

Форма № 09/18
Затверджена рішенням вченої
ради ІДГУ
від 30.08.2018 р., протокол № 1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ управління, адміністрування та інформаційною діяльністю
КАФЕДРА управління підприємницькою та туристичною діяльністю

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Навчально-методичною радою ІДГУ
Протокол № 4 від 15.08 2019 р.

Голова НМР Н. М. Кольцун Н. М. Кольцун

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОСНОВИ HR – МЕНЕДЖМЕНТУ (Сертифікована програма)
(назва навчальної дисципліни)

освітній ступінь БАКАЛАВР
(назва освітнього ступеня)

галузь знань для всіх галузей
(шифр і назва галузі знань)

спеціальність для всіх спеціальностей
(код і назва спеціальності)

освітня програма / спеціалізація для всіх освітніх програм
(код і назва спеціальності)

тип дисципліни вибіркова
(обов'язкова / вибіркова / факультативна)

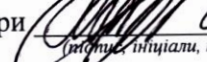
ПОГОДЖЕНО:

Гарант освітньо-професійної програми

 Сорока С.В.
(підпис, ініціали, прізвище)

РЕКОМЕНДОВАНО:

кафедрою УМТД
протокол № 1 від 20 серпня

Завідувач кафедри  Сорока С.В.
(підпис, ініціали, прізвище)

ПОГОДЖЕНО:

Голова науково-методичної ради факультету

 Федорова О.В.
(підпис, ініціали, прізвище)

Розробники програми: ст. викладач Метіль Т.К.

Рецензенти програми: д.е.н., проф. Захарченко В.І.

д.е.н., проф. Меркулов А.В.

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	Заочна
Кількість кредитів: 4	Лекції:	
Модулів: 2	20	
Загальна кількість годин: 120	Практичні заняття:	
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 2	Лабораторні заняття:	
Семестр: 3-4	Семінарські заняття:	
Тижневе навантаження (год.):	28	
- аудиторне: 2	Консультації:	
- самостійна робота: 4	Індивідуальні заняття:	
Форма підсумкового контролю: залік		
Мова навчання: українська	Самостійна робота:	
	72	

2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

Предмет вивчення навчальної дисципліни є інструментарій, фактори, методи та способи формування та розвитку HR менеджмент

Метою вивчення дисципліни є: даної дисципліни є формування професійних компетентностей з управління людськими ресурсами на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Передумови для вивчення дисципліни Базові знання з економіки праці та соціально-трудових відносин, управління персоналом, мотивування персоналу, управління трудовим потенціалом, ринку праці, менеджменту.

Міждисциплінарні зв'язки : економіка підприємства, самоменеджмент та управління кар'єрою, інформаційний та кадровий менеджмент.

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Для вибіркових навчальних дисциплін

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

1. Знання про:

- теоретичні знання та категорії з менеджменту та управління персоналом;
- основні концепції та методи управління персоналом;
- головні аспекти аналізу та планування роботи персоналу;
- особливості відбору, найму, розміщення та переміщення персоналу;
- теоретичні аспекти взаємовідносин працівників, формування
- сприятливого соціально-психологічного клімату

2. Уміння :

- впроваджувати в подальшу роботу сучасні тенденції найму та набору працівників;
- аналізувати та планувати роботу;

- планувати власну кар'єру;
- проводити бізнес-тренінги та використовувати основи гейміфікації в управлінні людьми;
- встановлювати пріоритетні особистісні та стратегічні цілі підприємства за рахунок використання методики Performance Management;
- аналізувати відносини в колективі та їх подальший розвиток;
- використовувати знання з однієї області в іншій та створювати нові знання;
- переконувати людей, організовувати їх, вести за собою, втілювати довіру;
- впроваджувати та використовувати компенсаційні, стимулюючі та заохочувальні системи оплати праці.

3. Комунікація:

- організувати обмін інформацією в процесі формування власного бачення сутності HR- менеджменту;
- організувати обмін інформацією в процесі визначення особливостей проектування роботи з персоналом;
- організувати обмін інформацією в процесі набору та планування потреби в персоналі;
- організувати обмін інформацією в процесі відбору та розстановки кадрів;
- використовувати інформацію про основні аспекти розвитку персоналу;
- доводити до відома персоналу методику визначення їх власної ефективності;
- використовувати інформацію про особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- доводити до відома персоналу прийняті керівництвом управлінські рішення;
- визначати потреби працівників, та відповідно до них обирати тип стимулювання
- інформувати персонал щодо особливостей стратегічної ієрархії

4. Автономність та відповідальність :

- здійснювати контроль за факторами впливу на формування поняття «HR менеджмент»;
- здійснювати контроль за побудовою проектів розвитку персоналу;
- здійснювати контроль за плануванням та процедурою набору персоналу;
- моніторити результати проведених опитувань кандидатів ;
- забезпечувати контроль за справедливим формування винагороди;
- забезпечувати контроль над плинністю кадрів;
- забезпечувати контроль за відсутністю конфліктних ситуації у колективі.

5. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)						Кількість годин (заочна форма навчання)							
		Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота
1	HR менеджмент: основні поняття та головні функції	6	2	4			7								
2	Планування потреби та набір персоналу	6	2	4			7								
3	Відбір та розстановка кадрів	6	2	4			7								
4	Управління результативністю персоналу	6	2	4			7								
5	Сприятливі умови праці	4	2	2			7								
6	Вивільнення та утримання працівників	4	2	2			7								
7	Лідерство	4	2	2			7								
8	Управління кар'єрою	4	2	2			7								
9	Структура оплати праці та індивідуальні компенсації	4	2	2			7								
10	Стимулювання працівників	4	2	2			7								
Проміжний контроль							2								
Разом:		48	20	28			72								

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами

1. Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем

Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції

План лекції

1. Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм.
2. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості.
3. HR-менеджмент та управління персоналом.
4. Роль відділу HR в організації.

Тематичний зміст лекції

Три професійні революції. Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-

менеджменту. Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту.

Поняття “людські ресурси”, “людський капітал”. Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості. Людські ресурси та їх специфічні особливості.

Чинники, які впливають на HR-менеджмент. Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності. Предмет і основні завдання HR-менеджменту. Основні моделі кадрового менеджменту.

Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку. Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту.

Тема 2. Планування потреби та набір персонал

План лекції

1. Сутність планування.
2. Фактори, що впливають на вибір роботи
3. Сутність та роль рекрутингу

Тематичний зміст лекції

Процес HR-планування. Сутність планування. Взаємозв'язок основних категорій персоналу із їх стратегічними потребами, що мають враховуватися при плануванні. Структура процесу HR-планування. Основні етапи планування.

