

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Факультет економічних наук  
Кафедра менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Перший проректор  
Іщенко І.М.

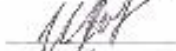


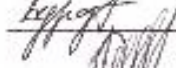


  
31 серпня 2018 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТРЕНІНГ КУРС: HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Спеціальність 073 Менеджмент

---

Розробник	Саваріна І.П.	
/Завідувач кафедри розробника	Стоян О.Ю.	
/Завідувач кафедри спеціальності	Стоян О.Ю.	
Гарант освітньої програми	Бурдельна Г.О.	
Декан факультету /директор інституту (до якого відносяться спеціальності)	Філімонова О.Б.	
Начальник НМВ	Потай І.Ю.	

Миколаїв – 2018 рік

## Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	Тренінг курс: HR-Менеджмент	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Спеціалізація (якщо є)		
Освітня програма	Менеджмент	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)	
Статус дисципліни	Додаткові освітні послуги	
Курс навчання		
Навчальний рік	2018-2019 н.р.	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	4	
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	3 кредитів / 90 годин	
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	-	
	36	
	54	
Відсоток аудиторного навантаження	40	
Мова викладання	українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)	МКР	
Форма підсумкового контролю	залік	

## **1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни**

Мета: підготовка майбутніх менеджерів до організаційно-управлінської, підприємницької та інформаційно-аналітичної діяльності в якості виконавців або керівників молодшого рівня, здатних: - вирішувати завдання по роботі з людськими ресурсами в межах функціональних підрозділів, - брати участь у розробці програм з управління персоналом компанії, - брати участь у реалізації стратегії компанії з управління людськими ресурсами.

Завдання:

- надати знання щодо персонал-технологій незалежно від виду економічної діяльності;

- надати практичні навички щодо впливу на трудову поведінку колективу працівників і окремих виконавців з метою забезпечення ефективної діяльності організації та задовільні результати праці кожного співробітника;

- навчити головним підходам спрямованим на отримання студентами знань щодо основ кадрового менеджменту, розуміння стратегічної ролі і функції управління персоналом у бізнесі;

- засвоїти знання щодо використання технологій управління та розвинути здібності до формування ефективної команди, використання людського потенціалу у досягненні цілей організації.

Передумови вивчення дисципліни: Основи менеджменту, Менеджмент, Економіка підприємства, Маркетинг.

Очікувані результати навчання:

- виявляти вміння використовувати нормативні правові документи у своїй діяльності; вміння використовувати знання про роботу з колективами людей і окремими працівниками в управлінській діяльності; демонструвати здатність проектування організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності; брати активну участь в реалізації програми організаційних змін; виявляти навички в розробці стратегії управління людськими ресурсами організацій, планування і здійснення заходів, спрямованих на її реалізацію; демонструвати володіння сучасними технологіями управління персоналом.

В результаті вивчення дисципліни студент

*має знати:*

- основні підходи до розробки і впровадження стратегії управління людськими ресурсами;

- основні форми і методи реалізації таких функцій управління персоналу як: планування персоналу, найму і відбору персоналу, навчання і оцінка персоналу, розвиток персоналу;

- основні чинники, що впливають на вибір конкретних методів реалізації функцій управління людськими ресурсами в компанії.

*має вміти:*

- аналізувати і оцінювати стан людських ресурсів у функціональному підрозділі;

- виявляти проблеми в роботі з персоналом у функціональному підрозділі і пропонувати обґрунтовані і конструктивні пропозиції по її вдосконаленню;

- аналізувати вплив різних чинників на вибір конкретних форм і методів реалізації функцій управління персоналом у рамках функціонального підрозділу.

## Програмні компетенції

### - загальні компетентності:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;
- Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- Цінування та повага різноманітності та мультикультурності;
- Здатність працювати у міжнародному контексті;
- Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) ;
- Уміння приймати рішення у складних та непередбачуваних ситуаціях, лідерські якості на посаді керівника.

