналу. Основи планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреба у персоналі. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.

Управління чисельністю персоналу. Чисельність персоналу: планова, спискова (фактична) і явочна. Постійні, тимчасові і сезонні категорії персоналу у складі спискової чисельності. Показники руху персоналу. Основні категорії персоналу. Структура персоналу.

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Методи набору кадрів: активні, пасивні. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу, аутсорсинг персоналу, аутстафінг персоналу.

Основи відбору персоналу. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Тестування. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найом. Загальні процедури найму персоналу в

організаціях.

Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Аутсорсинг, лізинг, аутстафінг, аутплейсмент в управлінні людськими ресурсами.

Технології роботи рекрутингових агенцій. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Цілі та завдання рекрутингових агенцій. Очікування сторін (роботодавців і рекрутерів) від співробітництва у галузі підбору персоналу. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація. Стандартний і прямий пошук персоналу. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), executive search, аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment). Етапи рекрутування.

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг з управління людськими ресурсами. Форми, види та переваги аутсорсингу. Фактори, які впливають на прийняття рішень щодо використання організаціями аутсорсингових послуг. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг. Критерії вибору постачальника послуг. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.

Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління людськими ресурсами. Наукова полеміка щодо використання категоріального апарату у галузі лізингу персоналу. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби у робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і строки використання). Вибір конкретного варіанта лізингової схеми для лізингоотримувача. Підбір персоналу для лізингу. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.

Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу). Переваги використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Переваги зайнятості на умовах аутстафінгу для різних категорій персоналу. Вірогідні проблеми юридичного та управлінського характеру, пов'язані з виведенням персоналу зі штату організації. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.

Аутплейсмент як технологія управління людськими ресурсами. Краудсорсинг, краудшифтинг в управлінні людськими ресурсами.

Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

## **Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу**

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Основні правила введення в посаду, розробка і впровадження програми адаптації. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу.

Інструктаж. Наставництво. Випробний термін.

Поняття мобільності та руху персоналу. Види руху персоналу: плинність, демографічний (плановий) рух, внутрішньоорганізаційний рух. Основні процеси

руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійне переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Фактори руху персоналу: внутрішньо-організаційні, особисті, зовнішні стосовно організації. Обставини, що обумовлюють плинність кадрів: повністю керовані (умови праці і побуту), частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносинами, формами мотивації) та некеровані (природно-кліматичні чинники).

Показники руху персоналу: абсолютні та відносні (коефіцієнти обігу з прийому, зі звільнення, загального обігу персоналу, заміни кадрів, плинності кадрів, стабільності персоналу). Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Потенційна і реальна плинність кадрів. Збір і аналіз інформації про плинність персоналу в процесі управління. Позитивні та негативні моменти руху персоналу.

Основні засади управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу: технічні (вдосконалення техніки і технології, поліпшення умов праці); організаційні (знаходження кожному працівнику найбільш відповідного йому місця); соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату); культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування) та ін.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Підстави для звільнення працівника згідно чинного законодавства та процедура звільнення. Звільнення працівника з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Вимоги до звільнення: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору, прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і отримання економії, уникнення подальших і зв'язаних витрат; відвертості, інформування; компенсацій і допомоги в працевлаштуванні. Масові звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Поняття і основні тенденції розвитку персоналу. Загальний і професійний розвиток персоналу. Відповідальність за розвиток персоналу організації.

Навчання персоналу як фактор професійного розвитку. Інвестування в розвиток працівників та його ефективність. Виявлення та аналіз потреби у навчанні персоналу: у процесі відбору персоналу, під час введення у посаду, в результаті атестації, поточних бесід. Етапи аналізу потреби в навчанні: визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їх обговорення як з ними самими, так і з колегами, і побудова профілю необхідної кваліфікації; аналіз існуючих навиків, знань і установок; побудова профілю наявної кваліфікації; порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб в навчанні і пріоритетів їх задоволення.

Основні форми навчання: на робочому місці та з відривом від виробництва. Напрями професійної підготовки. Основні форми підготовки працівників на виробництві: індивідуальна, групова і курсова підготовка персоналу. Умови застосування учнівства, наставництва і інструктажу. Ротація як метод підготовки на робочому місці та форма горизонтальної кар'єри. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення. Форми додаткової підготовки персоналу: перепідготовка

(перенавчання), навчання працівників другим (суміжним) професіям, підвищення кваліфікації.

