

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
усіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2012**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.  
Протокол № 2 від 27.09.2011 р.

**Укладачі:** Потьомкін С. К.  
Мартиненко М. В.  
Третьяк О. П.  
Яндола К. О.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Управління персоналом" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання / укл. Потьомкін С. К., Мартиненко М. В., Третьяк О. П. та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 56 с. (Укр. мов.)

Наведено тематичний план навчальної дисципліни, її зміст за модулями й темами, плани лекцій та практичних (семінарських) занять, матеріал щодо закріплення знань (самостійна робота, контрольні запитання тощо), методичні рекомендації, критерії та порядок оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання.

## Вступ

Програма вивчення нормативної дисципліни "Управління персоналом" складено відповідно до місця та значення за структурно-логічного схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою бакалавра з напрямку підготовки 6.030601 "Менеджмент", і охоплює всі змістовні модулі, визначені анотацією для кількості годин, передбачених стандартом.

За змістом викладення програма відтворює сутність та значення сучасної системи управління персоналом як складової частини менеджменту організацій та передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок щодо управління персоналом у організаціях різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

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

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна "Управління персоналом" викладається після вивчення дисциплін: "Менеджмент", "Трудове право", "Психологія", "Соціологія".

Основною метою викладання дисципліни є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, оцінювання та розвитку працівників, а також забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організацій.

Завданням викладення дисципліни "Управління персоналом" є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування ефективної системи управління персоналом у організації;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики організації;
- проектування систем управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;

- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організація набору і відбору персоналу в організації;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників на етапі розвитку персоналу організації;
- управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою здійснення їх розвитку;
- атестування персоналу та використання його результатів у систем мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Методика вивчення навчальної дисципліни базується на синтезі лекцій, семінарів та практичних завдань.

Під час навчання студенти отримують необхідні знання на лекційних заняттях, шляхом обговорення лекційного матеріалу на семінарах, а також виконуючи практичні завдання.

Важливим елементом успішного засвоєння матеріалу курсу є самостійна робота студентів із нормативними актами, спеціальною вітчизняною та закордонною літературою.

Основні види самостійної роботи, що пропонується студентам:

1. Вивчення спеціального матеріалу.
2. Вивчення рекомендованої літератури.
3. Опанування основними термінами та поняттями щодо управління персоналом.
4. Підготовка до дискусій на семінарах, практичних занять, роботи в малих групах.
5. Контрольна перевірка особистих знань за запитанням для самоконтролю.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять (лекційних, практичних, семінарських). Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі навчання та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до положень кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Структура програми навчальної дисципліни "Управління персоналом" наведена у табл. 1.

**Структура навчальної дисципліни**

Характеристика дисципліни: підготовка бакалаврів	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних до: ECTS – 6, у тому числі: змістовних модулів – 4; самостійна робота	Шифр та назва галузі знань: 0306 "Менеджмент та адміністрування"	Обов'язкова. Рік підготовки 3,4. Семестри 6,7
Кількість годин: усього 216 за змістовними модулями: модуль 1 – 53 год.; модуль 2 – 55 год.; модуль 3 – 54 год.; модуль 4 – 54 год.	Шифр та назва напрямку підготовки : 6.030601 "Менеджмент"	Лекції: кількість годин – 58. Практичні (семінарські): кількість годин – 58. Самостійна робота: кількість годин – 84; поточні та передекзаменаційні консультації – 16
Кількість тижнів викладання дисципліни – 29. Кількість годин на тиждень – 4	Освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр	Вид контролю – залік, іспит

**1. Кваліфікаційні вимоги до студентів**

Навчальна дисципліна "Управління персоналом" є нормативною і забезпечує формування навичок, передбачених освітньо-кваліфікаційною характеристикою.

Вивчення дисципліни дозволить здійснити практичну підготовку студентів та оволодіти такими спеціальними професійними компетенціями (професійно-функціональні знання та вміння):

- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- розуміти місце та значення процесу управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;

- розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації у т. ч. визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- володіти навичками з кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі здійснення кадрового моніторингу;
- знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;
- знати основні функції кадрової служби, у т. ч. менеджера з персоналу;
- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- володіти уміннями з формування згуртованого трудового колективу організації та управління ним;
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращення;
- вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі сторони) працівників підприємства;
- знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- володіти методами ефективного комплектування штатами та адаптації працівників на підприємстві;
- вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;
- складати план заходів з профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства;
- володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації;
- мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу в організації;
- знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації;

- володіти навичками з розрахунку показників кадрів у організації та методів формування стабільного трудового колективу;
- готувати пропозиції щодо проведення економічно обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів;
- уміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

## **2. Тематичний план навчальної дисципліни**

При вивченні дисципліни "Управління персоналом" студент має ознайомитись з програмою дисципліни, з її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань. Структура залікового кредиту дисципліни наведена у табл. 2.

Тематичний план дисципліни "Управління персоналом" складається з чотирьох модулів, кожний з яких об'єднує у собі відносно окремий, самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття, самостійна робота студента.

## **3. Зміст дисципліни за модулями та темами**

### **Змістовний модуль 1. Організація праці персоналу**

#### **Тема 1. Наукова організація праці.**

Сутність наукової організації праці. Визначення поняття, напрями розвитку та удосконалення організації праці у виробництві.

Форми та елементи організації праці. Залежність форм та елементів організації праці від факторів виробництва

Вплив антропометричних даних людини на форму та елементи організації праці. Задачі наукової організації праці. Задачі організації праці у підвищенні ефективності виробництва. Відмінність поняття "організації праці" від понять "організація виробництва" та "організація управління". Місце організації праці у системі суспільного виробництва.

## Структура залікового кредиту дисципліни

№ п/п	Тема	Кількість навчальних годин, відведених на				
		Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Поточні консуль- тації	Самостійну роботу	Передекза- менаційні консультації
1	2	3	4	5	6	7
Змістовний модуль 1. Організація праці персоналу						
1	Наукова організація праці	2	2	–	4	–
2	Розподіл та кооперація праці на підприємстві	2	2	–	4	–
3	Трудовий процес та методи його вивчення	4	4	–	10	–
4	Організація та обслуговування робочих місць	2	2	–	4	–
5	Методи розробки нормативів праці	2	2	–	4	–
	Всього за модулем 1	12	12	3	26	–
Змістовний модуль 2. Нормування та оплата праці						
6	Методи встановлення норм часу	2	2	–	4	–
7	Нормування праці основних категорій робітників	6	6	–	14	–
8	Особливості використання форм і системи оплати праці підприємстві	4	4	3	10	–
	Всього за модулем 2	12	12	3	28	–



Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Змістовний модуль 3. Кадри та їх планування						
9	Управління персоналом у системі менеджменту організації	2	2	–	2	–
10	Управління персоналом як соціальна система	2	2	–	2	–
11	Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації	2	2	–	2	–
12	Кадрове планування в організаціях	4	4	–	2	–
13	Організація набору та відбору кадрів	4	4	–	3	–
14	Організування діяльності та функції служб персоналу	4	4	3	3	–
	Всього за модулем 3	18	18	3	15	–
Змістовний модуль 4. Розвиток персоналу організації						
15	Формування колективу організації	2	2	–	2	–
16	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	2	2	–	2	–
17	Оцінювання персоналу в організації	4	4	–	3	–
18	Управління розвитком і рухом персоналу організації	2	2	–	2	–
19	Управління процесом вивільнення персоналу	2	2	–	2	–
20	Соціальне партнерство в організації	2	2	–	2	–
21	Ефективність управління персоналом	2	2	3	2	–
	Всього за модулем 4	16	16	3	15	4
	Всього	58	58	12	84	4

## **Тема 2. Розподіл та кооперація праці на підприємстві.**

Основні форми розподілу праці на підприємстві.

Міжнародний, галузевий розподіл праці. Види розподілу праці на підприємстві. Кваліфікаційний, функціональний, технологічний. Економічні, психофізіологічні та соціальні межі розподілу праці.

Кооперація праці.

Основні форми кооперації праці: внутрішньогалузева, міжцехові, внутрішньоцехові, внутрішньоділянкові. Вплив технічного прогресу на зміну форм кооперації праці.

Бригадна форма організації праці.

Переваги та недоліки колективної праці. Методи організації бригад. Види бригад. Технічно-організаційне та економічне забезпечення праці у бригадах. Облік вкладу кожного працівника в результат роботи бригади.