Фактори, що впливають на вибір роботи. Визначено фактори для кожного рівня процесу пошуку роботи. Індивідуальні характеристики шукачів роботи.

Сутність та роль рекрутингу. Мета рекрутингу. Види рекрутингу, їх переваги та недоліки. Засоби найму персоналу. Джерела рекрутингу. Найбільш поширені проблеми найму працівників.

Тема 3. Відбір та розстановка кадрів

План лекції

1. Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу.
2. Системний підхід до навчання і розвитку персоналу.
3. Корпоративне навчання: моделі формування, типологія, стадії формування кадрового резерву.
4. Кар'єра: поняття та види.

Тематичний зміст лекції

Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу.

Навчання і розвиток: системний підхід. Визначення потреби і планування навчання. Оцінка програм розвитку і навчання. Розрахунок ефективності навчальних програм.

Кадровий резерв, моделі формування кадрового резерву, типи та джерела кадрового резерву на керівні посади, стадії програми роботи з кадровим резервом.

Поняття “кар'єра”, види кар'єри.

Тема 4. Управління результативністю персоналу

План лекції

1. Оцінка персоналу в організації.
2. Форми ділової оцінки співробітників
3. Атестація та аудит персоналу.
4. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR.

Тематичний зміст лекції

Оцінка персоналу в організаціях. Форми ділової оцінки співробітників. Атестація. Аудит робочого місця.

Методи проведення атестаційних заходів. Принципи проведення оцінки персоналу.

Організація проведення атестації. Діловий етикет при атестації і оцінці. Оцінка потенціалу працівника.

Оцінка індивідуального внеску. Оцінка результатів діяльності підрозділів

і ефективності використання HR.

2. Залучення, розвиток та компенсації персоналу

Тема 5. Сприятливі умови праці

План лекції

1. Сутність трудових відносин
2. Охорона праці та здоров'я працівників
3. Умови праці персоналу

Тематичний зміст лекції

Сутність трудових відносин. Основна термінологія, що використовується при трактуванні сутності поняття «трудові відносини».

Охорона праці та здоров'я працівників. Основні програми охорони праці персоналу. Права, гарантовані працівникам в рамках охорони праці. Захист від нещасних випадків на виробництві. Програми захисту здоров'я персоналу. Медичне страхування.

Умови праці персоналу. Дисципліна та вивільнення працівників. Гнучкий графік роботи. Неповний робочий день. Соціальні пакети та стандарти.

Тема 6. Вивільнення та утримання працівників

План лекції

1. Вивільнення працівників.
2. Управління плинністю кадрів.
3. Система штрафів.
4. Система заохочень.

Тематичний зміст лекції

Вивільнення працівників. Принципи справедливості вивільнення. Регулювання дисципліни. Розвиток лояльності персоналу. Програми підтримки працівників. Основи аутплейсменту.

Управління плинністю кадрів. Управління добровільною та примусовою плинністю кадрів.

Система штрафів. Процес нарахування штрафів. Поведінковий аспект. Психологічний аспект.

Система заохочень. Процес нарахування заохочень. Моніторинг нарахування заохочень.

Тема 7. Лідерство

План лекції

1. Сутність лідерства
2. Бачення, цілі та стратегії лідерства
3. Тайм-менеджмент як функція лідерства
4. Креативне мислення.

Тематичний зміст лекції

Сутність лідерства. Моделі лідерства. Якості справжнього лідера. Стили лідерства. Лідерство та менеджмент.

Бачення, цілі та стратегії лідерства. Місія компанії, менеджера, окремого працівника. Стратегічні цілі. Стратегії. Критерії успіху. Оцінка результатів. Отримання зворотного зв'язку.

Тайм-менеджмент як функція лідерства. Сутність тайм-менеджменту. Принципи управління власним часом.

Креативне мислення. Основні креативні техніки. Поради для менеджерів, як мислити креативно.

Делегування повноважень. Особливості делегування. Напрямки делегування.

Тема 8. Управління кар'єрою

План лекції

1. Сутність кар'єри
2. Системи планування кар'єри
3. Основні аспекти розвитку кар'єри

Тематичний зміст лекції

Концепція кар'єри. Сутність кар'єри. Модель розвитку кар'єри. Стадії кар'єри.

Системи планування кар'єри. Компоненти системи. Роль працівників, менеджерів та компанії у процесі планування кар'єри.

Основні аспекти розвитку кар'єри. Соціалізація та орієнтація. Дуальна кар'єра. Поєднання роботи та сім'ї. Втрата роботи. Вихід на пенсію.

Тема 9. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації

План лекції

1. Правові основи оплати праці
2. Економічний вплив на оплату праці.
3. Структура оплати праці.
4. Програми індивідуальних компенсацій

Тематичний зміст лекції

Правові основи оплати праці. Рівні можливості працевлаштування. Дитяча праці. Дискримінація. Мінімальна заробітна плата. Понаднормова оплата праці.

Економічний вплив на оплату праці. Ринок товарів та послуг. Ринок праці. Ринкова ціна на робочу силу.

Структура оплати праці. Ставки заробітної плати. Грейди. Ранги.

Програми індивідуальних компенсацій. Порівняння найбільш популярних систем індивідуальних компенсацій.

Тема 10. Стимулювання працівників

План лекції

1. Сутність стимулювання
2. Програми стимулювання.
3. Управління стимулюванням.
4. Основні аспекти стимулювання працівників.

Тематичний зміст лекції

Роль стимулювання працівників. Сутність стимулювання.

Програми стимулювання. Соціальне страхування. Медичне страхування. Групове страхування. Пенсійне страхування. Страхування по безробіттю. Матеріальні компенсації.

Управління стимулюванням. Дослідження. Оцінка вартості. Природа робочої сили. Комунікаційні зв'язки з працівниками. Плани стимулювання.

Основні аспекти стимулювання працівників. Ключові проблеми, що виникають під час проведення стимулюючих заходів.

5.2. Тематика семінарських занять.

Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції

1. Сутність поняття «людські ресурси (HR)». Походження терміну «HR», історичний огляд аспектів його формування. Визначення понять «працівники» та «персонал». Сфери використання HR менеджменту.

2. Основні HR-функції. Визначені основні HR-функції, представлена їх детальна характеристика.

3. Роль HR-департаменту на підприємстві. Роль та місія HR-департаменту. Стандартний склад HR-служби на підприємстві.

Питання для самоконтролю

1. Як відбувалася еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту?
2. Які чинники впливають на розвиток HR-менеджменту?
3. У чому полягає предмет і основні завдання HR-менеджменту?
4. Які ви знаєте основні моделі кадрового менеджменту?
5. У чому полягає сутність матриці взаємозв'язку?