Стажування як форма навчання керівників на робочому місці: асистування, дублювання, об'єднане керівництво, учнівство (для менеджерів). Етапи і форми підвищення професійної майстерності менеджерів. Забезпечення зв'язку навчання з практикою в процесі тренінгу керівників, фахівців і кандидатів на ці посади. Основні форми тренінгу: ділові ігри і метод аналізу практичних ситуацій, так званий кейс-стадіз (метод інцидентів, управлінських ігор). Моделювання поведінки менеджерів.

Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Різновиди ротації: переміщення і перестановка працівника; збагачення праці (розширення відповідальності, надання великих прав в справі розпорядження ресурсами, участь в роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості; чергування видів роботи, що виконується на одному місці; тимчасове призначення на вищу посаду; надання можливості займатися науковою роботою; участь в навчанні інших, наставництві, передачі досвіду). Трудове законодавство України про внутрішньофірмове переміщення працівників.

Напрями та завдання професійно-кваліфікаційного просування працівників. Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.

## **Тема 8. Мотивування персоналу**

Соціально-психологічний механізм, який зумовлює трудову поведінку персоналу. Потреби як основні спонукальні сили людини. Трудова ситуація як фактор трудової поведінки. Психофізіологічні регулятори поведінки людини в організації. Соціально-психологічний тип організації та його вплив на формування окремих поведінкових характеристик.

Мотивація персоналу: сутність і значення. Мотиви людської діяльності. Потреби і інтереси. Мотиви і стимули. Мотиваційна структура людини. Мотиваційний профіль працівника. Практика застосування теорій мотивації в сучасних організаціях.

Методи мотивації, індивідуальна и корпоративна мотивація. Матеріальне заохочення і неекономічні способи мотивації (організаційні та морально-психологічні).

Концепція стимулювання. Ціль стимулювання. Вплив стимулів на повсякденну поведінку людей. Теорія підсилення: позитивне підсилення, негативне підсилення, гасіння, покарання. Форма, спосіб і режим підсилення. Поточне, безперервне, фіксоване, епізодичне підкріплення.

Способи заохочення персоналу. Законодавство України про оплату праці. Форми і системи оплати праці. Доплати і надбавки до заробітної плати. Сучасні системи заробітної плати, прийняті у вітчизняній практиці господарювання. Закордонний досвід нарахування заробітної плати.

## **Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу: за об'єктом оцінювання; за джерелами, на основі яких базується оцінка; за способом здійснення оцінки; за критеріями, у відповідності до яких здійснюється вибір кращого і гіршого показника; за суб'єктами оцінки; за ступенем охоплення контингенту; за періодом оцінювання. Принципи ефективної оцінки.

Критерії оцінки та методи виконання оціночних процедур. Традиційні та нетрадиційні методи оцінки. Проблема визначення конкретної величини оцінки: вимірювання і виведення остаточного результату.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Процедура проведення атестації персоналу. Документальне супроводження атестації. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Використання результатів атестації персоналу.

## 4. Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Кредитні модулі	Змістовні модулі	Кількість годин			
		Всього	Лекції	Практичні	Самостійна робота
1	2	3	4	5	6
№1	<b>Модуль 1. Система управління людськими ресурсами</b>				
	Тема 1. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом	14	2	4	8
	Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами	14	2	4	8
	Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами	10	2	2	6
	Тема 4. Створення сприятливих умов праці	8	1	2	5
	Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами	10	1	2	7
	Модульна контрольна робота 1	8		2	6
	<i>Разом змістовий модуль 1</i>	<b>64</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>40</b>
№2	<b>Модуль 2. Технології роботи з персоналом в організації</b>				
	Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу	20	2	6	12
	Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу	12	2	2	8
	Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу	16	2	4	10
	Тема 9. Мотивування персоналу	10	2	2	6
	Модульна контрольна робота 2	8		2	6
<i>Разом змістовний модуль 2</i>	<b>66</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	
№3	Індивідуальне завдання	<b>20</b>			<b>20</b>
<b>РАЗОМ 1 СЕМЕСТР</b>		<b>150</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>102</b>