## **Тема 3. Трудовий процес та методи його вивчення.**

Місце трудового процесу у виробничому процесі.

Структура трудового процесу, принципи його раціональної організації. Планування робочого місця. Зони досяжності. Монотонність праці, інтенсивність праці. Інженерна психологія. Фотографія робочого часу.

Класифікація витрат та втрат робочого часу різних категорій робітників. Технічні засоби вивчення робочого часу. Фотографія робочого часу, її види та призначення. Проведення спостережень. Обробка результатів.

Хронометраж операцій. Етапи проведення хронометражу операцій. Підготовка проведення. Проведення та обробка результатів спостережень. Аналіз здобутих результатів

## **Тема 4. Організація та обслуговування робочих місць.**

Робоче місце. Класифікація та оснащеність робочих місць. Принципи раціонального планування робочих місць. Вибір раціонального варіанту робочого місця. Система обслуговування робочих місць у різних типах виробництва. Багатоверстатне обслуговування.

Сутність багатоверстатного обслуговування. Методи розрахунку норми багатоверстатного обслуговування. Роль підвищення продуктивності праці. Умови впровадження багатоверстатного обслуговування.

Особливості організації праці допоміжних робітників. Системи обслуговування основних робочих місць. Централізація та спеціалізація допоміжних робіт. Переваги та недоліки систем організації праці допоміжних робітників вплив на основне виробництво.

## **Тема 5. Методи розробки нормативів праці.**

Роль та значення нормативів. Вимоги до нормативів у різних виробничих умовах. Класифікація нормативів залежно від типів виробництва і місця використання. Місце розробки нормативів, призначення та галузі використання. Загальний порядок розробки нормативів.

Встановлення факторів, що впливають на тривалість окремих елементів витрат часу. Проведення спостережень, аналіз та обробка вихідних даних для складання нормативів. Використання математичних методів для розробки нормативних матеріалів.

Визначення залежності та математичні моделі між функціями і аргументами. Побудова графіків, таблиць, номограм. Використання обчислювальної техніки та спеціальних програм персональних комп'ютерів.

## **Змістовний модуль 2. Нормування та оплата праці**

### **Тема 6. Методи встановлення норм часу.**

Точність та обґрунтованість норм часу у різних типах виробництва.

Дослідно-статистичний метод встановлення норм часу. Сфера використання. Недоліки дослідно-статистичного метода. Аналітичний метод встановлення норм часу за нормативами. Розрахунок норм на основі витрат робочого часу та режимів роботи устаткування.

Порядок, умови та юридичні положення перегляду норм.

Випадки перегляду норм часу. Порядок перегляду норм часу. Роль профспілок в перегляді норм часу.

### **Тема 7. Нормування праці основних категорій робітників.**

Нормування праці за нормативами часу.

Професії допоміжних робітників, праця яких нормується за нормативами часу. Розрахунок потрібної чисельності на річний обсяг робіт. Нормування праці за нормами обслуговування.

Методи розробки нормативів чисельності для розрахунку норм обслуговування. Нормування праці за нормативами чисельності і робочими місцями.

Умови використання нормативів чисельності: норми часу, норми обслуговування – межа їх використання. Суть методів, які використовуються для розробки нормативів чисельності. Випадки встановлення чисельності за робочими місцями.

Нормування праці спеціалістів за нормативами чисельності.

Основні методи нормування праці спеціалістів та службовців. Особливості розробки нормативів чисельності до цих категорій робітників.

Нормування чисельності службовців.

Залежність засобу нормування праці службовців від характеру виконуваних ними робіт. Особливості розробки нормативів чисельності службовців.

## **Тема 8. Особливості використання форм і систем оплати праці на підприємстві.**

Відрядна форма оплати праці та її системи.

Умови використання та особливості відрядної форми оплати праці. Відрядно-преміальна система оплати праці її різновид.

Погодинна форма оплати праці

Форми погодинної оплати праці. Терміни та періодичність виплат. Середня заробітна плата та її обчислення.

Прав робітників на оплату праці та їх захист.

Індексація заробітної плати. Особливості оплати праці робітників бюджетних підприємств та організацій. Компенсація робітникам частини заробітної плати у зв'язку з затримкою її виплат. Контроль за виконанням законодавства відносно оплати праці.

## **Змістовний модуль 3. Кадри та їх планування**

### **Тема 9. Управління персоналом у системі менеджменту організацій.**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми управління персоналом.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять: "трудові ресурси", "персонал", "трудовий потенціал", "кадри". Системний підхід до управління персоналом. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій "управління кадрами", "управління персоналом", "менеджмент персоналу", "управління людськими ресурсами". Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

## **Тема 10. Управління персоналом як соціальна система.**

Поняття особистості. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями: робітники та службовці.

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

Співвідношення понять "професія", "спеціальність", "кваліфікація", "посада". Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Класифікація персоналу за категоріями посад в організації. Управлінський та виробничий персонал: зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

## **Тема 11. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.**

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

Складові кадрової політики та етапи її проектування: 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.

## **Тема 12. Кадрове планування в організаціях.**

Зміст кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві.

Види планування: стратегічне, тактичне та поточне. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

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

Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Склад та характеристика методів планування персоналу. Способи нормування ресурсів. Типи планів з персоналу.

Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналу. Методи визначення потреби підприємства в персоналі.

### **Тема 13. Організація набору та відбору кадрів.**

Зміст процесу набору та наймання працівників в організацію. 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 та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організацією. Види співбесід.

Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Анкетування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація: первинна та вторинна входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж.

## **Тема 14. Організування діяльності та функції служб персоналу.**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби та управління персоналом організації. 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.

### **Змістовний модуль 4. Розвиток персоналу організації**

## **Тема 15. Формування колективу організації.**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.

Структура трудового колективу: формальна і неформальна. Основні характеристики групи. Типи формальних груп у організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Стадії розвитку групи та виникнення колективу.

Колектив як соціальна система та вища форма внутрішньої організації групи. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Специфіка жіночих колективів.

Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Рівні корпоративної культури.

## **Тема 16. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.**

Згуртованості колективу: сутність та стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та відмінності.

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. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Характеристика основних розділів. Методи збирання соціальної інформації: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо.

## **Тема 17. Оцінювання персоналу в організації.**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання 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.

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.

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

### **Тема 18. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації.**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Навчання персоналу. Програма підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст поняття "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 та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

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. Наступник. Дублер. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Управління нововведеннями в кадровій роботі. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

### **Тема 19. Управління процесом вивільнення персоналом.**

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.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу, техніки безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

## **Тема 20. Соціальне партнерство в організації.**

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

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

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

## **Тема 21. Ефективність управління персоналом.**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та завдання. Критерії та показники ефективності управління персоналом. Ефективність витрат на персонал.

Комплексна оцінка управлінської праці: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу: зміст, критерії показники.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.

## **4. Плани лекцій**

### **Змістовний модуль 1. Організація праці персоналу**

#### **Тема 1. Наукова організація праці.**

- 1.1. Суть наукової організації праці.
- 1.2. Форми та елементи організації праці.
- 1.3. Задачі наукової організації праці.

**Література:** основна [5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

#### **Тема 2. Розподіл та кооперація праці на підприємстві.**

- 2.1. Основні форми розподілу праці на підприємстві.
- 2.2. Кооперація праці.
- 2.3. Бригадна форма організації праці.

**Література:** основна [1; 2; 5; 8]; додаткова [19].

#### **Тема 3. Трудовий процес та методи його вивчення.**

- 3.1. Місце трудового процесу у виробничому процесі.
- 3.2. Фотографія робочого часу.
- 3.3. Хронометраж.

**Література:** основна [1; 2; 4; 8; 12]; додаткова [19].

#### **Тема 4. Організація та обслуговування робочих місць.**

- 4.1. Робоче місце.
- 4.2. Багатоверстатне обслуговування.
- 4.3. Особливості організації праці допоміжних робітників.

**Література:** Основна [1; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

### **Змістовний модуль 2. Нормування та оплата праці**

#### **Тема 5. Методи розробки нормативів праці.**

- 5.1. Роль та значення нормативів.
- 5.2. Загальний порядок розробки нормативів.
- 5.3. Використання математичних методів для розробки нормативних матеріалів.