Спонування до дискусії

1. Як ви вважаєте, яка із управлінських парадигм найкраще підходить для опису сучасного вітчизняного HR-менеджменту?
2. За яких обставин починає цінуватися у суспільстві “людський капітал”?

Тема 2. Планування потреби та набір персоналу

1. Процес HR-планування. Сутність планування. Взаємозв'язок основних категорій персоналу із їх стратегічними потребами, що мають враховуватися при плануванні. Структура процесу HR-планування. Основні етапи планування.
2. Фактори, що впливають на вибір роботи. Визначено фактори для кожного рівня процесу пошуку роботи. Індивідуальні характеристики шукачів роботи.
3. Сутність та роль рекрутингу. Мета рекрутингу. Види рекрутингу, їх переваги та недоліки. Засоби найму персоналу. Джерела рекрутингу. Найбільш поширені проблеми найму працівників.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між кадровою стратегією та кадровою політикою?
2. Назвіть пріоритетні стратегічні напрями діяльності кадрової служби.
3. Охарактеризуйте основні види стратегій служби управління персоналом.
4. Охарактеризуйте структуру кадрового відділу в організації.

Спонування до дискусії

1. Яка із кадрових стратегій є найбільш прийнятною для використання в організаціях за сучасних умов розвитку суспільства? Аргументуйте свою позицію.
2. Назвіть фактори, що впливають на розробку HR-стратегії, використовуючи методику SWOT-аналізу.

Тема 3. Відбір та розстановка кадрів

1. Відбір персоналу. Сутність відбору персоналу. Його мета та процедура проведення. Важливість та нагальність ефективного та результативного процесу відбору персоналу.
2. Методи відбору персоналу. Типи інтерв'ю, особистісні тести, біографічні дані, тести когнітивних здібностей, ділові кейси, психологічні тести, самооцінка, асесмент центри.
3. Розстановка кадрів. Сутність розстановки кадрів. Основна інформація, що надається під час проведення розстановки кадрів.
4. Принципи розстановки кадрів. Найбільш поширені проблеми, що виникають в процесі розстановки персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Які є методи проведення атестацій?
2. Які Ви знаєте форми ділової оцінки співробітників?
3. Які шляхи підвищення ефективності роботи у відділі ви б застосували, якби були на посаді HR менеджера?

Спонування до дискусії

1. Який метод проведення атестації, на Вашу думку, є найкращим? Чи можна використовувати один метод проведення атестації для різних сфер виробництва?

2. Чи можливо за допомогою застосування лише одного з методів оцінки персоналу повністю оцінити потенціал працівника?

Тема 4. Управління результативністю персоналу

1. Сутність та цілі управління результативністю. Трактують терміну «Performance management» або «PM». Основні цілі управління результативністю персоналу.
2. Критерії вимірювання результативності персоналу. Перелік критеріїв вимірювання результативності та визначення їх сутності.
3. Підходи до виміру результативності. Різноманітні підходи до виміру результативності. Порівняльна характеристика деяких з них.
4. Зворотній зв'язок управління результативністю. Способи підвищення результативності з точки зору персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Проаналізуйте способи здійснення навчання в організації.
2. Які складові плану навчання персоналу?
3. Що передбачає оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії?
4. Яким чином здійснюється розрахунок ефективності навчальних програм?
5. Що таке кадровий резерв? Які існують типи кадрового резерву?
6. Опишіть стадії програми роботи з кадровим резервом.

Спонування до дискусії

1. Яка з моделей формування кадрового резерву є більш ефективною? За яких умов?
2. Який спосіб навчання в організації варто використовувати в ринкових умовах? Аргументуйте відповідь та наведіть приклади.

2. Залучення, розвиток та компенсації персоналу

Тема 5. Сприятливі умови праці

1. Сутність трудових відносин. Основна термінологія, що використовується при трактуванні сутності поняття «трудові відносини».
2. Охорона праці та здоров'я працівників. Основні програми охорони праці персоналу. Права, гарантовані працівникам в рамках охорони праці. Захист від нещасних випадків на виробництві. Програми захисту здоров'я персоналу. Медичне страхування.
3. Умови праці персоналу. Дисципліна та вивільнення працівників. Гнучкий графік роботи. Неповний робочий день. Соціальні пакети та стандарти.

Практичне завдання

1. Модулювання найпоширеніших конфліктних ситуацій на робочому місці.
2. Тест «Оцінка конфліктності»

Тема 6. Вивільнення та утримання працівників

1. Вивільнення працівників. Принципи справедливості вивільнення. Регулювання дисципліни. Розвиток лояльності персоналу. Програми підтримки працівників. Основи аутплейсменту.
2. Управління плинністю кадрів. Управління добровільною та примусовою плинністю кадрів.
3. Система штрафів. Процес нарахування штрафів. Поведінковий аспект. Психологічний аспект.
4. Система заохочень. Процес нарахування заохочень. Моніторинг нарахування заохочень.

Практичне завдання.

1. Ділова гра «Пошук ідеального кандидата»
2. Тести для відбору кандидата на вакантні посади.

Тема 7. Лідерство

1. Сутність лідерства. Моделі лідерства. Якості справжнього лідера. Стили лідерства. Лідерство та менеджмент.
2. Бачення, цілі та стратегії лідерства. Місія компанії, менеджера, окремого працівника. Стратегічні цілі. Стратегії. Критерії успіху. Оцінка результатів. Отримання зворотного зв'язку.
3. Тайм-менеджмент як функція лідерства. Сутність тайм-менеджменту. Принципи управління власним часом.
4. Креативне мислення. Основні креативні техніки. Поради для менеджерів, як мислити креативно.
5. Делегування повноважень. Особливості делегування. Напрямки делегування.

Спонування до дискусії

1. Як ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?
2. Лідерами не народжуються. Лідерами стають. Що ви думаєте з цього приводу?

Тема 8. Управління кар'єрою

1. Концепція кар'єри. Сутність кар'єри. Модель розвитку кар'єри. Стадії кар'єри.
2. Системи планування кар'єри. Компоненти системи. Роль працівників, менеджерів та компанії у процесі планування кар'єри.
3. Основні аспекти розвитку кар'єри. Соціалізація та орієнтація. Дуальна кар'єра. Поєднання роботи та сім'ї. Втрата роботи. Вихід на пенсію.