### - фахові компетентності:

- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- Здатність визначати перспективи розвитку організації;
- Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- Здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління ;
- Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

- *програмні результати навчання:*

- Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень;
- Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
- Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;
- Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;
- Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

## 2. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1	Система управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання		2	4
2	Політика та стратегія HR-менеджменту		4	6
3	Корпоративна культура організації		4	6
4	Організація праці сучасного підприємства		4	4
5	Планування трудових ресурсів організації в сучасних умовах		2	4
6	Сучасні технології набору, відбору та приймання персоналу		4	6
7	Адаптація персоналу до умов фірми		4	6
8	Мотивація, стимулювання та оплата праці персоналу		4	6
9	Навчання та розвиток персоналу		4	6
10	Оцінка персоналу і управління його ефективністю		4	6
	Всього за курсом		<b>36</b>	<b>54</b>

### 3. Зміст навчальної дисципліни

#### 3.1. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	Тема заняття / план
1	<p><b>Тема 1 Система управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сутність, значення та зміст HRM. Провідні цілі HRM.</li><li>2. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.</li><li>3. Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації.</li><li>4. Особистість керівника та стилі управління.</li><li>5. Підлеглі та їх обов'язки. Категорії підлеглих.</li></ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Що розуміють під системою управління людськими ресурсами?</li><li>2. Що являє собою персонал підприємства?</li><li>3. В чому проявляється призначення та роль сучасних служб персоналу в організації?</li><li>4. Які типи стилів керівництва виокремлюють за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу?</li><li>5. Дати окрему характеристику стилів керівництва</li><li>6. За якими критеріями можна проводити класифікацію підлеглих?</li></ol> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу -2).</i></p>
2	<p><b>Тема Політика та стратегія HR-менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Суб'єкт та об'єкт менеджменту людських ресурсів (HRM). Функції та принципи HRM.</li><li>2. Методи менеджменту людських ресурсів.</li><li>3. Поняття кадрової стратегії та політики (HRM), їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації.</li><li>4. Основні HR-процеси та технології HRM.</li><li>5. Поняття ефективності (HRM) (економічна, організаційна і соціальна складові). Взаємозалежність ефективності роботи підприємства і роботи персоналу.</li></ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо політики та стратегії HR-менеджменту.</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та</p>



	<p>підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>1. Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що є суб'єктом та об'єктом менеджменту людських ресурсів (HRM)? Які функції та принципи HRM.</li> <li>2. Як у методах менеджменту виражається сутність його принципів? У чому полягає взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації? Пояснити яким чином</li> <li>3. Які ви знаєте HR-процеси та технології HRM?</li> <li>4. Дайте визначення поняттю ефективності (HRM) та поясніть взаємозалежність ефективності роботи підприємства і роботи персоналу.</li> </ol> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу -1).</i></p>
3	<p><b>Тема Політика та стратегія HR-менеджменту (продовження)</b></p> <p><b>2. Рішення кейсу:</b> «Створення системи управління персоналом: як почати з нуля»</p> <p><b>Обґрунтування:</b> Кожна компанія рано чи пізно приходиться до висновку, що персонал — це її головний ресурс. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість виробленого товару чи надаваної послуги, рівень впізнаваності її серед інших, і, певна річ, її популярність серед клієнтів.</p> <p><b>Завдання:</b> Використовуючи вихідні дані (Додаток 1 (<a href="http://Кадровик.ua">Кадровик.ua</a>)), наведіть основні шляхи створення системи управління персоналом.</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
4	<p><b>Тема Корпоративна культура організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристики особистості та зовнішні фактори впливу на її поведінку (коло спілкування, роль, статус).</li> <li>2. Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів.</li> <li>3. Роль комунікацій в управлінні людськими ресурсами.</li> <li>4. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.</li> <li>5. Поняття корпоративної (організаційної) культури в системі (HRM).</li> <li>6. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p>