**Література:** основна [4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

## **Тема 6. Методи встановлення норм часу.**

- 6.1. Аналітичний метод.
- 6.2. Нормування праці основних робітників.
- 6.3. Особливості нормування основного та допоміжного часу.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 13] додаткова [19].

## **Тема 7. Нормування праці основних категорій робітників.**

- 7.1. Нормування праці за нормами часу.
- 7.2. Нормування праці за нормами обслуговування.
- 7.3. Нормування праці за нормативами чисельності і робочими місцями.
- 7.4. Нормування праці за нормативами чисельності.
- 7.5. Нормування праці за нормами керівництва.
- 7.6. Нормування чисельності службовців.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

## **Тема 8. Особливості використання форм і систем оплати праці.**

- 8.1. Відрядна форма оплати праці та її системи.
- 8.2. Погодинна форма оплати праці.
- 8.3. Захист прав робітників на оплату праці.

**Література:** основна [ 2; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

## **Змістовний модуль 3. Кадри та їх планування**

### **Тема 9. Управління персоналом у системі менеджменту організації.**

- 9.1. Управління персоналом як наука.
- 9.2. Людина та її ціннісні орієнтації.
- 9.3. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
- 9.4. Етапи розвитку управління персоналом та його сучасні концепції та теорії.

**Література:** основна [3; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 10. Управління персоналом як соціальна система.**

- 10.1. Персонал як суб'єкт управління.
- 10.2. Соціальні групи та їх класифікація.
- 10.3. Структура персоналу.
- 10.4. Професійно-кваліфікаційний рівень працівників, їх компетентність.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 18]; додаткова [20; 22].

## **Тема 11. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.**

- 11.1. Значення кадрової політики.
- 11.2. Фактори, які впливають на формування кадрової політики.
- 11.3. Стратегія управління персоналом.
- 11.4. Стиль керівництва та кадрова політика.

**Література:** основна [7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 12. Кадрове планування в організаціях.**

- 12.1. Мета та завдання планування персоналу.
- 12.2. Планування чисельності персоналу.
- 12.3. Аналіз джерел майбутніх потреб у персоналі.
- 12.4. Прогнозування потреби у персоналі.

**Література:** основна [3; 7; 10; 18]; додаткова [21; 22].

## **Тема 13. Організація набору та відбору персоналу.**

- 13.1. Підготовка до набору персоналу.
- 13.2. Методи набору персоналу.
- 13.3. Моделі та методи відбору працівників.
- 13.4. Трудова адаптація набраних працівників.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 14. Організування діяльності та функції служб персоналу.**

- 14.1. Роль служб персоналу в організації.
- 14.2. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
- 14.3. Планування роботи з персоналом.
- 14.4. Інформаційне забезпечення служб персоналу.

**Література:** основна [3; 7; 18]; додаткова [20; 21].

## **Змістовний модуль 4. Розвиток персоналу організації**

### **Тема 15. Формування колективу організації.**

- 15.1. Колектив як соціальна група. Принципи його формування.
- 15.2. Формальні та неформальні групи в колективі.
- 15.3. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.
- 15.4. Корпоративна культура.

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]

## **Тема 16. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.**

- 16.1. Стадії згуртованості колективу.
- 16.2. Соціально-психологічні особливості колективу.
- 16.3. Соціальний розвиток колективу.
- 16.4. Методи збирання соціальної інформації.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 17. Оцінювання та атестація персоналу.**

- 17.1. Критерії та методи оцінки персоналу.
- 17.2. Оцінювання роботи різних категорій робітників.
- 17.3. Оцінювання роботи спеціалістів та керівників.
- 17.4. Атестація персоналу підприємства.

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 18. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації.**

- 18.1. Професійний розвиток персоналу.
- 18.2. Навчання персоналу.
- 18.3. Управління мобільністю кадрів.
- 18.4. Планування та підготовка резерву керівників та спеціалістів.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 18]; додаткова [22].

## **Тема 19. Управління процесом вивільнення персоналу.**

- 19.1. Причини та процедура вивільнення персоналу.
- 19.2. Процедура звільнення персоналу.
- 19.3. Управління плинністю кадрів.
- 19.4. Розробка заходів з регулювання плинністю кадрів.

**Література:** основна [3; 11; 17; 18]; додаткова [20; 22].

## **Тема 20. Соціальне партнерство в організації.**

- 20.1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
- 20.2. Профспілкові організації та їх роль.
- 20.3. Колективні договори.
- 20.4. Соціальна відповідальність менеджера.

**Література:** основна [17; 18]; додаткова [20].

## **Тема 21. Ефективність управління персоналом.**

- 21.1. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.
- 21.2. Методичні оцінки за якістю та результатами праці.
- 21.3. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.
- 21.4. Порівняльні характеристики різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **5. Плани практичних та семінарських занять**

Практичне заняття спрямоване на формування вмінь та навичок виконання певних видів робіт з менеджменту.

У процесі проведення практичного заняття студенти (при попередньому поясненні викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації та ділові ігри.

Практичні завдання виконуються колективно, у малих групах або індивідуально. Частина завдання може виконуватись при самостійній підготовці. Наприкінці виконання завдання проводиться перевірка роботи та підведення підсумків з виставленням відповідної оцінки. Практичні заняття проводяться за окремими темами, згідно з планом (табл. 3)

При несвоєчасній здачі завдання оцінка може зменшуватися на кілька балів (не більше трьох).

Семінарські заняття спрямовані на закріплення студентами теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу.

При проведенні семінарського заняття організується дискусія навколо попередньо визначених тем (табл. 3). Питання для дискусій приведені в планах лекцій на відповідну тему. Викладач оцінює знання, активність та вміння захищати свою точку зору у процесі дискусії.

**План проведення практичних (семінарських) занять**

Назва теми	Перелік практичної роботи (опрацьованих питань)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовний модуль 1. Організація праці персоналу			
Тема 1. Наукова організація праці	Семінарське заняття "Праця як об'єкт організації" 1. Сутність організації праці та її задачі. 2. Основні напрями розвитку організації праці. 3. Робочий час та його тривалість. 4. Режим праці і відпочинку, методи регулювання	2	основна [ 1; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19]
Тема 2. Розподіл та кооперація праці на підприємстві	Ситуаційне завдання на тему: "Економічна межа розподілу праці"	2	основна [5; 7; 12; 13]; додаткова [19]
Тема 3. Трудовий процес та методи його вивчення	Тренінги: 1. Обробка фотографії робочого часу. 2. Обробка хронометражних спостережень. 3. Розробка заходів удосконалення організації праці робітників	4	основна [1; 2; 4; 5; 8]; додаткова [19]
Тема 4. Організація та обслуговування робочих місць	Практичне завдання за темою "Визначення норми обслуговування та норми часу при багатостатному обслуговуванні"	2	основна [1; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19]
Тема 5. Методи розробки нормативів праці	Тренінги: "Дослідностатистичний засіб розробки нормативів праці. Ознайомлення та використання загально машинобудівних нормативів часу"	2	основна [1; 2; 4; 5; 8]; додаткова [19]



Продовження табл. 3

1	2	3	4
Змістовний модуль 2. Нормування та оплата праці			
Тема 6. Методи встановлення норм часу	Практичні заняття з нормування верстатних робіт	2	основна [1; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19]
Тема 7. Нормування праці основних категорій робітників	Практичні заняття з питань: розрахунок потрібної чисельності робочих, спеціалістів, службовців; нормування праці робочих; нормування праці спеціалістів; методи нормування праці службовців	6	основна [1; 2; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19]
Тема 8. Особливості використання форми і систем оплати праці підприємстві	Ситуаційні завдання з визначення оплати праці 2	4	основна [1; 2]; додаткова [19]
Змістовний модуль 3. Кадри та їх планування			
Тема 9. Управління персоналом у системі менеджменту організації	Семинар: Управління персоналом як наука. 1. Людина та її цінності орієнтації. 2. Управління персоналом як функція менеджменту. 3. Етапи розвитку науки про персонал	2	основна [3; 7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]
Тема 10. Управління персоналом як соціальна система	Тренінги: Планування та аналіз показників праці. Визначення продуктивності праці, чисельності робітників тощо	2	основна [3; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]
Тема 11. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	Ситуація: Визначення чисельності персоналу організації в різних організаційних та господарських умовах	2	основна [3; 7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]