Питання для самоконтролю

1. Характеристики і якості менеджера, необхідні для кар'єрного зростання.
2. Вплив гендерних аспектів на успішність кар'єри
3. Види кар'єрних криз та шляхи їх подолання.
4. Формування ділового іміджу чоловіка.
5. Формування ділового іміджу жінки.

Тема 9. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації

1. Правові основи оплати праці. Рівні можливості працевлаштування. Дитяча праця. Дискримінація. Мінімальна заробітна плата. Понаднормова оплата праці.
2. Економічний вплив на оплату праці. Ринок товарів та послуг. Ринок праці. Ринкова ціна на робочу силу.
3. Структура оплати праці. Ставки заробітної плати. Грейди. Ранги.
4. Програми індивідуальних компенсацій. Порівняння найбільш популярних систем індивідуальних компенсацій.

Тема 10. Стимулювання працівників

1. Роль стимулювання працівників. Сутність стимулювання.
2. Програми стимулювання. Соціальне страхування. Медичне страхування. Групове страхування. Пенсійне страхування. Страхування по безробіттю. Матеріальні компенсації.
3. Управління стимулюванням. Дослідження. Оцінка вартості. Природа робочої сили. Комунікаційні зв'язки з працівниками. Плани стимулювання.
4. Основні аспекти стимулювання працівників. Ключові проблеми, що виникають під час проведення стимулюючих заходів.

Питання для самоконтролю

1. В чому суть мотиваційної теорії Маслоу?
2. Назвіть формулу, яку запропонував Врум, відповідно до його мотиваційної теорії.

3. Що таке інтенсифікація та екстенсифікація праці? Яка різниця між цими поняттями?
4. Які існують форми матеріального і нематеріального спонукання праці?
5. Що таке “оплата праці” та які існують системи оплати праці?

Спонування до дискусії

1. На Вашу думку яке стимулювання (матеріальне чи нематеріальне) є більш ефективним?
2. Який процес (інтенсифікації чи екстенсифікації) є більш прийнятним для українських підприємств?

5.3. Організація самостійної роботи студентів.

№ з/п	Вид роботи	Кількість годин	Форми звітності	Література
1	<p>Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції</p> <p>Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лінійні і функціональні керівники та їх роль в HR-менеджменті. 2. HR-менеджмент в Україні та Європросторі. 3. Основні технології HR-менеджменту. 	7	Оцінювання виконання домашніх завдань	[1;2; 4; 5; 11; 12; 15; 19; 22]
2	<p>Тема 2. Планування потреби та набір персоналу</p> <p>Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Переваги та недоліки різних систем набору персоналу. 2. Доцільність і ефективність використання окремих методів професійного відбору персоналу. 3. Внутрішні та зовнішні ринки праці як джерела поповнення та оновлення персоналу організації. 	7	Оцінювання виконання домашніх завдань	[2; 3; 7; 12; 12; 15; 19; 22, 23; 26; 31]
3	<p>Тема 3. Відбір та розстановка кадрів</p> <p>Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні причини плинності кадрів та шлях їх вирішення в Україні та за кордоном. 2. Штатний розклад. 3. Посадова інструкція 	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.	[2; 4; 5; 11; 12; 15; 19; 22]
4	<p>Тема 4. Управління результативністю персоналу</p> <p>Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за</p>	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації,	[2; 4; 5; 11; 13; 12; 15; 18; 21; 25]

	питаннями: 1. Загальний і професійний розвиток персоналу. 2. Основні форми підготовки працівників на виробництві: індивідуальна, групова і курсова підготовка персоналу.		доповіді	
5	Тема 5. Сприятливі умови праці Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Показники оцінки результативності та методи виконання оціночних процедур. 2. Оцінка індивідуального внеску в кінцевий результат.	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Колоквіум	[4; 5; 10; 14; 17;18; 19; 20;25]
6	Тема 6. Вивільнення та утримання працівників Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання. 2. Масове вивільнення в аспекті соціальних та економічних проблем . 3. Аутстафінг, аутсорсінг, лізинг персоналу	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді	[3; 8; 9; 15; 17; 23]
7	Тема 7. Лідерство Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1.Тактика роботи з підлеглими: переконання, навіювання, критика, схвалення тощо. 2. Сутність самоменеджменту та його необхідність 3. Традиційні концепції лідерства	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді	[5;6; 11; 12; 14; 20; 27]
8	Тема 8. Управління кар'єрою Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Характеристика сучасних визначень ділової кар'єри. 2. Тест Айзенка. 3. Типи темпераменту. 4. Японський досвід кар'єрного розвитку	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.	[3; 8; 9 5; 14; 17; 19; 20; 25]
9	Тема 9. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями:	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Контрольна	[2; 4; 5; 11; 12; 15; 19; 22]

	1. Рівень життя: поняття і фактори, що його визначають. 2. Форми і методи підвищення якості трудового життя. 3. Державне регулювання оплати праці.		робота.	
10	Тема 10. Стимулювання працівників Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Піраміда ієрархії потреб по А.Маслоу. 2. Нетрадиційні методи стимулювання. 3. Концептуальні підходи до управління мотиваційним потенціалом персоналу	7	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.	[1; 8; 5; 10; 17; 18; 19; 27]
	Проміжний контроль	2	МКР	
	Разом	72		

Тематика індивідуальних (групових) завдань

Розробка програми міні-тренінгу на тему «Формування компетентностей ефективного менеджера»

Мета: розробка навичок проведення тренінгів та презентацій, а також формування власного бачення компетентностей ефективного менеджера.

Задачі дослідження:

1. Сформувати перелік компетентностей, що на думку студента є найбільш важливими для сучасного менеджера.
2. Розробити програму міні-тренінгу, спрямованого на розробку або вдосконалення обраної компетентності (або компетентностей).
3. Провести міні-тренінг, використовуючи здобуті в процесі вивчення курсу навички та здібності самопрезентації.

Методичні поради для виконання науково-дослідного завдання (реферату)

Під час першого семінарського заняття студенти спільно з викладачем затверджують тему дослідження. Зміна теми, включаючи незначні уточнюючі поправки в предмет дослідження, можлива лише за умови погодження з викладачем.

Робота (реферат) повинна показати здатність студентів поглиблено аналізувати тему дослідження, працювати із джерелами (що включає у себе і пошук джерел), поряд із наведеними у логічній послідовності цитатами студенти мають показати і власний аргументований погляд на описувану проблему, дійти до самостійних висновків.

Автор роботи самостійно обирає структуру, при цьому її обов'язковими елементами повинні бути: титульний лист, зміст, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел, додатки (за необхідністю). Обсяг роботи визначається автором, але не може бути меншим за 0,25 авт. аркуша (орієнтовно 10 000 знаків) без урахування титульної сторінки, сторінки опису використаних джерел і додатків.