**5. Теми семінарських (практичних) занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Система управління і організації роботи з персоналом сучасної організації	4
2	Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами	4
3	Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами	2
4	Тема 4. Створення сприятливих умов праці	2
5	Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами	2
6	Модульна контрольна робота	2
7	Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу	6
8	Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу	2
9	Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу	4
10	Тема 9. Мотивування персоналу	2
11	Модульна контрольна робота	2
	РАЗОМ	32

**6. Завдання для самостійної роботи**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	СЕМЕСТР 1	
<b>Модуль 1. Система управління людськими ресурсами</b>		
1	<p><i>Тема 1. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом</i></p> <p>1. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту. 2. Управління людськими ресурсами (HRM) як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Сутність, значення та зміст HRM. Провідні цілі HRM. 3. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. 4. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. 5. Особистість керівника та стилі управління. Типи керівників. Основи влади керівника. Керівник і лідер: спільне та відмінності. 7. Підлеглі та їх обов'язки. Психологічні типи підлеглих. Категорії підлеглих.</p>	8
2	<p><i>Тема 2. Методологія управління людськими ресурсами</i></p> <p>1. Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами (HRM). Зміст і форма HRM. Завдання менеджменту HR. 2. Функції HRM. Принципи HRM. 3. Методи управління людськими ресурсами. 4. Поняття кадрової стратегії та політики управління людськими ресурсами, їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації. 5. Основні HR-процеси. Основні технології HRM.</p>	8
3	<p><i>Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами</i></p> <p>1. Поняття „індивід”, „особистість”, „колектив” в менеджменті людських ресурсів. Характеристики особистості.</p>	6

	<p>2. Зовнішні фактори, що впливають на поведінку особистості (коло спілкування, роль, статус). Типи поведінки людей в організації: незалежний, нейтральний, залежний.</p> <p>3. Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів. Поняття і основні ознаки колективу. Види колективів. Етапи розвитку колективу. Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагодженість, ступінь згуртованості).</p> <p>4. Роль комунікацій в управлінні людськими ресурсами.</p> <p>5. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Ролі і відносини в трудовому колективі. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.</p> <p>6. Поняття корпоративної (організаційної) культури в системі менеджменту людських ресурсів.</p> <p>7. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю.</p> <p>8. Основи ділового спілкування.</p> <p>9. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.</p>	
4	<p><i>Тема 4. Створення сприятливих умов праці</i></p> <p>1. Організація і регулювання трудової діяльності персоналу.</p> <p>2. Робочий час як універсальна міра кількості праці.</p> <p>3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.</p> <p>4. Конфлікти в системі менеджменту персоналу.</p> <p>5. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.</p>	5
5	<p><i>Тема 5. Ефективність системи управління людськими ресурсами</i></p> <p>1. Поняття ефективності управління людськими ресурсами</p> <p>2. Економічна, організаційна і соціальна складові ефективності HR-менеджменту.</p> <p>3. Взаємозалежність (взаємозв'язок) ефективності роботи підприємства і роботи персоналу.</p> <p>4. Витрати на персонал.</p> <p>5. Ефективність витрат на персонал: загальна ефективність витрат (відносна величина ефекту, який приносять здійснені витрати) та порівняльна ефективність витрат (необхідна при ухваленні рішень, пов'язаних з різними варіантами удосконалень, що вносяться в процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру і рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати).</p> <p>6. Ефективність роботи персоналу.</p>	7
6	Підготовка до модульної контрольної роботи	6
<b>Модуль 2. Технології роботи з персоналом в організації</b>		
7	<p><i>Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу</i></p> <p>1. Кадрова стратегія та політика, кадрове планування в системі формування людських ресурсів організації.</p> <p>2. Сутність та призначення аналізу робіт. Етапи аналізу робіт. Методи збирання інформації для аналізу робіт. Складання опису роботи та специфікації роботи. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій, профіль посади. Посадова інструкція.</p> <p>3. Добір персоналу як система. Технології пошуку кандидатів на вакантну посаду. Технології збирання та аналізу, перевірки інформації про кандидатів на вакантну посаду.</p>	12