Продовження табл. 3

1	2	3	4
Тема 12. Кадрове планування в організаціях	Ситуація: Взаємозв'язок чисельності персоналу організації з основними показниками підприємства. Ситуація: Розробка професіограми	4	основна [3; 7; 10; 11; 17]; додаткова [20 – 22]
Тема 13. Організація набору та відбору кадрів	Ситуація: Цінносні орієнтири при виборі роботи. Ситуація: Розробка моделі робочого місця менеджера	4	основна [3; 7; 18]; додаткова [20 – 22]
Тема 14. Організування діяльності та функції служб персоналу:	Ситуація: Розподіл обов'язків між менеджерами відділу управління персоналом. Ситуація: Складання резюме	4	основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]
<b>Змістовний модуль 4: Розвиток персоналу організації</b>			
Тема 15. Формування колективу організації	Семинар: Соціальна система організації. 1. Організація як соціальна система. 2. Формування колективу. 3. Роль менеджера в формуванні колективу	2	основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22]
Тема 16. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	Тренінги: Планування чисельності персоналу підприємства	2	основна [3; 10; 17; 18]; додаткова [20 – 22]
Тема 17. Оцінювання персоналу в організації	Ситуація: Вибір та ранжування якостей, які необхідно оцінювати у працівників. Ситуація: Оцінка робітників підрозділу підприємства. Ситуація: Оцінка роботи менеджера або спеціаліста у період атестації	4	основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22]

Тема 18. Управління розвитком та рухом персоналу організації	Ситуація: Основні напрями розвитку персоналу	2	основна [3; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]
Тема 19. Управління процесом вивільнення персоналу	Ситуація: Звільнення персоналу. Аналіз причин, розробка заходів	2	основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22]
Тема 20. Соціальне партнерство в організації	Ситуація: Розробка методів стимулювання персоналу організації на основі соціального партнерства	2	основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22]
Тема 21. Ефективність управління персоналом	Ситуація: Оцінка ефективності роботи персоналу підприємства	2	основна [3; 7; 10; 17; 18]; додаткова [20 – 22]

## 6. Самостійна робота студентів

Для опанування дисципліни "Управління персоналом" окрім лекційних, практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Вивчення додаткової літератури.
2. Робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

### Перелік питань для самостійного опрацювання

#### Змістовний модуль 1. Організація праці персоналу

##### Тема 1. Наукова організація праці.

1. Організація праці, як частина організації виробництва.
2. Форми та елементи організації праці.
3. Задачі організації праці у підвищенні ефективності виробництва.

4. Відмінність поняття "організація праці" від понять "організація виробництва" та "організація управління".
5. Місце організації праці у системі суспільного виробництва.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

### **Тема 2. Розподіл та кооперація праці на підприємстві.**

1. Економічні, психофізіологічні та соціальні межі розподілу праці.
2. Форми розподілу праці на підприємстві.
3. Вплив технічного прогресу на зміну форм розподілу праці.
4. Багатоверстатне обслуговування та його види.
5. Сумісництво професій, його види та ефективність.
6. Переваги та недоліки колективної праці.

**Література:** основна [1; 2; 4; 12; 13]; додаткова [19].

### **Тема 3. Трудовий процес та методи його вивчення.**

1. Місце трудового процесу в виробничому процесі.
2. Структура трудового процесу.
3. Методи аналізу трудового процесу.
4. Залежність планування процесу праці від форми та розмірів предметів праці.
5. Хронометраж та його види.
6. Методи вивчення, проектування та розповсюдження передового досвіду.
7. Технічні засоби вивчення методів праці.
8. Види фотографій робочого часу.
9. Статистична фотографія робочого часу.
10. Самофотографія, методика та техніка спостережень, обробки та аналізу результатів.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

### **Тема 4 Організація та обслуговування робочих місць.**

1. Класифікація робочих місць.
2. Планово-попереджувальна система обслуговування робочих місць.
3. Чергова система обслуговування робочих місць.

4. Стандартна система обслуговування робочих місць.
5. Система обслуговування бригад.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 8]; додаткова [19].

### **Тема 5. Методи розробки нормативів праці.**

1. Вимоги до нормативів праці у різних типах виробництва.
2. Статистичний метод розробки нормативів.
3. Економіко-математичні методи розробки нормативів.
4. Розробка нормативів обслуговування.
5. Використання нормативів часу та режимів обробки матеріалу.

**Література:** основна [1; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

## **Змістовний модуль 2. Нормування та оплата праці**

### **Тема 6. Методи встановлення норм часу.**

1. Цілі та методи нормування праці.
2. Аналітичний метод встановлення норм часу.
3. Укрупнений метод встановлення норм часу.
4. Використання технічних засобів при розрахунку норм часу.
5. Особливості нормування часу прирізних видах робіт.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 13]; додаткова [19].

### **Тема 7. Нормування праці основних категорій робітників.**

1. Централізація та спеціалізація допоміжних робіт.
2. Регулювання розподілу завантаження робітників за місцями.
3. Розрахунок потрібної чисельності на річний обсяг робіт.
4. Основні методи нормування праці спеціалістів та службовців.
5. Умови та області використання нормативів чисельності та норм керівництва.
6. Керівні та довідкові матеріали з нормування праці керівників, спеціалістів та службовців.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 13]; додаткова [19].

### **Тема 8. Особливості використання форми і систем оплати праці.**

1. Тарифно-кваліфікаційний довідник, його призначення.
2. Роль оплати праці у відтворення робочої сили.

3. Сучасні системи оплати праці.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

### **Змістовний модуль 3. Кадри та їх планування**

#### **Тема 9. Управління персоналом у системі менеджменту організації.**

1. Роль та значення управління персоналом як науки.
2. Цінносні орієнтації персоналу та їх кваліфікація.
3. Управління персоналом як соціальна функція менеджменту.
4. Системний підхід до управління персоналом.
5. Зміст сучасних концепцій і теорій управління персоналом.
6. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

**Література:** основна [3; 7; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 10. Управління персоналом як соціальна система.**

1. Персонал як суб'єкт управління.
2. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями.
3. Соціальні групи та їх різновиди.
4. Структура персоналу організації.
5. Категорії працівників у складі спускової чисельності.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20; 21].

#### **Тема 11. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.**

1. Кадрова політика організації. Поняття та значення.
2. Формування кадрової політики. Фактори, що впливають на кадрову політику.
3. Стратегії управління персоналом.
4. Кадрова політика на різних стадіях життєвого циклу організації.
5. Вплив держави на формування кадрової політики організації.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 12. Кадрове планування в організації.**

1. Кадрове планування: мета та завдання.
2. Стратегічне планування людських ресурсів.
3. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

4. Чисельність персоналу. Планування за категоріями.
5. Джерела поповнення персоналу організації.
6. Прогнозування потреб у персоналі.

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 13. Організація набору та відбору кадрів.**

1. Набір кадрів, його значення.
2. Основні джерела набору кадрів.
3. Формування вимог до претендентів.
4. Методи відбору працівників.
5. Основні етапи відбору працівників.
6. Первісний та сторічний відбір.
7. Трудова адаптація прийнятих працівників.

**Література :** основна [3; 7; 10; 18]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 14. Організування діяльності та функції служб персоналу.**

1. Роль сучасних служб персоналу в організації.
2. Служби управління персоналом, їх різновиди.
3. Взаємозв'язок кадрових служб з іншими підрозділами підприємства.
4. Роль менеджера в роботі з персоналом.
5. Ділові якості менеджера по управлінню персоналом.
6. Інформаційне забезпечення служби управління персоналом.

**Література:** основна [3; 11; 17; 18]; додаткова [20; 22].

## **Модуль 4. Розвиток персоналу організації**

### **Тема 15. Формування колективу організації.**

1. Принципи формування колективу організації.
2. Ознаки колективу.
3. Потреби, мотиви, цінності людини.
4. Формальні та неформальні групи.
5. Роль менеджера з персоналу при формування колективу.
6. Керівник та його лідерські якості.
7. Корпоративна культура та її формування.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20; 22].

### **Тема 16. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.**

1. Згуртованість колективу. Стадії згуртованості.
2. Фактори, які впливають на згуртованість колективу.
3. Соціально-психологічні особливості колективу.
4. Психологічні риси особливостей керівника та їх вплив на згуртованість колективу.
5. Соціальний розвиток та його вплив згуртованість колективу.
6. Соціальна інформація та методи її збирання.

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20; 21].