	<p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристики особистості та зовнішні фактори впливу на її поведінку (коло спілкування, роль, статус).</li> <li>2. Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів.</li> <li>3. Роль комунікацій в управлінні людськими ресурсами.</li> <li>4. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.</li> <li>5. Поняття корпоративної (організаційної) культури в системі (HRM).</li> </ol> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 1).</i></p>
5	<p><b>Тема Корпоративна культура організації (продовження)</b></p> <p><b>2. Тренінг-заняття:</b> «Корпоративна культура і проблеми впровадження її елементів»</p> <p><b>Обґрунтування:</b> Будь-яка корпорація, або в більш широкому сенсі організація - це складний організм, основою життєвого устрою та потенціалу якого є корпоративна культура компанії. Корпоративна культура - це ті основні параметри привабливості для співробітників компанії - те, заради чого люди прийшли в корпорацію (підприємство), які життєві принципи і норми організації вони поділяють, чому бачать своє подальше особистісний та професійний розвиток в цій корпорації.</p> <p><b>Завдання:</b> Розділившись на групи, опрацювати надану інформацію (Додаток 2 (<a href="https://hrliga.com/">https://hrliga.com/</a>)) та у процесі дискусії дати обґрунтовані відповіді на проблемні питання.</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
6	<p><b>Тема Організація праці сучасного підприємства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація і регулювання трудової діяльності персоналу. Сутність і завдання організації праці.</li> <li>2. Робочий час як універсальна міра кількості праці.</li> <li>3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.</li> <li>4. Конфлікти в системі менеджменту персоналу.</li> <li>5. Соціальна відповідальність менеджера.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робочий час як універсальна міра кількості праці.</li> <li>2. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.</li> <li>3. Конфлікти в системі менеджменту персоналу.</li> </ol>

	<p>4. Соціальна відповідальність менеджера</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
7	<p><b>Тема Організація праці сучасного підприємства (продовження)</b></p> <p><b>2.Тренінг-заняття:</b> «Актуальні завдання в області управління персоналом: шляхи рішення»</p> <p><b>Обґрунтування:</b> Давайте розглянемо проблеми управління людьми: наскільки вони важливі в епоху змін, які технології найбільш застосовні в цій ситуації, що робити підприємствам в цій області, щоб найефективніше використати умови, що склалися, на благо власного бізнесу.</p> <p><b>Завдання:</b> Прослухати і опрацювати надану інформацію (Додаток 3 (<a href="https://hrliga.com/">https://hrliga.com/</a>)) та у процесі дискусії дати обґрунтовані відповіді на проблемні питання.</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
8	<p><b>Тема Планування трудових ресурсів організації в сучасних умовах</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування персоналу у системі менеджменту організації.</li> <li>2. Поняття про кадрове планування. Визначення чисельності виробничого та управлінського персоналу.</li> <li>3. Оперативне планування роботи з персоналом в організації.</li> <li>4. Планування витрат на персонал та фактори, що їх визначають.</li> <li>5. Шляхи підвищення ефективності планування персоналу</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.</li> <li>2. Планування та прогнозування чисельної потреби в персоналі організації.</li> <li>3. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації персоналом</li> </ol> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
9	<p><b>Тема Сучасні технології набору, відбору та приймання персоналу</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття кадрової стратегії та політики менеджменту персоналу та їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації</li> <li>2. Добір персоналу як система</li> <li>3. Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце).</li> <li>4. Рішення про найм працівника.</li> </ol>

	<p>5. Роль кадрових агентств у доборі персоналу</p> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте визначення поняттям кадрової стратегії та політики менеджменту персоналу та їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації</li> <li>2. Розкрийте суть добору персоналу як системи</li> <li>3. Прокоментуйте процес залучення та відбору кандидатів на вакантну посаду (робоче місце).</li> <li>4. Рішення про найм працівника.</li> <li>5. Визначте роль кадрових агентств у доборі персоналу</li> </ol> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
10	<p><b>Тема Сучасні технології набору, відбору та приймання персоналу (продовження)</b></p> <p><b>2. Рішення кейсу:</b> «10 задач зі співбесід у великі компанії»</p> <p><b>Обґрунтування:</b> Відомі корпорації - Google, Intel або Apple - славляться тим, що на співбесіді задають претендентам каверзні задачки. У Додатку наведено 10 цікавих прикладів таких завдань. Деякі з них запропонували самі компанії, а деякі виклали користувачі, що вже проходили співбесіди. Для їх вирішення потрібні знання математики на шкільному рівні або просто кмітливість.</p> <p><b>Завдання:</b> Розділившись на команди та використовуючи вихідні дані (Додаток 4 (<a href="http://AIN.UA">Сайт AIN.UA</a>), дати обґрунтовані відповіді на вказані запитання.</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
11	<p><b>Тема Адаптація персоналу до умов фірми</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні чинники ефективності діяльності персоналу.</li> <li>2. Основні завдання регулювання трудової діяльності працівників підприємства.</li> <li>3. Доцільність управління адаптацією нових працівників.</li> <li>4. Етапи адаптації персоналу.</li> <li>5. Ефективність адаптації нових працівників.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо питання адаптації персоналу до умов фірми.</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p>