Якщо в роботі вживається багато малозрозумілих скорочень і абревіатур, то варто дати їм пояснення на початку роботи. Відповідно, список таких скорочень (якщо вони мають місце) слід подавати одразу після Змісту. Вступ є важливою частиною роботи. Іноді буває досить лише перегорнути кілька сторінок вступу – і науковий рівень автора стає зрозумілим. Тому відповідному оформленню вступної частини слід приділити своєчасну й належну увагу.

У Вступі, зокрема, подається бачення актуальності, наукової та практичної значущості проблеми, формулюється мета і завдання роботи, характеризуються методи та методологія,

дається огляд джерел і літератури (тобто ступеня розробленості проблеми), стисло обґрунтовується структура роботи. Фахівці радять – і з цим слід погодитися – не писати одразу вступ, а починати з опрацювання змісту основної частини. Вже після того, як стає більш-менш зрозумілим, що саме складає цей зміст і що вдалось зробити взагалі, можна оформити Вступ. На початку досить задовільнитися чітким визначенням теми, мети, завдань і, відповідно - структури роботи. Таким чином, робота починається з Вступу, але пишеться він практично вже на завершальному етапі роботи.

Вимоги до оформлення:

матеріал слід підготувати у форматі MS Word, розмір сторінки А4 (всі поля – 2 см.), міжрядковий інтервал - 1,5, шрифт Times New Roman, 14 кегль;

абзацний відступ ставити автоматично 1,25 см. (Увага: не допускається створення абзаців за допомогою пробілів чи клавіші Tab);

текст вирівнюється по ширині;

у тексті слід розрізняти тире і дефіс. (Увага: не допускається їх взаємна заміна);

у статті слід використовувати лапки «». Використовуйте їх для цитат, назв творів тощо;

усі сторінки нумеруються (за винятком титульної, відповідно, наступна за титульною сторінкою буде мати номер 2);

посилання давати за зразком [2, с. 45], де 2 – позиція джерела у Списку використаних джерел, 45 – сторінка, з якої взята цитата.

Письмова робота здається за два тижні до початку залікової сесії на кафедру, а її копія у електронному вигляді – надсилається на електронну пошту, вказану викладачем. Відміткою про прийняття роботи до розгляду є віза викладача з датою на титульній сторінці (для письмового варіанту) або відповідь-підтвердження про отримання листа (для електронного варіанту).

Задля якісного виконання роботи студентам рекомендується звернутися до викладача за консультацією ще на етапі формування мети, завдань та структури роботи. Вчасне звернення до викладача і корекція роботи допоможе уникнути поспішної переробки роботи в умовах відсутності часу. Також консультація викладача допоможе студенту вирішити чи не основну проблему при підготовці науково-дослідного завдання – відсутність або обмеженість у доступі актуальних джерел з теми дослідження.

Рекомендовані теми для виконання науково-дослідного завдання (реферату)

1. Роль HR-менеджера в розвитку організації. Сучасні тенденції українських підприємств.
2. Роль команди топ-менеджерів, лінійних керівників та HR-менеджера: розподіл відповідальності.
3. Профіль посади HR-менеджера.
4. Як «продати» свій особистий бренд.
5. Особистий план розвитку.
6. HR: каталізатор змін чи запорука стабільності розвитку організації.
7. Психологія в HR: технології та інструментарій.
8. Лідер як каталізатор ідеї. Відповідальність лідера.
9. Команда як вирішальний фактор успіху організації.
10. Виникнення корпоративної культури в нових організаціях. Аналіз культури організації (приклад з практики).
11. Оцінка та зміна корпоративної культури: технології втручання.
12. Відповідальність HR за формування стратегії компанії.
13. Алгоритм створення HR-стратегії.
14. Стратегія компанії як джерело вимог до затрат на персонал.
15. Створення корпоративної культури. Через цінності — до прибутку компанії.
16. Закріплення зони відповідальності: посадова інструкція та ключові індикатори ефективності.
17. Фільтри у доборі персоналу.

18. Критерії оцінки людських ресурсів: стандартні та нестандартні.
19. Технології проведення оціночного інтерв'ю.
20. Способи і методи адаптації співробітника.
21. Особистий приклад лідера. Наставництво.
22. Приклади впроваджених адаптаційних програм.
23. Планування кар'єри.
24. Розвиток персоналу. Створення системи навчання.
25. Види навчання кваліфікованого персоналу.
26. Складові успішного тренінгу.
27. Пошук і розвиток талантів. Кадровий резерв – золото компанії.
28. Створення системи мотивації персоналу. Основні елементи системи мотивації.
29. Компоненти мотивації: компенсаційний пакет, стимулювання, лідерство.
30. Системи стимулювання. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків.
31. Позитивна та негативна мотивація. Їєрархія потреб.
32. Грейдинг та посадовий аналіз як основа побудови компенсаційного пакету.
33. Процедура грейдування і регулярної атестації персоналу на її основі.
34. Самоменеджмент: Управління часом та стресом. Емоційний інтелект.
35. Технології прийняття рішень. Координація дій.
36. Клімат спілкування і ефективність організації.
37. Управління зборами і проведення нарад.
38. Усні та письмові комунікації в організації.
39. Стратегія управління конфліктами в організації.
40. Аналіз і шляхи удосконалення використання робочого часу в організації.
41. Аналіз організації і стану нормування праці на підприємстві.
42. Організація оплати праці на підприємстві та її ефективність.
43. Організація оцінки персоналу та її ефективність.
44. Організація розвитку персоналу та його ефективність.
45. Кадрове діловодство в організації.
46. Кадрова служба організації, ефективність її діяльності.
47. Інвестування в персонал і його ефективність.
48. Конкурентоспроможність персоналу організації й шляхи її підвищення.
49. Соціальне партнерство в організації.
50. Стратегія реформування системи державної служби в Україні.

6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять (включає, в тому числі, перевірку якості підготовки завдань, які винесені на самостійне вивчення та виконання) і має на меті перевірку рівня підготовленості студента. Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:

- 1) усні опитування на семінарських заняттях;
- 2) участь в обговоренні питань на семінарах;
- 2) якість пошуку необхідної літератури тощо.

6.2. Форми і методи проміжного (модульного) контролю

Модульний контроль (МК) – процедура визначення рівня засвоєння студентом навчального матеріалу відповідної дисципліни.

6.3. Форми і методи підсумкового контролю

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання. Завданням підсумкового контролю є перевірка глибини засвоєння студентом програмного матеріалу

дисципліни, логіки та взаємозв'язків між окремими її розділами, здатність творчого використання набутих знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми, що впливає зі змісту дисципліни тощо.