### **Тема 17. Оцінювання та атестація персоналу.**

1. Оцінювання персоналу, його значення.
2. Критерії та методи оцінки персоналу.
3. Оцінювання різних категорій працівників. Особливості.
4. Атестація персоналу. Види атестації.
5. Організація проведення атестації персоналу.
6. Використання результатів атестації персоналу.

**Література:** основна [3; 11; 17; 18]; додаткова [21; 22].

### **Тема 18. Управління процесом розвитку та рухом персоналу.**

1. Вплив розвитку персоналу на конкурентоспроможність персоналу.
2. Трудова кар'єра, її значення для працівників та організації.
3. Моделі кар'єри.
4. Навчання персоналу.
5. Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка.
6. Самоосвіта та саморозвиток персоналу.
7. Планування та підготовка резервів.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 17]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 19. Управління процесом вивільнення персоналу.**

1. Причина вивільнення персоналом.
2. Процедура вивільнення персоналу.
3. Соціальні та виробничі критерії вивільнення персоналу.
4. Плинність кадрів, її вплив на ефективність роботи підприємства.
5. Управління плинністю кадрів.
6. Управління безпекою персоналу.

**Література:** основна [3; 7; 10; 18]; додаткова [20; 21].



## **Тема 20. Соціальне партнерство в організації.**

1. Сутність соціального партнерства в організації.
2. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівника.
3. Громадські організації на підприємстві.
4. Профспілки та їх роль у захисті інтересів працівників на підприємстві.
5. Колективні договори, їх роль в процесі соціального захисту працівників.
6. Соціальна відповідальність менеджерів перед суспільством та колективом.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 21. Ефективність управління персоналом.**

1. Підходи до оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві.
2. Методика оцінки ефективності персоналу на підприємстві.
3. Взаємозалежність ефективності управління персоналом та ефективності роботи підприємства.
4. Соціальна ефективність роботи персоналу.
5. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **7. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:  
консультації: індивідуальні (запитання – відповідь);  
групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

- консультації індивідуальні (розгляд практичних завдань стосовно яких виникли запитання);
- групові (розгляд практичних ситуацій, рольових ігор, які потребують колективного обговорення);

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

- індивідуального захисту самостійних завдань;
- підготовки рефератів для виступу на науковому семінарі;
- підготовки рефератів для виступу на науковій конференції.

## 8. Методики активізації процесу навчання

При викладанні дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування таких навчальних технологій, як: проблемні лекції, міні лекції; вирішення виробничих ситуацій, робота в малих групах; кейс-метод; ділові, рольові ігри та тренінги.

**Проблемні лекції** направлено на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

**Міні-лекції** передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Мозкові атаки** – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

**Кейс-метод** - метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

**Презентації** – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

**Рольові ігри** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

**Дидактичні ігри** – метод імітації (наслідування, відображення) прийняття управлінських рішень в різноманітних ситуаціях шляхом програвання (розігрування) за правилами, які вже розроблено або виробляються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення студентами поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв’язки в уже засвоєному матеріалі.

**Банки візуального супроводження** сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Перелік методик активізації процесу навчання студентів**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Наукова організація праці	Міні-лекція з напрямів наукової організації праці. Семінар-дискусія: Задачі наукової організації праці в сучасному виробництві

Тема 2. Розподіл та кооперація праці на підприємстві	Ситуація: Вибір методу розподілу праці з визначенням межі економічної доцільності
Тема 3. Трудовий процес та методи його вивчення	Міні-лекція: "Фотографія та хронометраж, як методи вивчення трудового процесу" Тренінг: Обробка аркушів фотографії та хронометражу
Тема 4. Організація та обслуговування робочих місць	Семінар-дискусія на тему: Вибір системи обслуговування робочих місць в залежності від умов виробництва
Тема 5. Методи розробки нормативів праці	Семінар-дискусія: Вимоги до нормативів у різних виробничих умовах. Призначення нормативів та галузі їх використання
Тема 6. Методи встановлення норм часу	Тренінг: Становлення норм часу та заповнення нормувальних карт
Тема 7. Нормування праці основних категорій робітників	Ситуація: Нормування верстатних робіт. Визначення норм багатостатного обслуговування. Ситуація: Використання різних методів для нормування праці робітників
Тема 8. Особливості використання форми і систем оплати праці підприємстві	Ситуація: Використання відрядно-преміальної оплати праці
Тема 9. Управління персоналом в системі менеджменту організації	Проблемна лекція з питання: "Місце функціональної підсистеми управління персоналом у системі менеджменту" Семінар-дискусія: Управління персоналом як наука
Тема 10. Управління персоналом як соціальна система	Тренінг: Планування та аналіз показників праці
Тема 11. Кадрова політика та стратегія управління персоналом в організації	Ситуація: Визначення чисельності персоналу організації в різних організаційних та господарських умовах
Тема 12. Кадрове планування в організаціях	Проблемна лекція з питання: "Роль кадрів у ефективній роботі підприємства". Ситуація: Взаємозв'язок чисельності персонал з основними показниками підприємства. Ситуація: Розробка професіограми

Тема 13. Організація набору та відбору кадрів	Ситуація: Ціннісні орієнтири при вибори роботи. Ситуація: Розробка моделі робочого місця менеджера
Тема 14. Організація діяльності та функції служб персоналу	Ситуація: Розподіл обов'язків між менеджерами відділу управління персоналом. Кейс: Складання резюме
Тема 15. Формування колективу організації	Міні-лекція, семінар-дискусія з питання: "Соціальна система організації"
Тема 16. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	Міні-лекція: "Визначення чисельності персоналу при формування колективу". Тренінг: Планування чисельності персоналу підприємства
Тема 17. Оцінювання персоналу в організації	Ситуація: Вибір та ранжування якостей, які необхідно оцінювати у працівників. Ситуація: Оцінка робітників підрозділу підприємства. Ситуація: Оцінка роботи менеджера або спеціаліста
Тема 18. Управління процесом розвитку та руху персоналу організації	Міні-лекція, семінар-дискусія з питання: "Основні напрями розвитку персоналу"
Тема 19. Управління процесом вивільнення персоналу	Ситуація: Звільнення персоналу. Аналіз причин. Розробка заходів
Тема 20. Соціальне партнерство в організації	Ситуація: Розробка методів стимулювання персоналу організації на основі соціального партнерства
Тема 21. Ефективність управління персоналом	Семінар-дискусія з питання: встановлення критеріїв для визначення ефективності управління персоналом

## 9. Контрольні запитання для самоперевірки

### Тема 1. Наукова організація праці.

1. Що таке організація праці (О.П.)?
2. Економічні завдання О.П.
3. Соціально-психологічні завдання О.П.
4. Основні напрями О.П.
5. Що є мірою кількості праці?
6. Режими праці.

**Література:** основна [2; 4; 5; 8; 12]; додаткова [19].

## **Тема 2. Розподіл та кооперація праці на підприємстві.**

1. Основні форми поділу праці.
2. Форми поділу праці.
3. Що таке кооперація праці?
4. Форми кооперації праці.
5. Передумови організації бригад.

**Література:** основна [1; 2; 8; 12; 13]; додаткова [19].

## **Тема 3. Трудовий процес і методи його вивчення.**

1. З якою метою треба вивчати трудові процеси?
2. Що служить як об'єкт вивчення?
3. Класифікація витрат Р.В.
4. Які види витрат часу включають у Р.В.
5. Які види перерв у роботі?
6. Призначення й мети фотографії робочого часу (ФРВ).
7. Призначення й мети хронометражу.
8. Етапи проведення ФРВ і хронометражу.
9. Види ФРВ і умови застосування.

**Література:** основна [1; 2; 4; 13]; додаткова [19].

## **Тема 4. Організація й обслуговування робочих місць.**

1. Що таке робоче місце (РМ)?
2. Організація й планування РМ.
3. Критерії розподілу РМ.
4. Які функції обслуговування РМ?
5. Що таке умови праці?
6. Що визначає працездатність людини?
7. Які фактори впливають на працездатність людини?
8. Психологічні й фізіологічні границі факторів виробничого середовища.
9. Види умов праці.

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 8]; додаткова [19].

## **Тема 5. Методи розробки нормативів праці.**

1. Що таке нормативи по праці?
2. Які методи застосовуються при розробці нормативів?