	<p>4. Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце). Різновиди інтерв'ю. Практика використання традиційних та нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.</p> <p>5. Рішення про найм працівника. Процедура найму згідно норм чинного законодавства.</p> <p>6. Роль кадрових агентств у доборі персоналу. Види рекрутингу та основні технології роботи рекрутерів. Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація. Стандартний і прямий пошук персоналу. Послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу: хедхантинг (headhunting), executive search, аутплейсмент (outplacement), рекрутмент (recruitment). Етапи рекрутування.</p> <p>7. Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом.</p> <p>8. Лізинг персоналу.</p> <p>9. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (аутстафінгу).</p> <p>10. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.</p>	
8	<p><i>Тема 7. Адаптація, навчання і розвиток персоналу</i></p> <p>1. Основні чинники ефективності діяльності персоналу та завдання регулювання трудової діяльності працівників підприємства.</p> <p>2. Доцільність управління адаптацією нових працівників.</p> <p>3. Етапи адаптації персоналу.</p> <p>4. Ефективність адаптації нових працівників.</p> <p>5. Випробувальний термін.</p> <p>6. Суть професійного розвитку персоналу.</p> <p>7. Управління діловою кар'єрою. Переміщення, переведення на іншу посаду. Формування кадрового резерву.</p> <p>8. Управління плинністю кадрів.</p> <p>9. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.</p>	8
9	<p><i>Тема 8. Оцінювання та атестація персоналу</i></p> <p>1. Суть та завдання оцінки персоналу.</p> <p>2. Процедура проведення оцінки персоналу.</p> <p>3. Атестація персоналу організації.</p>	10
10	<p><i>Тема 9. Мотивування персоналу</i></p> <p>1. Мотивація персоналу: сутність і значення.</p> <p>2. Мотиваційний механізм та його складові.</p> <p>3. Основні напрямки покращення мотивації персоналу.</p> <p>4. Мотиваційні підсистеми та нематеріальні методи мотивації персоналу.</p> <p>5. Мотивація та стимулювання персоналу: особливості та відмінність.</p>	6
11	Підготовка до модульної контрольної роботи	6
	<i>Разом 1 семестр</i>	102

### 7. Індивідуальні завдання

#### *Рекомендовані теми для виконання навчально-дослідного завдання (реферату)*

1. Роль HR-менеджера в розвитку організації. Сучасні тенденції українських підприємств.
2. Роль команди топ-менеджерів, лінійних керівників та HR-менеджера: розподіл відповідальності.
3. Профіль посади HR-менеджера.

4. Як «продати» свій особистий бренд.
5. Особистий план розвитку.
6. HR: каталізатор змін чи запорука стабільності розвитку організації.
7. Психологія в HR: технології та інструментарій.
8. Лідер як каталізатор ідеї. Відповідальність лідера.
9. Команда як вирішальний фактор успіху організації.
10. Виникнення корпоративної культури в нових організаціях. Аналіз культури організації (приклад з практики).
11. Оцінка та зміна корпоративної культури: технології втручання.
12. Відповідальність HRM за формування стратегії компанії.
13. Алгоритм створення HR-стратегії.
14. Стратегія компанії як джерело вимог до затрат на персонал.
15. Створення корпоративної культури. Через цінності — до прибутку компанії.
16. Закріплення зони відповідальності: посадова інструкція та ключові індикатори ефективності.
17. Фільтри у доборі персоналу.
18. Критерії оцінки людських ресурсів: стандартні та нестандартні.
19. Технології проведення оціночного інтерв'ю.
20. Способи і методи адаптації співробітника.
21. Особистий приклад лідера. Наставництво.
22. Приклади впроваджених адаптаційних програм.
23. Планування кар'єри.
24. Розвиток персоналу. Створення системи навчання.
25. Види навчання кваліфікованого персоналу.
26. Складові успішного тренінгу.
27. Пошук і розвиток талантів. Кадровий резерв – золото компанії.
28. Створення системи мотивації персоналу. Основні елементи системи мотивації.
29. Компоненти мотивації: компенсаційний пакет, стимулювання, лідерство.
30. Системи стимулювання. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків.
31. Позитивна та негативна мотивація. Їєрархія потреб.
32. Грейдинг та посадовий аналіз як основа побудови компенсаційного пакету.
33. Процедура грейдування і регулярної атестації персоналу на її основі.
34. Самоменеджмент: управління часом та стресом. Емоційний інтелект.
35. Технології прийняття рішень. Координація дій.
36. Клімат спілкування і ефективність організації.
37. Управління зборами і проведення нарад.
38. Усні та письмові комунікації в організації.
39. Стратегія управління конфліктами в організації.
40. Аналіз і шляхи удосконалення використання робочого часу в організації.
41. Аналіз організації і стану нормування праці на підприємстві.
42. Організація оплати праці на підприємстві та її ефективність.
43. Організація оцінки персоналу та її ефективність.
44. Організація розвитку персоналу та його ефективність.
45. Кадрове діловодство в організації.
46. Кадрова служба організації, ефективність її діяльності.