	<p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назвіть основні чинники ефективності діяльності персоналу.</li> <li>2. Визначте основні завдання регулювання трудової діяльності працівників підприємства.</li> <li>3. Доцільність управління адаптацією нових працівників.</li> <li>4. Охарактеризуйте кожен з етапів адаптації персоналу.</li> <li>5. В чому виражається ефективність адаптації нових працівників.</li> </ol> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
12	<p><b>Тема Адаптація персоналу до умов фірми (продовження)</b>  <b>2. Тренінг-заняття: «Змінюйся або піди: роль HR в бізнесі»</b></p> <p><b>Обґрунтування:</b> До впровадження холакратії Холлі Делані виконувала звичайні менеджерські функції на посаді керівника HR-департаменту Zappos. Тепер вона грає більше 30 ролей, про які раніше й не думала, але які потрібні компанії. А як багато ролей граєте ви і наскільки добре це робите, чи дійсно ви приносите користь бізнесу?</p> <p><b>Завдання:</b> Розділившись на групи, опрацювати надану інформацію (Додаток 5 (Сайт AIN.UA)) та у процесі дискусії дати обґрунтовані відповіді на проблемні питання.</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
13	<p><b>Тема Мотивація, стимулювання та оплата праці персоналу</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивація персоналу: сутність і значення.</li> <li>2. Мотиваційний механізм та його складові.</li> <li>3. Основні напрямки покращення мотивації персоналу.</li> <li>4. Мотиваційні підсистеми та нематеріальні методи мотивації персоналу.</li> <li>5. Мотивація та стимулювання персоналу: особливості та відмінність.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).  2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чому полягає процес творення системи мотивації персоналу. Основні елементи системи мотивації.</li> <li>2. Охарактеризуйте компоненти мотивації: компенсаційний пакет, стимулювання, лідерство.</li> <li>3. Які існують системи стимулювання. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків.</li> <li>4. Позитивна та негативна мотивація. Ієрархія потреб.</li> </ol>

	<p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
14	<p><b>Тема Мотивація, стимулювання та оплата праці персоналу (продовження)</b></p> <p><b>2. Тренінг-заняття:</b> «КРІ: ключові показники ефективності і практична система мотивації персоналу»</p> <p><b>Обґрунтування:</b> Ключові показники ефективності дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Їх можна застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника - можливість його виміру.</p> <p><b>Завдання:</b> Розділившись на групи, опрацювати надану інформацію (Додаток 6 (<a href="https://hrliga.com/">https://hrliga.com/</a>)) та у процесі дискусії дати обґрунтовані відповіді на проблемні питання.</p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
15	<p><b>Тема Навчання та розвиток персоналу</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть професійного розвитку персоналу.</li> <li>2. Управління діловою кар'єрою. Переміщення, переведення на іншу посаду.</li> <li>3. Формування кадрового резерву.</li> <li>4. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.</li> <li>5. Управління плинністю кадрів.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект). 2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <p><i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
16	<p><b>Тема Навчання та розвиток персоналу (продовження)</b></p> <p><b>2. Тренінг-заняття:</b> «В ім'я зростання: 8 аспектів розвитку співробітників, про які рідко говорять»</p> <p><b>Обґрунтування:</b> Всі хочуть створити команду, в якій люди розвиваються, досягають цілей, працюють ефективно, щасливі і отримують задоволення від того, що роблять. Розвиток співробітників - одна з ключових функцій HR- і T &amp; D-фахівців. Чи справді ми можемо впливати на розвиток людей в рамках компанії? І які у нас є для цього ресурси?</p> <p><b>Завдання:</b> Розділившись на групи, опрацювати надану інформацію</p>

	<p>(Додаток 7 (<a href="https://hrliga.com/">https://hrliga.com/</a>) та у процесі дискусії дати обґрунтовані відповіді на проблемні питання.  <i>Результати обговорення оформлюються у конспект і оцінюються залежно від участі і активності студента в обговоренні (максимальна кількість балів за роботу - 2).</i></p>
17	<p style="text-align: center;"><b>Модульна контрольна робота</b></p> <p><b>Завдання:</b> Дати розгорнуті відповіді на 2 питання та провести обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача). <i>(Максимальна кількість балів за МКР – 10).</i></p>
18	<p><b>Тема Оцінка персоналу і управління його ефективністю</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть та завдання оцінки персоналу.</li> <li>2. Процедура проведення оцінки персоналу.</li> <li>3. Атестація персоналу організації.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> Закріпити теоретичні відомості щодо системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання</p> <p><b>Завдання:</b> 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення (з оформленням у конспект).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чому полягає суть та завдання оцінки персоналу.</li> <li>2. Які етапи входять в процедуру проведення оцінки персоналу.</li> <li>3. Дайте визначення поняттю атестація персоналу організації.</li> </ol>