3. Що забезпечує застосування нормативів праці?
  4. Як класифікуються нормативи?
  5. Які витрати праці визначають і що регламентують нормативи?
  6. Як диференціюються нормативи по сферах застосування?
  7. Як визначити норму обслуговування верстатів?
  8. Чому дорівнює норма часу при багатOVERстатному обслуговуванні?
  9. У чому полягає ефективність багатOVERстатного обслуговування?
- Література:** основна [1; 2; 4; 5]; додаткова [19].

## **Змістовний модуль 2. Нормування та оплата праці**

### **Тема 6. Методи встановлення норм часу.**

1. Як встановити норму часу за допомогою аналітичного методу?
2. Як здійснити нормування часу за допомогою нормативів?
3. Які види робіт виконують працівники по нормуванню праці?
4. Яку роботу здійснює нормувальник у цеху?
5. Що таке перегляд норм виробітку?
6. Укажіть шляхи вдосконалювання організації роботи з нормування праці на підприємстві.

**Література:** основна [1; 8; 12; 13]; додаткова [19].

### **Тема 7. Нормування праці основних категорій робітників.**

1. Як здійснюється нормування праці допоміжних робітників за трудомісткістю робіт?
2. Що таке норма обслуговування?
3. Як здійснюється нормування за нормами чисельності?
4. Як здійснюється розподіл допоміжних робітників за робочими місцями?
5. Що таке "норма керівництва"?
6. Як здійснюється нормування за нормами чисельності?
7. Як здійснюється розподіл службовців за робочими місцями?

**Література:** основна [1; 2; 4; 5; 13]; додаткова [19]

### **Тема 8. Особливості використання форми і систем оплати праці.**

1. Які особливості відрядної форми оплати праці?
2. В якому разі застосовується пряма відрядна оплата праці?

3. В якому разі застосовується непряма відрядна оплата праці?
4. Що таке безтарифна оплата праці?
5. Як і хто захищає права робітників на оплату праці?

**Література:** основна [4; 5; 8; 12; 13]; додаткова [19].

### **Змістовний модуль 3. Кадри та їх планування**

#### **Тема 9. Управління персоналом в системі менеджменту організації.**

1. Яка роль людського фактору в роботі організації?
2. Наведіть приклади ціннісної орієнтації персоналу організації.
3. Яка роль персоналу організації в конкурентній боротьбі?
4. У чому полягає системний підхід до управління персоналом?
5. Які етапи історичного розвитку управління персоналом вам знайомі?

**Література:** основна [3; 7; 10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 10. Управління персоналом як соціальна система.**

1. Назвіть класифікаційні ознаки персоналу організацій.
2. Які соціальні групи складають персонал підприємства?
3. Яка різниця між організаційною та рольовою структурою персоналу?
4. На які групи поділяється соціальна структура персоналу?
5. Чим розрізняється нормативний, штатний та фактичний склад працівників?
6. Що таке компетентність працівників?

**Література:** основна [3; 7; 10; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 11. Кадрова політика та стратегія управління персоналом організації.**

1. Яка сутність кадрової політики організації?
2. Які фактори впливають на кадрову політику організації?
3. Який взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегій кадрової політики?
4. Як змінюється кадрова політика організації на різних етапах її розвитку?
5. Яка роль держави в розвитку кадрової політики організації?

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22].



## **Тема 12. Кадрове планування в організаціях.**

1. Розкрийте поняття про кадрове планування.
2. Яка мета кадрового планування?
3. Назвіть фактори, що впливають на визначення потреби у персоналі.
4. Охарактеризуйте такі поняття як "вакансія" , "посада", "професія".
5. З чого складається аналіз потреб у персоналі?
6. Що визначається при прогнозі потреб у персоналі?

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 13. Організація набору та відбору кадрів.**

1. Яке значення має добір кадрів для підприємства?
2. Як формуються вимоги до претендентів?
3. Для чого і як використовуються моделі посади та робочого місця робітника?
4. Які джерела використовуються при наборі кадрів?
5. Які методи використовуються при відборі працівників?
6. Хто та як приймає рішення про найом працівника?

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 14. Організація діяльності та функції служб персоналу.**

1. Охарактеризуйте сучасні тенденції в розвитку кадрових служб.
2. Як розподіляються повноваження між менеджерами кадрових служб?
3. Охарактеризуйте основні напрямки реорганізації кадрових служб на сучасному етапі розвитку.
4. Які основні напрями роботи менеджера кадрової служби?
5. Яке інформаційне забезпечення потрібне для роботи кадрової служби?

**Література:** основна [11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

## **Тема 15. Формування колективу організації.**

1. Охарактеризуйте колектив як соціальну групу.
2. Які принципи формування колективу ви знаєте?
3. Чим розрізняються формальні та неформальні групи?
4. Яка роль менеджера в формуванні колективу?
5. Що таке корпоративна культура?

6. Як формується корпоративна культура?

**Література:** основна [3; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 16. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.**

1. Як згуртованість колективу впливає на ефективність роботи організацій?

2. Які фактори впливають на згуртованість колективу?

3. Яку роль має психологічна сумісність працівників в організації?

4. Яку роль мають психологічні риси особистості керівника на соціальний клімат в колективі?

5. Охарактеризуйте план соціального розвитку колективу.

6. Які методи збирання соціальної інформації в колективі вам відомі?

7. Назвіть функції та повноваження трудових колективів.

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 17. Оцінювання та атестація персоналу.**

1. Для чого необхідно оцінювати персонал?

2. Які критерії оцінки використовують?

3. Охарактеризуйте основні методи оцінки персоналу.

4. Чим відрізняється оцінювання різних категорій працівників?

5. Для чого проводиться атестація персоналу?

6. Як використовують результати атестації?

**Література:** основна [3; 7; 10; 18]; додаткова [20 – 22].

#### **Тема 18. Управління процесом розвитку та рухом персоналу.**

1. Для чого необхідне розвиток персоналу?

2. Що таке службова кар'єра?

3. Які види кар'єри вам відомі?

4. Які види навчання персоналу використовуються на підприємстві?

5. Як на підприємствах проводиться професійна підготовка персоналу?

6. Які переваги самоосвіти та саморозвитку?

7. Для чого проводиться ротація кадрів?

8. Що таке кадровий резерв, для чого він потрібен, як організовано його підготовка?

**Література:** основна [3; 7; 10; 18]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 19. Управління процесом вивільнення персоналу.**

1. Які найбільш характерні причини вивільнення персоналу?
2. Охарактеризуйте процедуру звільнення персоналу.
3. Поясніть як порушення трудової дисципліни впливають на вивільнення окремих працівників?
4. Що таке плинність кадрів?
5. Які заходи ефективно впливають на зниження плинності кадрів?
6. Які заходи використовують для управління безпекою персоналу?

**Література:** основна [10; 11; 17; 18]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 20. Соціальне партнерство в організації.**

1. Охарактеризуйте причини протистояння трудових колективів та підприємців на підприємстві.
2. Що таке соціальне партнерство на підприємстві?
3. Хто приймає участь в налагоджуванні соціального партнерства на підприємстві?
4. Яка роль профспілок на підприємстві?
5. Що таке колективний договір? Сторони договору. Термін дії.
6. Порядок розробки колективного договору.

**Література:** основна [3; 7; 10; 11]; додаткова [20 – 22].

### **Тема 21. Ефективність управління персоналом.**

1. Чому необхідно визначати ефективність управління персоналом на підприємстві?
2. Які методики використовуються для оцінки ефективності персоналом на підприємстві?
3. Яка взаємозалежність між оцінкою ефективності управління персоналом та роботою підприємства?
4. Які критерії ефективності використовують при оцінці управління персоналом?

**Література:** основна [3; 11; 17; 18] додаткова [20 – 22].

## 10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів

Система оцінювання знань, умінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни "Управління персоналом" передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись у таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять.
2. Проведення поточного модульного контролю.
3. Проведення підсумкового контролю (залік).
4. Проведення підсумкового контролю (іспиту).
5. Підсумкове оцінювання.

Поточний контроль, який здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять, має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;

б) виконання завдань для самостійного опрацювання;

Оцінювання проводиться за 12-ти бальною шкалою за такими критеріями:

1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

3) знайомлення з рекомендованою літературою, а також сучасною літературою з питань, що розглядаються;

4) вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладання матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та роботи висновки.

Оцінка "відмінно" ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді всім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Практичні завдання оцінюються у відповідності до розроблених критеріїв оцінки (табл. 5). При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась з вимог не буде виконана, то на розсуд викладача оцінка буде знижена.