47. Інвестування в персонал і його ефективність.
48. Конкурентоспроможність персоналу організації й шляхи її підвищення.
49. Соціальне партнерство в організації.
50. Корпоративна (організаційна) культура та корпоративний (організаційний) стиль.
51. Управління персоналом та його місце у системі менеджменту організації.
52. Сучасні принципи роботи з персоналом.
53. Технологія управління персоналом: економічні, адміністративні, соціально-психологічні аспекти кадрової роботи.
54. Служба управління персоналом та її роль у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами.
55. Маркетинг персоналу як передумова якісного комплектування кадрового складу організації.
56. Технології залучення персоналу: підходи, методи, принципи.
57. Технології взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішнім ринком праці.
58. Технології оптимізації внутрішнього ринку праці організації.
59. Відбір персоналу: етапи, критерії, методи.
60. Технології оптимального розміщення кадрів за посадами.
61. Технології адаптації персоналу: техніко-технологічний та соціально-психологічний аспекти.
62. Ефективні технології мотивації персоналу.
63. Контроль у сфері менеджменту персоналу: призначення, методи, етапи.
64. Технології стабілізації трудового колективу.
65. Технології розвитку персоналу: сучасна практика та перспективні кроки.
66. Сучасні технології професійного навчання.
67. Технології підвищення продуктивності праці в організації.
68. Ротація кадрів у системі кадрових технологій.
69. Оцінювання персоналу у комплексі кадрових заходів.
70. Лізинг персоналу.
71. Технологія обліку кадрів.
72. Кадровий аудит: принципи, методи, етапи здійснення.
73. Технології оптимізації соціально-психологічного клімату організації.
74. Технології оптимізації умов праці.
75. Технологія, принципи та етапи врегулювання трудових спорів.

## Індивідуальні завдання

Таблиця 2

Зміст індивідуальних завдань  
з навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами та кадрове  
діловодство»

СЕМЕСТР 1		Макси- мальна кількість балів
<b>За виконання модульних (контрольних) завдань</b>		
	Написання модульної контрольної роботи	25
<b>Усього балів за модульний контроль</b>		<b>50</b>
<b>Види індивідуальних завдань</b>		
<b>Обов'язкові завдання</b>		
1. Виконання завдань теоретичного блоку <sup>1</sup>		15
2. Виконання індивідуальних самостійних завдань на базах практики <sup>2</sup> (індивідуальне практичне завдання)		20
<b>Балів за виконання обов'язкових завдань</b>		<b>35</b>
<b>Вибіркові завдання</b>		
3. Розробка профілю посади керівника, професіонала чи фахівця організації		10
4. Розробка опитувального листа для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації		10
5. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації		10
6. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю		10
7. Розробка замовлення на пошук і відбір кандидата на одну з ключових посад в організації для рекрутингової агенції		10
8. Розробка технології пошуку й відбору рекрутинговою агенцією кандидата на одну з ключових посад в організації		10
9. Обґрунтування економічної доцільності передачі на аутсорсинг окремих функцій з управління персоналом		10
10. Обґрунтування економічної доцільності використання в організації лізингу персоналу		10
11. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу із штату в організації		10
12. Розроблення показників оцінювання працівників певної професійної групи в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування,		10



Житомирська політехніка	Міністерство освіти і науки України Державний університет «Житомирська політехніка»	
оброблення результатів опитування, установлення остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості		
13. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата»	10	
14. Моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні. Характеристика видів послуг, які пропонують агенції, аналіз термінів виконання замовлень і вартості послуг	10	
15. Моніторинг ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні. Характеристика схем, за якими здійснюється залучення персоналу на умовах лізингу, аналіз вартості послуг та категорій персоналу, які користуються попитом	10	
<b>Балів за виконання вибіркового завдання</b>	<b>20</b>	
<b>Усього балів за виконання індивідуальних завдань</b>	<b>55</b>	