Підсумковий контроль з дисципліни «Основи HR-менеджмент» проводиться у формі заліку.

Залік - це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт на семінарських заняттях і при самостійному опрацюванні тематичних питань.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється за результатами поточного контролю.

Модульний контроль з дисципліни «Основи HR-менеджмент» проводиться у тестовій формі. Кількість модульних контрольних робіт на дисципліну – 1.

7. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ:

Приклад модульної контрольної роботи

Варіант 1

1. Найменша величина з числа прийнятих або звільнених, віднесена до середньоспискової чисельності працівників – це коефіцієнт:

- 1.) плинності персоналу;
- 2.) обороту персоналу;
- 3.) рівень стабільності.

2. По кожній характеристиці працівник порівнюється з іншим, що працює з ним, - це метод оцінки:

- 1.) попарного порівняння
- 2.) альтернативного ранжування;
- 3.) графічна шкала оцінок;
- 4.) примусового розподілу.

3. Потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи: потреби існування, відносин і росту. Цю теорію потреб запропонував:

- 1.) Д. МакГрегор;
- 2.) К. Альдерфер;
- 3.) Ф. Герцберг;
- 4.) А. Маслоу.

4. Включення людини в організаційне середовище – це:

- 1.) ергономіка;
- 2.) соціалізація;
- 3.) соціоніка;
- 4.) інтеграція.

5. Модель кар'єри, яка передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної недовгий проміжок часу:

- 1.) трамплін;
- 2.) драбина
- 3.) змія;
- 4.) перехрестя.

6. Джерела підбору кадрів є:

- 1.) внутрішні і зовнішні;
- 2.) активні і пасивні;
- 3.) одинарні і подвійні;
- 4.) однорідні і неоднорідні.

7. Методи управління персоналом:

- 1.) адміністративні; нормативні, економічні;

- 2.) балансові, економічні, штатні;
- 3.) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

8. Довідки про кандидата – це:

- 1.) характеристики друзів;
- 2.) характеристики батьків;
- 3.) характеристики з роботи, місць навчання;
- 4.) характеристики з дитячого садка.

9. Методи оцінки персоналу не включають:

- 1.) графічну шкалу оцінок;
- 2.) 360° атестація;
- 3.) адміністративні методи;
- 4.) метод критичних ситуацій.

10. Існують два види кар'єри:

- 1.) професійна, внутрішньоорганізаційна;
- 2.) трамплін, драбина;
- 3.) Професійний ріст, вихід на пенсію;
- 4.) перехрестя, змія.

11. Професійне розвиток включає:

- 1.) професійне навчання, підготовку резерву працівників, розвиток кар'єри;
- 2.) професійне навчання, підготовку резерву працівників, перекваліфікацію;
- 3.) підготовку резерву працівників, перекваліфікацію, мотивацію;
- 4.) перекваліфікацію, мотивацію, професійне навчання.

12. Відношення кількості звільнених працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період – це коефіцієнт:

- 1.) плинності персоналу;
- 2.) обороту персоналу за звільненням;
- 3.) змінності персоналу;
- 4.) рівень стабільності.

Варіант 2

1. Методи професійного навчання включають методи навчання на...

- 1.) робочому місці, поза робочим місцем;
- 2.) в колективі, поза колективом;
- 3) інструктаж, ротацію;
- 4.) самонавчання, моделювання.

2. Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи певні аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою – це метод оцінки:

- 1.) альтернативного ранжування;
- 2.) графічна шкала оцінок;
- 3.) примусового розподілу;
- 4.) попарного порівняння.

3. Теорію мотивації «Х» і «У» зробив:

- 1.) Д. МакГрегор;
- 2.) В. Оучі;
- 3.) Ф. Тейлор;
- 4.) А. Маслоу.

4. Пояснення демонстрація прийомів роботи для працівника безпосередньо на робочому місці – це метод навчання персоналу:

- 1.) інструктаж;
- 2.) копіювання;
- 3.) ускладнених завдань;
- 4.) учнівство і наставництво.

5. Якщо при входженні людини в організацію людиною обов'язкові норми і цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються, такий тип адаптації називається:

- 1.) конформізм
- 2.) заперечення;
- 3.) мімікрія;
- 4.) адаптивний індивідуалізм.

6. Постійний склад кваліфікованих працівників підприємств:

- 1.) персонал;
- 2.) трудові ресурси;
- 3.) кадри.

7. Безробіття, викликане дефіцитом сукупного попиту і фазою складу в економічному циклі:

- 1.) фрикційне;
- 2.) структурне;
- 3.) циклічне;
- 4.) економічне.

8. Методи визначення потреби в персоналі не включають:

- 1.) екстраполяцію;
- 2.) балансовий метод;
- 3.) координацію;
- 4.) штатний метод.

9. Персонал підприємства поділяється на:

- 1.) робітників і службовців;
- 2.) спеціалістів і технічних виконавців;
- 3.) службовців і спеціалістів;
- 4.) технічні виконавці і керівники.

10. Планування персоналу не включає:

- 1.) планування трудової кар'єри персоналу;
- 2.) Планування витрат на персонал;
- 3.) планування трудової адаптації;
- 4.) планування особистісних характеристик.

11. Набір характеристик, які повинен мати працівник – це:

- 1.) кваліфікаційна карта;
- 2.) технологічна карта;
- 3.) карта компетенцій;
- 4.) посадова інструкція.

12. Процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків – це:

- 1.) інтеграція;
- 2.) атестація;
- 3.) кваліфікація;
- 4.) профанація.

ПИТАННЯ ДЛЯ ДО ПІДСУМКОВОГО (ЗАЛІКОВОГО) КОНТРОЛЮ

1. Історія виникнення HR-менеджменту.
2. Три професійні революції.
3. Еволюція форм спільної діяльності.
4. Основні типи професійної культури.
5. Поняття «людські ресурси», «людський капітал».
6. Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості.
7. Трудові ресурси і трудовий потенціал підприємства (організації).
8. Ринок праці, трудових ресурсів, безробіття.
9. Сучасна ситуація на ринку праці в Україні та світі.