Відповіді на семінарських заняттях оцінюються до відповідності до критеріїв, наведених у табл. 6.

Таблиця 5

### Критерії оцінювання практичних завдань

Бали	Метод вирішення завдання	Обґрунтування, висновки	Помилки
12	Оптимальний, оригінальний алгоритм	Повне обґрунтування. Аргументовані висновки	Немає помилок
11			Незначні неточності
10			Незначні неточності
9	Стандартний, достатньо ефективний алгоритм	В цілому обґрунтування правильне. Висновки вірні, аргументація недостатня	Незначна помилка, яка не впливає на результат
8			Незначні помилки, які не впливають на результат
7			Суттєва помилка, яка впливає на результат
6	Неефективний алгоритм, що ускладнює рішення	Обґрунтування містить помилки. Висновки фрагментарні	Суттєві помилки, які впливають на результат
5			Допущена помилка, яка суттєво змінює результат
4			Значна кількість помилок
3	Хаотичний набір дій	Обґрунтування та висновки відсутні	Велика кількість суттєвих помилок
2			Задача не вирішена, деякі фрагменти вірні
1			Задача не вирішена

**Примітка:** якщо важко розібрати написане, є помилки у термінології, граматиці, стилі викладання, наявна недбалість в оформленні роботи, оцінка може бути знижена.

**Критерій оцінювання теоретичних завдань**

Оцінка	Критерії оцінювання
1	2
1	студент не має мінімальних знань з навчальної дисципліни "Управління персоналом"; теоретичне завдання не виконано повністю
2	студент володіє матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих понять з управління персоналом на елементарному рівні; у завданнях білету наведені деякі формули та терміни, але загалом робота не виконана
3	студент має деякі знання з окремих тем навчальної дисципліни "Управління персоналом"; відповідь на теоретичне питання містить деякі поняття, але питання не розкрито
4	знання з дисципліни не систематичні, на рівні запам'ятовування, студент без розуміння відтворює матеріал з навчальної дисципліни "Управління персоналом"; теоретичне питання білету розкрито неповно, допущені суттєві недоліки, помітні помилки, які впливають на зміст відповіді; робота виконана неохайно
5	студент без достатнього розуміння відтворює основні поняття навчальної дисципліни "Управління персоналом"; теоретичне запитання розкрито неповно, допущені помітні помилки, які впливають на зміст відповіді; робота виконана неохайно
6	студент знає та розуміє основні терміни та поняття навчальної дисципліни "Управління персоналом"; може аналізувати, порівнювати та робити певні висновки; теоретичне запитання розкрито частково, неповно, виникають логічні помилки, робота виконана неохайно
7	студент з розумінням відтворює сутність навчального матеріалу з дисципліни "Управління персоналом"; відповідає в цілому вірно, проте, маються певні неточності та помилки; в білеті часткове, неповне висвітлення змісту теоретичних питань та недостатнє вміння пов'язати теоретичні висновки з практичними ситуаціями
8	студент володіє навчальним матеріалом з дисципліни "Управління персоналом" на достатньому рівні; вміє аналізувати, порівнювати та обґрунтовувати висновки у стандартних ситуаціях; теоретичне запитання білету розкрито повністю, з викладенням оригінальних висновків студентів
9	студент володіє матеріалом з навчальної дисципліни "Управління персоналом" на високому рівні; робить аргументовані висновки; теоретичне запитання білету розкрито повністю, з викладенням оригінальних висновків студентів, отриманих на основі програмного матеріалу; оформлення виконаного завдання має бути охайним
10	студент усвідомлено засвоює нову інформацію, володіє глибокими знаннями з навчальної дисципліни "Управління персоналом", вміє аналізувати, систематизувати отримані знання на основі лекційного матеріалу та обов'язкової літератури, при відповіді застосовує самостійно знайдену інформацію, встановлює міжпредметні зв'язки; теоретичне запитання білету розкрито повністю, з викладенням оригінальних висновків студентів, отриманих на основі програмного матеріалу

11	студент знає загальні поняття, схеми та механізми не тільки на базі лекцій та обов'язкової літератури, але і на базі рекомендованої додаткової літератури; відповідь на теоретичне питання білету з навчальної дисципліни "Управління персоналом" має бути вірною та повною, оформлення відповіді – акуратним, логічним та послідовним, але припускаються незначні погрішності, які не надають суттєвого впливу на повноту та змістовність відповіді
12	студент бездоганно знає теоретичні поняття та володіє методичним інструментарієм навчальної дисципліни "Управління персоналом" на базі лекційного матеріалу, обов'язкової, додаткової та самостійно знайденої інформації; відповідь на теоретичне питання білету має бути вірною та повною, оформлення відповіді – акуратним, логічним та послідовним

Поточно-модульний контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: практичний модульний контроль і лекційний модульний контроль. Оцінка за практичну складову модульного контролю виставляється у вигляді середньоарифметичної за результатами оцінювання знань студента під час практичних занять та практичної частини проміжного тестового контролю згідно з графіком навчального процесу.

Лекційний модульний контроль здійснюється у письмовій формі за відповідними білетами та є середньоарифметичною, яка складається з результатів оцінювання семінарських занять та теоретичної частини модульного завдання.

Теоретична частина завдання модульного контролю містить теоретичні питання. Практична частина завдання модульного контролю складається з практичних завдань (ситуацій) різного ступеня складності (стереотипне, діагностичне, евристичне).

### **Зразок модульного завдання**

#### **Варіант 1**

##### **Теоретична частина**

1. Місце управління персоналом в системі менеджменту.
2. Дайте порівняльну характеристику соціального та економічного підходів в менеджменті.

## **Практична частина**

### **Стереотипна задача**

Нормативна трудомісткість виробу – 450 нормо-годин, а фактичні витрати праці склали 390 годин. Планом впровадження організаційно-технічних заходів передбачається зниження трудомісткості до 410 годин (при плановому виконанні норм 120%). визначте, як зміниться продуктивність праці та рівень виконання норм.

### **Діагностична задача**

У плановому році чисельність персоналу на підприємстві збільшується на 15 % і становить 180 людей. У базовому році питома вага основних робітників складала 60 % від загальної чисельності персоналу, а в плановому році – збільшиться на 10 людей. Обсяг виробництва в базовому році складав 1,2 млн грн. Визначити як змінилась продуктивність праці на підприємстві в плановому році в абсолютному та відносному виразі.

### **Евристична задача**

На підприємстві поставлено завдання максимально збільшити масу прибутку в плановому році. Було розроблено два заходи. Однак за браком коштів можна реалізувати лише один захід з двох.

Згідно з першим заходом можливо збільшити одночасно середній виробіток норм часу на підприємстві з 115 до 122 %, а також збільшити чисельність на 15 робітників.

За рахунок іншого заходу можливо збільшити продуктивність праці на 10 %, а також зменшити чисельність на 11 робітників.

В базовому році на підприємстві працює 95 робітників. Визначити впровадження якого заходу забезпечить для підприємства більший ріст маси прибутку.

Кожна частина, а також кожне завдання модулю оцінюється окремо. Критерії оцінки теоретичних та практичних завдань при проведенні поточного модуля наведені в табл. 5, 6.

Підсумкова оцінка за практичну та теоретичну частину визначається шляхом сумування оцінок, отриманих за кожне завдання, помножених на коефіцієнт його питомої ваги, і може становити від 1 бала до 12 балів. Питома вага кожного завдання наведена в табл. 7.

Якщо одне практичне завдання та теоретичне питання оцінені на "один", "два" та "три" бала, то загальна оцінка не може бути вищою за "три" бали.



**Питома вага завдань для розрахунку підсумкової оцінки за модуль**

<b>Завдання</b>	<b>Питома вага</b>
Теоретичне завдання 1	50 %
Теоретичне завдання 2	50 %
Стереотипне завдання	20 %
Діагностичне завдання	30 %
Евристичне завдання	50 %

Для підведення підсумків роботи студентів за змістовним модулем виставляється підсумкова оцінка з поточно-модульного контролю, яка розраховується як зважена сума оцінок: 0,4 (теоретична частина) + 0,6 (практична частина).

Умовою допуску до здачі заліку та іспиту є позитивні оцінки з поточного модульного контролю знань.

До складу екзаменаційних білетів входять п'ять практичних завдань: одне стереотипне, три діагностичних та евристичне.