### *7.1.1. Завдання теоретичного блоку<sup>1</sup>*

#### ***Варіант 1***

1. Зробити порівняльний аналіз методичних підходів до проведення аналізу робіт.
2. Розробка замовлення на пошук і відбір кандидата на одну з ключових посад в організації для рекрутингової агенції

#### ***Варіант 2***

1. Зробити порівняльний аналіз технологій пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.
2. Обґрунтування економічної доцільності передачі на аутсорсинг окремих функцій з управління персоналом.

#### ***Варіант 3***

1. Зробити порівняльний аналіз ефективності розміщення рекламних оголошень про вакантні посади в різних ЗМІ.
2. Обґрунтування економічної доцільності використання в організації лізингу персоналу.

#### ***Варіант 4***

1. Зробити порівняльний аналіз ефективності використання служб зайнятості, приватних агенцій з працевлаштування та навчальних закладів у підборі персоналу.
2. Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу із штату в організації.

#### ***Варіант 5***

1. Зробити порівняльний аналіз зайнятості персоналу на умовах традиційного трудового договору та на умовах лізингу.
2. Розробка профілю посади професіонала організації.

#### ***Варіант 6***

1. Зробити порівняльний аналіз зайнятості персоналу на умовах традиційного трудового договору та на умовах аутстафінгу.

<sup>1</sup> Пункт 1 «Виконання завдань теоретичного блоку» табл. 2

## 2. Розробка профілю посади фахівця організації.

### **Варіант 7**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
2. Розроблення показників оцінювання робітників певної професійної групи в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування, оброблення результатів опитування, установлення остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості.

### **Варіант 8**

1. Зробити порівняльний аналіз різних видів інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
2. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади економіста у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата».

### **Варіант 9**

1. Зробити порівняльний аналіз різних видів тестування кандидатів на вакантну посаду.
2. Розробка технології пошуку й відбору рекрутинговою агенцією кандидата на одну з ключових посад в організації.

### **Варіант 10**

1. Зробити порівняльний аналіз методів оцінювання претендентів на вакантну посаду.
2. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади бухгалтера у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата».

### **Варіант 11**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій роботи рекрутингових агенцій.
2. Розроблення показників оцінювання економіста в організації: складання анкети, формування групи експертів, проведення експертного опитування, оброблення результатів опитування, установлення остаточного набору показників й визначення їхньої вагомості.

### **Варіант 12**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій оцінювання різних категорій персоналу.
2. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади помічника керівника у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата».

### **Варіант 13**

1. Зробити порівняльний аналіз різних процедур формування змісту оцінювання персоналу.
2. Моніторинг ринку лізингових послуг у галузі управління персоналом в Україні. Характеристика схем, за якими здійснюється залучення персоналу на умовах лізингу, аналіз вартості послуг та категорій персоналу, які користуються попитом.

### **Варіант 14**

1. Зробити порівняльний аналіз технологій аутсорсингу, лізингу персоналу та аутстафінгу.
2. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду професіонала чи фахівця організації.

### **Варіант 15**

1. Зробити порівняльний аналіз методичних підходів до обґрунтування використання організацією аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом.
2. Розробка опитувального листа для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації

### **Варіант 16**

1. Зробити порівняльний аналіз процедур проведення оцінювання персоналу.
2. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду професіонала чи фахівця організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю.

### **Варіант 17**

1. Зробити порівняльний аналіз методів збору інформації про працівників для проведення їхнього оцінювання.
2. Моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні. Характеристика видів послуг, які пропонують агенції, аналіз термінів виконання замовлень і вартості послуг.

### **Варіант 18**

1. Зробити порівняльний аналіз методів оброблення інформації (виміру показників оцінювання персоналу).
2. Розробка профілю посади керівника організації.

### **Варіант 19**

1. Зробити порівняльний аналіз методичних підходів проведення атестації персоналу та центрів оцінки.
2. Розробка проєктивних та ситуаційних завдань для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника.