## **3.2. Завдання для самостійної роботи**

### **Тематика наукових повідомлень (рефератів, презентацій)**

1. Роль HR-менеджера в розвитку сучасного українського підприємства.
2. Роль та розподіл відповідальності в команді топ-менеджерів, лінійних керівників та HR-менеджера.
3. Профіль посади HR-менеджера.
4. Як «продати» свій особистий бренд.
5. HR: каталізатор змін чи запорука стабільності розвитку організації.
6. Психологія в HR: технології та інструментарій.
7. Відповідальність лідера у сучасній організації.
8. Команда як вирішальний фактор успіху організації.
9. Виникнення та аналіз корпоративної культури в нових організаціях (на прикладі).
10. Оцінка та зміна корпоративної культури: технології втручання.
11. Стратегії компанії та відповідальність HRM за її формування.
12. Алгоритм створення HR-стратегії.
13. Стратегія компанії як джерело вимог до затрат на персонал.
14. Корпоративна культура як запорука прибутковості компанії.
15. Закріплення зони відповідальності: посадова інструкція та ключові індикатори ефективності.
16. Фільтри у доборі персоналу.
17. Критерії оцінки людських ресурсів: стандартні та нестандартні.
18. Технології проведення оціночного інтерв'ю.
19. Способи і методи адаптації співробітника.
20. Особистий приклад лідера. Наставництво.
21. Приклади впроваджених адаптаційних програм.
22. Планування кар'єри.
23. Розвиток персоналу. Створення системи навчання.
24. Види навчання кваліфікованого персоналу.



- 25.Складові успішного тренінгу.
26. Пошук і розвиток талантів.
27. Створення системи мотивації персоналу. Основні елементи системі мотивації.
28. Компоненти мотивації: компенсаційний пакет, стимулювання, лідерство.
29. Системи стимулювання. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків.
30. Позитивна та негативна мотивація. Їєрархія потреб.
- 31.Поведінковий підхід до майстерності.
- 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.

### **3.3. Забезпечення освітнього процесу**

Для більш якісного викладання лекційного матеріалу та зручного проведення семінарських занять аудиторії мають бути забезпечені мультимедійним обладнанням, для передачі різних форм інформації (текстової, графічної, аудіо- і відеоформ).

## 4. Підсумковий контроль

### Перелік питань до заліку:

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.
2. Етапи історичного розвитку управління персоналом.
3. Мета, завдання та функції управління персоналом.
4. Основні поняття теорії управління персоналом.
5. Методи впливу на персонал в системі управління персоналом.
6. Класифікація та зміст принципів управління персоналом.
7. Персонал організації як суб'єкт та об'єкт управління.
8. Структура персоналу організації.
9. Компетентність та компетенції працівника: сутність, види.
10. Виробничий колектив як соціальна група.
11. Етапи створення і розвитку трудового колективу.
12. Формальні і неформальні групи, їх роль в діяльності організації.
13. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.
14. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
15. Сутність та стадії згуртованості колективу організації. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
16. Сутність та значення соціального розвитку колективу.
17. Соціальні ролі і відносини в колективі.
18. Зміст та етапи розробки та реалізації плану соціального розвитку персоналу.
19. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом та кадрової політики.
20. Поняття й типи кадрової політики.
21. Етапи розробки кадрової політики організації.
22. Стратегія управління персоналом організації.
23. Роль та особливості сучасних служб персоналу в організації.
24. Організаційне проектування кадрових служб.
25. Функції, права та відповідальність сучасних служб управління персоналом.
26. Інформаційне забезпечення служб персоналу.
27. Нормативно-правове забезпечення кадрових служб.

28. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.
29. Планування та прогнозування чисельної потреби в персоналі організації.
30. Визначення витрат, необхідних для забезпечення організації персоналом.
31. Організація наймання персоналу.
32. Методи залучення кандидатів на вакантну посаду.
33. Сучасні технології залучення персоналу: аутсорсинг, лізинг, аутстафінг персоналу.
34. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
35. Оцінювання кандидатів при прийомі на роботу.
36. Профорієнтація персоналу.
37. Трудова адаптація персоналу.
38. Ефективність процесу відбору і добору працівників.
39. Порядок прийому на роботу.
40. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу.
41. Процедура проведення оцінювання персоналу.
42. Методи оцінювання персоналу.
43. Оцінювання робітників, спеціалістів, керівників на підприємстві.
44. Організація та проведення атестації персоналу.
45. Сутність професійного розвитку персоналу.
46. Етапи та види кар'єри працівника.
47. Підвищення кваліфікації персоналу.
48. Переміщення, переведення на іншу посаду.
49. Формування кадрового резерву.
50. Причини, фактори й форми вивільнення персоналу.
51. Процедура звільнення працівників.
52. Соціальні та виробничі критерії відбору працівників на звільнення.
53. Управління плинністю персоналу на підприємстві.
54. Трудова дисципліна та дисциплінарний вплив.
55. Соціальне партнерство на підприємстві: суть і функції.
56. Колективний договір як основа соціального партнерства.

57. Процедура укладення колективного договору.
58. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації.
59. Економічна, організаційна та соціальна ефективність проектів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом.
60. Структура витрат на персонал.

**Самостійна робота**  
з дисципліни «ТРЕНІНГ КУРС: HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

**Питання для самостійної роботи (зробити коротке обґрунтування на декілька рядків до кожного питання):**

**Варіант №0**

1. Аналіз мотивації досягнення в процесі професійно-психологічного відбору кадрів.
2. Правильно організований документообіг, як важливий фактор ефективної роботи HR-менеджера.
3. Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації.

**Модульна контрольна робота**

з дисципліни «ТРЕНІНГ КУРС: HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

**Варіант №0**

**Дайте розгорнуті відповіді на наступні питання (п 1, 2) та проведіть обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача):**

1. Створення системи мотивації персоналу. Основні елементи системи мотивації.
2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
3. **Ситуаційна задача:** Опишіть послідовність процедури прийому на роботу, використавши наступні визначення:
  - автобіографія;
  - посадова інструкція;
  - набір;
  - підбір;
  - тестування;
  - анкетування;
  - інтерв'ю;
  - перевірка рекомендацій.

## 6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Виступи на семінарських заняттях, у т.ч.:	40
	- участь і активність студента на занятті;	30
	- доповідь з презентацією (2*5)	10
2	Самостійна робота з дисципліни «Тренінг курс: HR-менеджмент»	20
3	МКР	10
4	Залік	30
	<b>Всього</b>	<b>100</b>

Виходячи з поставлених цілей і індивідуальних особливостей студентів необхідно враховувати:

- правильність і усвідомленість викладання матеріалу, повноту розкриття понять і закономірностей, точності вживання професійної термінології;
- самостійність відповіді;
- логічність, доказовість при вивченні матеріалу;
- ступінь сформованості інтелектуальних, загальнонаукових, специфічних знань і умінь.

Оцінювання роботи студентів протягом семестру здійснюється відповідно до «Положення про систему рейтингової оцінки ЧНУ імені Петра Могили» під час проведення заходів поточного та підсумкового контролю за рівнем засвоєння ними знань з дисципліни, що викладається. Механізми поточного і підсумкового контролю працюють у напрямках створення необхідної мотивації:

- поточний контроль створює мотив до постійної систематичної самостійної творчої праці,
- вихідний контроль створює стимули до отримання знань, формує відповідальність за кінцевий результат.

Поточний контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на практичних заняттях та самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль. Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться у таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських занять.
2. Оцінювання виконання самостійної роботи з дисципліни «Тренінг

курс: HR-менеджмент».

3. Проведення поточного модульного контролю.

4. Проведення заліку.

5. **Оцінювання знань студентів під час семінарських, практичних 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 навчальної дисципліни; відвідування занять; б) володіння знань предметної області при виконанні самостійної роботи з дисципліни «Тренінг курс: HR-менеджмент»; в) рівень підготовки до виступу на семінарських заняттях.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

**Оцінювання знань студента під час семінарських занять**

Кожен студент у групі повинен скласти по 2 доповіді на семінарських заняттях протягом навчального семестру. Кожен виступ оцінюється по 5 балів.