10. Чинники, які впливають на HR-менеджмент.
11. Управління персоналом і HR-менеджмент.
12. Предмет і основні завдання HR-менеджменту.
13. Основні моделі HR-менеджменту.
14. Роль відділу HR в організації.
15. Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку.
16. Філософія HR-менеджменту, філософія організації.
17. Концепція HR – методологія, система, технологія HR.
18. Закономірності і принципи HR-менеджменту.
19. Методи HR-менеджменту.
20. Методи побудови системи HR.
21. Зміст понять «кадрова політика», «кадрова стратегія».
22. Розробка сучасної HR-стратегії організації.
23. Стратегічні цілі HR-менеджменту.
24. Процес розробки і впровадження кадрової стратегії – п'ять етапів.
25. Зовнішні чинники, які впливають на HR-стратегію.
26. Види кадрових стратегій. Контроль реалізації кадрових стратегій.
27. Операційні плани, функції відділу HR.
28. Поняття організації. Основні риси організації.
29. Теорії організації.
30. Національні особливості організаційної культури.
31. Перспективи організації і організаційні рішення.
32. Організаційна структура.
33. Спеціалізація на основі функції.
34. Спеціалізація на основі товару чи послуги.
35. Географічна і матрична структури організації.
36. Централізація і децентралізація в організації.
37. Лідерство в організаціях.
38. Риси лідера. Стилi лідерства.
39. Система координат Мічиганської школи.
40. Матриця Огайо.
41. Ситуаційні теорії лідерства.
42. Лідерство і організаційна культура.
43. Робочі групи і команда.
44. Розмір групи. Згуртованість групи, ролі і влада.
45. Ефективність груп.
46. Команди і формування командного духу.
47. Базова модель мотивації.
48. Ієрархія потреб Маслоу.
49. Теорія Альдерфера.
50. Теорія мотивації Герцберга.
51. Теорія очікувань Врума.
52. Модель мотивації.
53. Матеріальне і нематеріальне стимулювання.
54. Інтенсифікація і екстесифікація праці.
55. Системи оплати праці.
56. Теорія оплати праці.
57. Положення про оплату праці персоналу.
58. Процес планування людських ресурсів.
59. Оцінка попиту на ринку праці. Оцінка пропозицій на ринку праці.
60. Плинність кадрів.
61. Визначення компетенції.
62. Планування посад і посадових обов'язків.
63. Процедури відбору кандидата на посаду.

64. Методи оцінювання професійних здібностей претендента.
65. Проведення інтерв'ю.
66. Професійна адаптація нового співробітника.
67. Адміністрування і облік персоналу.
68. Теорії навчання. Сучасні підходи до навчання.
69. Поняття «організація, що самонавчається».
70. Характерні риси корпоративного навчання.
71. Визначення потреби і планування навчання.
72. Розробка навчальних програм.
73. Оцінка програм розвитку і навчання.
74. Розрахунок ефективності навчальних програм.
75. Розвиток компетенцій у керівної ланки.
76. Кадровий резерв, поняття і етапи кар'єри.
77. Оцінка персоналу в організаціях.
78. Форми ділової оцінки співробітників. Атестація.
79. Аудит робочого місця.
80. Методи проведення атестаційних заходів.
81. Принципи проведення оцінки персоналу.
82. Діловий етикет при атестації і оцінці.
83. Оцінка потенціалу працівника. Оцінка індивідуального внеску.
84. Оцінка результатів діяльності підрозділів.
85. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
86. Положення про підрозділи. Посадові інструкції.
87. Трудові договори з персоналом.
88. Контракт.
89. Колективні договори.
90. Роль профспілок. Трудові конфлікти і суперечки.
91. Звільнення і скорочення.
92. Законодавство України про працю.
93. Охорона праці. Обстеження робочого місця. Трудова дисципліна.
94. Нормування праці. Робота у понаднормовий час.
95. Формальні комунікації.
96. Участь персоналу в управлінні організацією.
97. Управління стресом і турбота про співробітників.
98. PR-управління комунікацією в конфлікті.
99. Розробка проекту внутрішньої PR-комунікації.
100. Система внутрішніх комунікацій.
101. Соціальна відповідальність організації.
102. Формування корпоративних цінностей.
103. Корпоративна культура.
104. Основні вимоги до організації діловодства HR-відділу.
105. Документаційне забезпечення HR, організація обліку і звітності.
106. Документи при прийомі на роботу.
107. Трудова книжка, картка обліку кадрів.
108. Заяви, автобіографія.
109. Атестаційний лист, нагородні листи.
110. Виклики перед HR в контексті глобалізації.
111. Світові трудові ресурси.
112. Завдання реформування управлінських відносин в Україні.

8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» – для семестрових екзаменів, курсових робіт (проектів) і виробничих практик; «зараховано», «не зараховано» – для заліків і навчальних практик). Шкала переведення балів подана в таблиці 1.

Таблиця 1.

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою	
	екзамен	залік
90-100	відмінно	зараховано
89-70	добре	
51-69	задовільно	
26-50	незадовільно	не зараховано
1-25		

Підсумковий бал з навчальної дисципліни є сумою балів, одержаних за поточний та проміжний контроль.

Критерії оцінювання поточного та проміжного контролю визначаються Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти в умовах ЄКТС, яке прийнято в університеті із урахуванням вагових коефіцієнтів:

– поточного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,7;

– проміжного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,3.

Для визначення ступеня оволодіння навчальним матеріалом з подальшим його оцінюванням рекомендується застосовувати наступні рівні навчальних досягнень студентів (табл. 2):

Таблиця 2.

Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
Відмінний	100...90	вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань	може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не перед-бачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
Достатній	89...70	вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні огріхи у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці	за зразком самостійно виконує практичні завдання, перед-бачені програмою; має стійкі навички виконання завдання
Задовільний	69...51	володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу	має елементарні, нестійкі навички виконання завдань
Незадовільний	50...26	має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допущено суттєві помилки	планує та виконує частину завдання за допомогою викладача
Неприйнятний	25...1	студент не володіє навчальним матеріалом	виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача

8.2. Критерії оцінювання під час аудиторних занять.

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальної та самостійної роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання наводяться у таблиці 3.

Таблиця 3.

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів
на семінарських заняттях**

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Кожен вид роботи фіксується у відповідній графі журналу академічної групи з обов'язковим позначенням виду роботи та дати проведення.

Після завершення вивчення дисципліни викладач виводить середньозважений бал, що переводиться у 100-бальну шкалу (див. таблицю 4.) з відповідним ваговим коефіцієнтом.

Таблиця 4.