### **Варіант 20**

1. Зробити порівняльний аналіз суб'єктів оцінювання персоналу.
2. Визначення необхідного типу референції, мотиваційних тенденцій та позиціонування у робочих стосунках кандидатів на посаду керівника організації, розробка питань для їхнього виявлення під час інтерв'ю.

#### **7.1.2. Завдання практичного блоку для виконання на базі практики або за місцем роботи студента<sup>2</sup>**

1. Дати коротку загальну характеристику бази практики: повна назва організації; галузева приналежність; форма власності; основні види продукції, що виробляється, виконувані послуги; загальна чисельність персоналу; показники обсягів діяльності за минулий звітний рік: товарна продукція, обсяги продажу, вартість наданих замовникам послуг тощо.

2. Провести аналіз організації підбору персоналу:

- процедури розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- технологій пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу;

<sup>2</sup> Пункт 2 «Виконання індивідуальних самостійних завдань на базах практики» табл. 2.

- процедури збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- процедури, методів та суб'єктів проведення інтерв'ю;
- інших методів оцінювання кандидатів;
- процедури прийняття рішення про заповнення вакансії.

Виявити недоліки та розробити рекомендації щодо удосконалення підбору персоналу в організації.

3. Провести аналіз організації процесу оцінювання персоналу:

- цілей і завдань оцінювання персоналу;
- процедури формування змісту оцінювання персоналу; ступеня відповідності показників оцінювання поставленим цілям і завданням;
- періодичності проведення оцінювання;
- процедури вибору суб'єктів оцінювання та визначення відповідальних осіб;
- етапів процесу оцінювання персоналу;
- структури й змісту оцінювальних форм та інших документів, які використовуються під час оцінювання; процедури заповнення оцінювальних форм;
- методів збирання інформації про працівників;
- методів оброблення інформації (виміру показників оцінювання);
- процедури обговорення результатів оцінювання із працівником;
- напрямів використання результатів оцінювання.

Виявити недоліки та розробити рекомендації щодо удосконалення організації оцінювання персоналу.

## ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

### (1 семестр)

1. Сучасні технології управління персоналом.
2. Сутність та призначення аналізу робіт. Складання опису роботи та специфікації роботи.
3. Етапи аналізу робіт. Методи збирання інформації для аналізу робіт.
4. Сутність, етапи та суб'єкти професійного підбору персоналу.
5. Складання кваліфікаційної карти та карти компетенцій. Формування профілю посади.
6. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду.
7. Внутрішні та зовнішні джерела підбору персоналу.
8. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій, навчальних закладів у підборі персоналу.
9. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів.
10. Використання Інтернет – технологій під час підбору персоналу.
11. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
12. Вивчення резюме кандидата.
13. Технологія розроблення стандартних форм.
14. Технології проведення телефонного інтерв'ю.
15. Технології перевірки інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду.
16. Процедура й технології проведення інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду.
17. Технології проведення тестування.

18. Практика використання нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади.

19. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.  
Укладання трудового договору

20. Технології адаптації та уведення працівника в посаду.

21. Ефективність підбору персоналу.

22. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.

23. Інфраструктура ринку рекрутингових послуг.

24. Стратегії і технології роботи рекрутингових агенцій. Етапи рекрутування.

25. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.

26. Технології вибору постачальника аутсорсингових послуг.

27. Загальні положення та типовий зміст контракту з аутсорсингу.

28. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.

29. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі.

30. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцем.

31. Передумови та технології використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату (у т.ч. аутстафінг).

32. Відмінності між технологіями аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу.

33. Основні етапи розроблення та реалізації проектів з виведення персоналу зі штату організації.

34. Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій.

35. Технологія розроблення показників оцінювання. Установлення вагомості показників оцінювання (ключових компетенцій).

36. Методичні аспекти розроблення шкали оцінювання.

37. Методи збирання інформації про працівника. Методи оброблення інформації (виміру показників).

38. Технологія оцінювання персоналу за досягненням поставлених цілей.

39. Послуги центрів оцінювання (Assessment Center) з комплексного оцінювання персоналу. Програми роботи центрів оцінки.

40. Методичні підходи до розроблення комплексної методики оцінювання персоналу.