Оцінювання доповіді проводиться згідно наступних вимог:

№ з/п	Вимоги до доповіді	Кількість балів
1	Відповідь повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (15-20 слайдів), яка відображає професіоналізм доповідача у розумінні цього питання, відповідає на всі питання які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент виявляє особливі творчі здібності, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує інформацію	5
2	Відповідь розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (10-15 слайдів), відповідає не на всі питання, які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент не вільно володіє вивченим обсягом матеріалу	4
3	Відповідь не повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (до 10 слайдів) не ілюструє сутність розглянутої проблеми. При цьому студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів	3
4	Відповідь не розкриває сутність поставленого питання, не підготовлена презентація у PowerPoint, студент відповідає не на всі питання. При цьому студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів	1-2



## **Виконання самостійної роботи з дисципліни «ТРЕНІНГ КУРС: HR-МЕНЕДЖМЕНТ»**

Самостійна робота складається з завдань, яка поєднує у собі теоретичну частину (наукове повідомлення) та завдання (ситуаційні задачі) (розміщено у MOODLE: за посиланням <http://moodle3.chmnu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=17273>).

В процесі виконання даного виду роботи студенти повинні повноцінно розкрити сутність поставлених питань («завдання» до тем №№1-10) та зробити обґрунтоване дослідження по кожному питанню у переліку.

За наданим переліком тематик рефератів вибрати та виконати (відповідно до рекомендацій до написання рефератів) 2 реферати, попередньо узгодивши обрану тему з викладачем (з метою уникнення повторень між роботами студентів групи).

## **Оцінювання самостійної роботи з дисципліни «ТРЕНІНГ КУРС: HR-МЕНЕДЖМЕНТ»**

№ з/п	Назва завдання	Максимальна кількість балів
1	Написання реферату (2*5б.)	10
2	Контрольне завдання, яке поєднує у собі питання та ситуаційні задачі в т.ч.:	10
	- питання (2*3 б.)	6
	- задача	4
Всього		20

## **Проведення поточного модульного контролю**

**Модульні контрольні роботи** виконуються самостійно кожним студентом протягом семестру. Вибір варіантів здійснюється вибірково.

Структурно завдання складається з двох частин: теоретичної (два питання) та практичної (ситуаційна задача). При відповіді на теоретичне питання студент має опрацювати не лише запропонований опорний конспект лекцій, а й іншу літературу та нормативно-правові акти стосовно цього питання. Робота повинна

виконуватися письмово протягом відведеного терміну та подається на перевірку викладачеві.

Модульна контрольна робота оцінюється максимум у 5 балів. За вірну відповідь на теоретичне питання студенту нараховується 1 бал. За правильно виконане практичне завдання - 3 бали.

***Підсумковий модульний контроль*** знань студентів означає поступове накопичення балів від одного поточного модульного контролю до іншого в кінцевому рахунку отримання загального підсумкового балу.

**Проведення підсумкового контролю знань.** Результатом вивчення дисципліни виступає залік. Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного модульного контролю знань. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 70 балів. На залік відповідно відводиться максимальна кількість балів - 30 балів.

Заліковий білет складається з двох теоретичних питань та одного практичного завдання (ситуаційної задачі). За кожен правильну відповідь на питання студент може отримати максимум 10 балів.

## **5. Рекомендовані джерела інформації**

### **5.1. Основні:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е узд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. / П.І. Белінський – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 624 с.
3. 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.
4. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
5. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І.Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
6. 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.

### **5.2. Додаткові:**

7. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во Знання, КОО, 1999. – 556 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
9. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
10. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 328 с.
11. Якокка Ли. Кар'єра менеджера: Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2001. – 416 с.

12. 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.
13. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management / L. Byars Lloyd, W. Rue Leslil. – 1991. – 153 p.
14. Кодекс законів про працю України – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
15. Класифікатор професій ДК 003:2010. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.dk003.com/>
16. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <http://rada.gov.ua>.
17. <http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
18. <http://hr-kavjarnia.com.ua/> – проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.
19. <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> – бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»
20. <http://www.hrliga.com/> – спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «MeНеджеR по персоналу».