**Зразок екзаменаційного білету**

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний економічний університет

Екзаменаційний білет з дисципліни "Управління персоналом"

**Варіант 1****Стереотипне завдання 1**

У структуру підприємства входять дві дочірні організації. Обсяг виробництва складає 1,0 та 1,5 млн грн відповідно. Продуктивність праці в першій організації 100 тис. грн. Чисельність персоналу в другій організації – 10 осіб.

Визначити продуктивність праці на підприємстві в цілому.

**Стереотипне завдання 2**

Обсяг виробництва на підприємстві – 10 млн грн. Трудомісткість робіт, що виконують основні робочі – 280,0 тис. грн нормо-годин. Ефективний фонд робочого часу 1 900 люд/год.

Середнє виконання норм – 123 %. Питома вага основних робочих у загальній чисельності персоналу підприємства – 52 %.

Визначити продуктивність праці на підприємстві.

**Діагностичне завдання 3**

Використовуючи дані таблиці необхідно визначити:

1. Місячну продуктивність праці одного працюючого і основного робочого;

2. Відпрацьовану кількість людино-днів і людино-годин основними робочими;
3. Денну і годинну продуктивність праці одного основного робочого;
4. Індекси зміни: обсягу виробництва, чисельності працюючих і основних робочих, тривалість зміни і місяця, продуктивність праці працюючого і основного робочого.
5. Розрахувати приріст обсягу виробництва.

Таблиця

**Вихідні дані**

Обсяг виробництва, тис. грн		Чисельність, осіб				Кількість робочих днів у місяці		Середня тривалість робочого дня, годин	
		працюючих		Основних робочих					
база	звіт	база	звіт	база	звіт	база	звіт	база	звіт
456	471	117	119	95	96	21	20	7,7	7,5

**Діагностичне завдання 4**

Підприємство випускає два види продукції А і Б.

Питома вага основних робітників у чисельності персоналу складає 55 %, а корисний фонд робочого часу за рік дорівнює 1810 людино-годин.

Необхідно визначити на основі наявних даних чисельність персоналу й обсяг виробництва (у вартісному вираженні) у плановому році.

Дані подані у таблиці.

Таблиця

**Вихідні дані**

Вироби	Продуктивність праці, тис. грн	Кількість одиниць продукції	Трудомісткість одного виробу по основним робітникам, нормо-годин	Виконання норм часу, %
А	35	1 500	85	115
Б	47	2 500	110	105

**Евристичне завдання 5**

Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують роботу підприємства в поточному році приведені в таблиці.

**Вихідні дані**

Вироби	Програма, тис. шт.	Трудомісткість одного виробу скоригована на виконання норм часу, людино- годин	Ціна одиниці, грн	Можливе підвищення продуктивності праці в плановому році, %
А	15,0	2,8	9,0	8,0
Б	3,2	3,0	5,0	10,1
В	4,2	3,8	7,3	3,4

У плановому році при незмінній чисельності, за рахунок технічних і організаційних заходів, можливо підвищити продуктивність праці тільки по одному і виробів.

Обсяг виробництва виробів, крім того, при виробництві якого буде підвищена продуктивність праці не змінюється. Фонд часу одного працівника – 1 780 людино-годин.

Вибрати варіант підвищення продуктивності праці основних робітників, що забезпечує максимальне збільшення обсягу виробництва на підприємстві.

Визначити чисельність основних робітників, обсяг виробництва, відсоток зниження трудомісткості в цілому по підприємству.

Виходячи з умов завдання визначити, які ще показники можуть бути розраховані.

Екзаменатор

Потьомкін С. К.  
Мартиненко М. В

Зав. кафедри менеджменту

Гриньова В. М.

Екзаменаційні роботи оцінюються за наступними критеріями. Кожне з завдань оцінюється за 12-бальною шкалою відповідно до критеріїв оцінювання, наведених у табл. 5.

Підсумкова оцінка за екзамен визначається шляхом сумування оцінок, отриманих за кожне завдання, помножених на коефіцієнт його питомої ваги, і може становити від 1 бала до 12 балів. Питома вага кожного завдання наведена в табл. 8.

**Питома вага завдань для розрахунку підсумкової оцінки за екзамен**

<b>Завдання</b>	<b>Питома вага</b>
Стереотипне завдання 1	10 %
Діагностичне завдання 2	15 %
Діагностичне завдання 2	20 %
Діагностичне завдання 2	25 %
Евристичне завдання 5	30 %
Разом	100 %

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни "Управління персоналом" виставляється загальна оцінка, яка враховує оцінки по кожному виду контролю: модульний контроль та екзаменаційна оцінка. Загальна оцінка за модульним контролем є середньоарифметичною з урахуванням результатів модулів та заліку. Підсумкова оцінка розраховується як зважена сума оцінок: 0,4 (результати модулів) + 0,6 (результат екзамену).

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів Університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 9).

**Переведення показників успішності знань студентів ХНЕУ в систему оцінювання за шкалою ECTS**

Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за бальною шкалою, що використовується в ХНЕУ	Оцінка за національною шкалою
Відмінне виконання	A	12 – 11	відмінно
Вище середнього рівня	B	10	добре
Взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	C	9 – 7	
Непогано, але зі значною кількістю недоліків	D	6	задовільно
Виконання задовольняє мінімальні критерії	E	5 – 4	
Потрібне повторне перескладання	FX	3	незадовільно
Повторне вивчення дисципліни	F	2 – 1	

## 10. Рекомендована література

### Основна

1. Адамчук В. В. Экономика и социология труда : учебник / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : Юнити, 2001. – 407 с.
2. Білоконенко В. І. Нормування праці : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання. / В. І. Білоконенко. – Х. : ХДЕУ, 2004. – 139 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. для студентів вищ. навч. закладів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
4. Владимірова Л. П. Экономика труда : учебн. пособ. – 2-е изд., перераб. и доп. / Л. П. Владимірова. – М. : Дашков и Ко, 2002. – 299 с.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип.1. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. : Новгород : НИМБ, 2003 – 318 с.
8. Калина А. В. Економіка праці: навч. посібн. / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. – 268 с.
9. Кодекс Законів про працю України (зі змінами та доповненнями). – К. : Атіка, 2002. – 96 с.
10. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. для студентів вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 304 с.
11. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010 – 234 с.
12. Организация и нормирование труда : учебн. пособ. / под ред. В. В. Адамчука. – М. : Финстатинформ, ЦУПЛ, 2000. – 301 с.
13. Пилипенко С. М. Економіка праці : навч. посібн. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко. – Х. : ХДЕУ, 2001. – 226 с.
14. Про зайнятість населення. Закони України. Том 1. – К. : Укр. вид. Група, 1999. – С. 252–268.

15. Про колективні договори і угоди. Закони України. Том 6. – К. : Укр. вид. Група , 1996. – С. 5–11.

16. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закони України. Том 15. – К. : Укр. вид. Група, 1999. – С. 33–343.

17. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. для студентів вищ. навч. закладів / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 335 с.

18. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.

### **Додаткова**

19. Економіка праці і соціально-трудова відносини : конспект лекцій / Є.П. Кожанова, О. О. Титар, В. І. Білоконенко, О. І. Жилін. – Х. : ХНЕУ 2004. – 282 с.

20. Пономаренко В. С. Рівень і якість життя населення України : монографія / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, Ф. В. Узумов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 224 с.

21. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібн. для самостійного вивчення дисципліни / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 330 с.

22. Щербак В. І. Управління персоналом підприємства : наукове видання / В. Г. Щербак. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 218 с.

## ЗМІСТ

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	5
2. Тематичний план дисципліни	7
3. Зміст дисципліни за модулями та темами	7
4. Плани лекцій	19
5. Плани семінарських та практичних занять	23
6. Самостійна робота студентів	27
7. Індивідуально-консультативна робота	33
8. Методики активізації процесу навчання	34
9. Контрольні запитання для самоперевірки	37
10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	44
11. Рекомендована література	53

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
усіх форм навчання**

Укладачі: **Потьомкін Сергій Костянтинівич**  
**Мартиненко Марина Вікторівна**  
**Третьяк Олена Петрівна та ін.**

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Редактор **Пушкар І. П.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2012 р. Поз. № 157.

Підп. до друку

Формат 60 × 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 3,5. Обл.-вид. арк. 4,38. Тираж прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*



**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
усіх форм навчання**