41. Процес оцінювання: характеристика основних елементів. Порядок використання результатів оцінювання.

42. Вибір суб'єктів оцінювання персоналу.

43. Методичні аспекти розроблення оцінювальних форм.

44. Процедура проведення атестації персоналу.

45. Сучасні трактування сутності мотивування та стимулювання персоналу.

46. Розробка системи мотивації співробітників сучасної організації.

47. Сутність та призначення інформаційних систем управління персоналом.

Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом.

48. Використання інформаційних систем для вирішення завдань, пов'язаних з підбором працівників.

49. Використання комп'ютерних технологій під час оцінювання персоналу.  
50. Використання пакетів програм для тестування кандидатів.

### 8. Методи контролю

Для оцінювання знань студентів передбачається проведення поточного та підсумкового контролю знань за ЄКТС.

Поточний контроль здійснюється в процесі вивчення дисципліни на семінарських заняттях і проводиться у терміни, які визначаються календарним планом. Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння теоретичного матеріалу, вироблення навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Об'єктами поточного контролю знань студентів є:

- систематичність, активність, своєчасність та результативність роботи над вивченням програмного матеріалу дисципліни, у т.ч. виконання домашніх завдань та розв'язання задач;
- виконання завдань для самостійного опрацювання;
- виконання модульного завдання.

Поточний контроль знань, вмінь та навичок студентів передбачає застосування таких видів:

- тестові завдання;
- розрахункові завдання;
- обговорення проблеми, дискусія;
- аналіз конкретних ситуацій (поданих у вигляді усного, текстового або графічного матеріалу);
- ділові ігри (кейс-методи);
- презентації результатів роботи.

Об'єктом підсумкового контролю знань студентів у формі заліку є виконання письмових завдань. На залік виносяться вузлові питання, типові та комплексні задачі, завдання, що потребують творчого підходу та вміння синтезувати отримані знання.

Поточний контроль та оцінювання навчальних досягнень студентів дистанційної форми навчання здійснюється на основі виконаних кожним студентом індивідуальних завдань, їх захисту та виконання завдань МКР під час аудиторних занять. Для студентів дистанційної форми навчання підсумковий контроль у формі заліку проводиться у період залікового тижня екзаменаційної сесії за обов'язкової присутності студента. Результати заліку студентів дистанційної форми навчання оцінюються в діапазоні від 0 до 70 балів.

Екзаменаційний білет містить теоретичні та тестові завдання.

### 9. Схема нарахування балів

1 СЕМЕСТР										Сума	
Поточне тестування та самостійна робота											
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2						
T1	T2	T3	T4	T5	МКР	T6	T7	T8	T9	МКР	100



5	5	5	5	5	25	7	6	6	6	25	
---	---	---	---	---	----	---	---	---	---	----	--

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	відмінно	зараховано
82-89	добре	
74-81		
64-73		
60-63	задовільно	
35-59	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 10. Рекомендована література

### *Основна література*

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е узд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І.Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
5. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 667 с.

### *Допоміжна література*

6. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во Знання, КОО, 1999. – 556 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
8. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
9. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 328 с.
10. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
11. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. Кибанова А. Я. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 695 с.

12. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
13. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2002. – 368 с.
14. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Ученик. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
15. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2001. – 416 с.
16. Anderson B., Ruhs M. Migrant workers: who needs them? A framework for the analysis of shortages, immigration and public policy. – Oxford University Press, August 2010. – 49 p.
17. Drusilla K. Brown Labor Standards: Where Do they Belong on the International Trade Agenda? / K. Drusilla // The Journal of economic perspectives. – Summer 2001. – Volume 15. – P. 92.
18. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management / L. Byars Lloyd, W. Rue Leslil. – 1991. – 153 p.
19. Renckly, Richard G. Human resources / Richard G. Renckly. – 2nd ed. – 2004. – (Barron's business library). Includes bibliographical references and index. – ISBN: 0-7641-2449-8.

### *Інформаційні ресурси в Інтернеті*

1. Кодекс законів про працю України – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Класифікатор професій ДК 003:2010. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.dk003.com/>
3. <http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
4. <http://hr-kavjarnia.com.ua/> – проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.
5. <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> – бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»
6. <http://www.hrliga.com/> – спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «MeНеджеR по персоналу».