Таблиця переведення середньозваженого балу за 100-бальною шкалою

100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал
100	4,97–5,00	80	4,10–4,14	60	3,10–3,14	40	2,25–2,29	20	1,15–1,20
99	4,94–4,96	79	4,05–4,09	59	3,05–3,09	39	2,20–2,24	19	1,09–1,14
98	4,91–4,93	78	4,00–4,04	58	3,00–3,04	38	2,15–2,19	18	1,03–1,08
97	4,87–4,90	77	3,95–3,99	57	2,96–2,99	37	2,10–2,14	17	0,97–1,02
96	4,84–4,86	76	3,90–3,94	56	2,93–2,95	36	2,05–2,09	16	0,91–0,96
95	4,80–4,83	75	3,85–3,89	55	2,90–2,92	35	2,00–2,04	15	0,85–0,90
94	4,76–4,79	74	3,80–3,84	54	2,87–2,89	34	1,95–1,99	14	0,79–0,84
93	4,72–4,75	73	3,75–3,79	53	2,84–2,86	33	1,90–1,94	13	0,73–0,78
92	4,68–4,71	72	3,70–3,74	52	2,81–2,83	32	1,85–1,89	12	0,67–0,72
91	4,64–4,67	71	3,65–3,70	51	2,78–2,80	31	1,80–1,84	11	0,61–0,66
90	4,60–4,63	70	3,60–3,64	50	2,75–2,77	30	1,75–1,79	10	0,55–0,60
89	4,55–4,59	69	3,55–3,59	49	2,70–2,74	29	1,69–1,74	9	0,49–0,54
88	4,50–4,54	68	3,50–3,54	48	2,65–2,69	28	1,63–1,68	8	0,43–0,48
87	4,45–4,49	67	3,45–3,49	47	2,60–2,64	27	1,57–1,62	7	0,37–0,42
86	4,40–4,44	66	3,40–3,44	46	2,55–2,59	26	1,51–1,56	6	0,31–0,36
85	4,35–4,39	65	3,35–3,39	45	2,50–2,54	25	1,45–1,50	5	0,25–0,30
84	4,30–4,34	64	3,30–3,34	44	2,45–2,49	24	1,39–1,44	4	0,19–0,24
83	4,25–4,29	63	3,25–3,29	43	2,40–2,44	23	1,33–1,38	3	0,13–0,18
82	4,20–4,24	62	3,20–3,24	42	2,35–2,39	22	1,27–1,32	2	0,07–0,12
81	4,15–4,19	61	3,15–3,19	41	2,30–2,34	21	1,21–1,26	1	0,01–0,06

Підрахунки середньозваженого балу здійснюються з точністю до другого знака після коми. За таблицю 4 визначають кількість балів за 100-бальною шкалою, яку множать на ваговий коефіцієнт – 0,7 і отримують кількість балів за поточний контроль. Кількість балів за поточний контроль округлюють до цілих.

Кількість балів, отриманих студентом за поточний контроль, виставляється викладачем у відповідній графі академічного журналу до проведення проміжного контролю.

8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою (табл. 4.) та множиться на коефіцієнт 0,3.

Результати проміжного контролю фіксуються у відповідній графі академічного журналу.

8.4. Критерії оцінювання під час підсумкового контролю.

Залік – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня опанування студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт, зазначених у робочій програмі навчальної дисципліни.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється після закінчення її вивчення (до початку екзаменаційної сесії) за результатами поточного (ваговий коефіцієнт – 0,7) та проміжного (ваговий коефіцієнт – 0,3) контролю. При цьому обов'язкової присутності здобувачів вищої освіти під час заліку не передбачено.

Залік отримує здобувач вищої освіти, який виконав всі види роботи, визначені в робочій програмі навчальної дисципліни й має достатню кількість балів за поточний контроль (не менше 35 балів) та проміжний контроль (не менше 16 балів).

9. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

При викладанні дисципліни «HR-менеджмент» для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких, як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод; ділові ігри, міні-тренінги, банки візуального супроводження.

Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується двома – трьома ключовими моментами. У проблемному запитанні, у проблемній ситуації завжди повинна мати місце суперечність, наприклад: суперечність між теоретично можливим способом розв'язання задачі та його практичною недоцільністю, відсутністю методів аналізу і обробки реально існуючих фактів, суперечність між науковими фактами і життєвими уявленнями студентів.

10. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

10.1. Основні джерела

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб.пособие. – М: Финансы и статистика, 2002. – 544с: ил.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. / Д.А. Аширов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.
3. Грабс-Уэст, Л. Сотрудники на всю жизнь: Уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст; пер. с англ. П.В. Миронова и А.В. Камеко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 128 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
6. Как найти и удержать лучших сотрудников / Пер. с англ. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. – (Серия “Классика Harvard Business Review”).
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации:
8. отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. –2-е изд., перераб. И доп. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: Издательство “Экзамен”, 2005. – 416 с.
9. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях /
10. Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. – М: ООО “Вершина”, 2004. – 352с.
11. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М: Дело, 2007. – 232 с.
12. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
13. Новикова М. Компенсации и льготы. – 2-е изд., М: ООО “Бегин групп”, 2006. – 102 с. (Серия “Путеводитель по кадровому менеджменту”. Выпуск III).
14. Нормайер Р. Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт; [пер.с нем. Зись Е.А.]. – М: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.: ил.
15. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В.Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

16. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. – М: Издательство “Экзамен”, 2005. – 448 с. (Серия “Учебное пособие для вузов”).
17. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст]: матер. наук.практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 432 с.
18. Салливан Э. Время-деньги. Создание команды разработчиков программного обеспечения/ Пер В.Вшивцев. – М: Издательско-торговый дом “Русская Редакция”, 2002. – 368 с.
19. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с: ил. – (Серия “Практическая психология”).
20. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., пер. с англ. – М: ООО “Издательство “Добрая книга”, 2006. – 536 с.
21. Танаев В. М. Практическая психология управления / В.М. Танаев, И.И. Карнаух. – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 с.
22. Щёкин В.Г. Теория и практика управления персоналом: учебно-методич. пособие / В.Г. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

10.2. Допоміжні джерела

23. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.
24. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
25. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М. ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 304 с: ил.
26. Управление персоналом / Пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2006. 272 с. (Серия “Классика Harvard Business Review”).

10.3 Інтернет-реурси:

27. <http://www.management.com.ua/hrm/> - вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
28. <http://hr-kavjarnia.com.ua/> - проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.
29. <http://zhinna.wordpress.com/> - проект «HR in UA» – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигадло.
30. <http://www.uks-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> - бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»
31. <http://www.hrliga.com/index.php> - спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Менеджер по персоналу».

**11. ДОПОВНЕННЯ ТА ЗМІНИ, ВНЕСЕНІ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ В 20__ / 20__
Н.Р.¹**

¹ Доповнення та зміни до робочої програми додаються на окремому аркуші, затверджуються на засіданні кафедри до початку навчального року