

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
імені Івана Боберського**

Факультет туризму
Кафедра економіки та менеджменту

Управління персоналом

(назва навчальної дисципліни)

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

дисципліни спеціалізації

підготовки бакалавр

(рівень вищої освіти)

галузь знань 07 Управління і адміністрування

(шифр і назва напрямку)

спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Навчальна програма з дисципліни «**Управління персоналом**» для студентів III-курсу за спеціальністю **073 «Менеджмент»** VIc. (денна форма навчання).

Розробник: к.е.н. доц.кафедри економіки та менеджменту, Гуцуляк В.Р.

Навчальна програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Протокол від «10» грудня 2020 року № 5

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

(підпис)

(Павленчик Н.Ф.)
(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні Ради факультету туризму

Протокол від «__» _____ 2020 року №

Голова _____

(підпис)

(_____)

(прізвище та ініціали)

Програма вивчення навчальної дисципліни «**Управління персоналом**» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності **073 «Менеджмент»**.

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

Дисципліна є фаховою, обов'язковою для вивчення.

Міждисциплінарні зв'язки за змістом «**Управління персоналом**» спирається на дисципліни гуманітарної, природничо-наукової та загальноекономічної підготовки і частково — професійної підготовки. Усі ці дисципліни утворюють потужний теоретичний фундамент, на якому побудовано як теоретичну, так і прикладну складові науки управління персоналом. Знання змісту дисциплін фундаментальної підготовки є важливою запорукою успішного засвоєння студентами теорії управління персоналом та практичного її застосування.

1. Поточне оцінювання тем семінарських занять 75 балів
2. Самостійної роботи оцінюється 25 балів.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою вивчення дисципліни «**Управління персоналом**» є підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних компаніях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу в бізнесі.

1.2. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають досягти таких результатів навчання:

Загальні компетентності:

- ЗК 3.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- ЗК 5.** Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- ЗК 9.** Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- ЗК 11.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- ЗК 12.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Фахові компетентності:

- СК 5.** Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- СК 6.** Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
- СК 7.** Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- СК 8.** Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН 21. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться **90 годин / 3 кредити ECTS.**

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Тема 1. Персонал, як об'єкт управління

Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. *Визначення терміну “персонал” і його відмінність від поняття “кадри”. Структура персоналу організації: статистична та аналітична (загальна та часткова). Розподіл персоналу за характером трудових функцій. Основні якісні та кількісні характеристики персоналу.*

Склад та структура персоналу. *Сутність управління спільною працею. Персонал організації, його структур. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.*

Співвідношення та зміст понять «професія»,- «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 2. Стилi та методи управління персоналом

Сучасні стилі управління персоналом: як стати ефективним керівником. *Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом. Поняття та цілі кадрової політики. Документи, в яких фіксується та декларується кадрова політика. Зовнішні та внутрішні фактори, які визначають кадрову політику. Стратегія розвитку й кадрова політика організації. Головні напрямки кадрової політики та механізм її реалізації. Організаційні та особисті цілі управління персоналом, їх характеристика. Функції управління персоналом і відповідні їм завдання. Суб'єкти управління персоналом, розмежування їхніх завдань і координація діяльності. Визначення управління персоналом як системи та вимоги, що пред'являються до неї. Алгоритм функціонування системи управління персоналом. Характерні ознаки системного підходу до управління персоналом. Механізм реалізації системного підходу до управління персоналом. Основні методи управління персоналом. Визначення організаційної структури управління персоналом. Елементарна, лінійна, функціональна та матрична організаційні структури. Сутність і зміст адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом.*

Застосування основних методів управління персоналом. *Принципи управління персоналом. Загальні та часткові принципи управління персоналом. Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом. Аспекти управління персоналом.*

Нормативний метод планування. Балансовий метод. Методи внутрішньофірмового планування. Організаційно-розпорядчі методи управління. Методи розпорядчого впливу. Наказ. Розпорядження. Директива. Вказівки. Резолюція. Опитування. Бесіда. Інтерв'ю. Анкетування та тестування.

Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом

Нормативно-правова база управління персоналу та науково-методичне забезпечення управління персоналу. *Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.*

Делегування, повноваження та відповідальність. Делегування – це акт, який перетворює звичайного працівника в "керівника". Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Інформаційна база управління персоналу та кадрове забезпечення управління персоналу. *Інформаційне і матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Комплекс технічних засобів зі збору і реєстрації, передачі, збереження, обробки та видачі інформації. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.*

Технічне та фінансове забезпечення управління персоналу. *Основу технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, вивода і подання інформації, а також засоби організаційної техніки. Фінансове забезпечення розглядається як сукупність витрат на формування, функціонування, розвиток системи управління в цілому і конкретних її елементів (витрати на підвищення кваліфікації персоналу тощо).*

Тема 4. Формування колективу

Суть колективу, формальні та неформальні групи. *Колектив як соціальне явище. Група. Колектив. Елементи колективу: члени колективу, цілі; засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів. Організаційні можливості колективу. Система соціального контролю в колективі.*

Формальні групи в колективі. Типи формальних груп: група керівників, функціональна група, виробнича група, комітет. Неформальні групи. Утворення неформальних груп. Спільні риси формальних та неформальних груп. Етапи утворення неформальних груп.

Етапи формування і розвитку трудового колективу. *Етапи розвитку колективу. Встановлення конкретних цілей. Складання графіку робіт. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту). Організаційна робота з розподілу повноважень. Обговорення проблем, проведення дискусій. Аналіз ходу і результатів роботи. Забезпечення зворотного зв'язку. Умови створення трудового колективу підприємства. Стадії розвитку трудового колективу. Мета формування команди. Принципи створення ефективної команди. Чинники впливу на ефективне функціонування групи. Основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи: цільові ролі; підтримуючі ролі.*

Згуртованість колективу. Соціально зрілий колектив. Стадії згуртованості трудового колективу: орієнтація, взаємо адаптація, згуртування. Типи колективів. Соціально-психологічні особливості колективу. Характер внутрішнього психологічного клімату. Психологічний стан членів колективу. Ступінь згуртованості членів колективу. Психологічна сумісність членів групи. Темперамент. Типологія темпераментів: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Механізми психологічної сумісності: схожість і взаємо доповнення та контрастність властивостей і якостей

Соціальний розвиток колективу. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує. Зростання соціальної активності персоналу. Зростання ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу. Цілі і завдання планування соціального розвитку колективу.

Тема 5. Психологія управління персоналом

Психологічні закони управління. *Психологія управління – наука про психологічні основи управлінської діяльності.*

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психологічних явищ і відносин в організації

Психологія особистості – це галузь психології, яка займається вивченням особистісних особливостей психіки та особистості як цілісної сутності. Розвиток психології особистості є реалізацією особистісного принципу, згідно з яким особистість – це центр предмета психології. Особистість – центр психіки людини, атрибут людини, комплекс її психічних властивостей. Завдяки взаємодії психологічних властивостей людина усвідомлює своє Я, самовизначається, саморозвивається, самореалізується, самоактуалізується в окремих сферах життя та житті в цілому. Поняття особистості є базовим поняттям психології, втілюючи в собі вищу форму цілісності психіки людини. Всі сучасні організації можна розташувати на умовній шкалі "особистісності": на одному полюсі цієї шкали будуть перебувати "тотальні" організації, а на протилежній – організації, що гармонійно поєднують у своїй культурі турботу про виробництво і турботу про людину. Особистісно-

психологічний підхід до розвитку теорії та практики управління в організації базується на теоріях особистості в психології.

Особистість працівника і керівника. *Керівництво людьми передбачає знання індивідуально-психологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є: пізнавальна (інтелектуальна) сфера, емоційна сфера, вольова сфера, психічні стани, психічні властивості.*

Керівник. Мета керівництва. Відносини керівника та колективу. Емоційна складова у відносинах керівник-колектив. Методи керівництва. Лідер. Відносини лідера та колективу. Відносини між лідером та керівником. Типи керівника: керівник-виробник, керівник-адміністратор, керівник-підприємець, керівник-Інтегратор. Стилі керівництва: авторитарний, авторитетний, партнерський, демократичний, ліберальний, взірцевий, наставницький. Особистісні чинники лідера: інтелектуальні властивості, риси характеру, здобуті навички. Делегування повноважень. Зворотній зв'язок.

Сутність поняття «емоційний інтелект», різноманіття підходів до його визначення. Біологічні та соціальні передумови розвитку емоційного інтелекту. Уявлення про основні моделі емоційного інтелекту, виділені різними авторами. Особливості емоційного інтелекту в системі професійно важливих якостей.

Тема 6. Управління розвитком персоналу

Управління професійним розвитком персоналу. *Сутність, соціально-економічне значення і задачі розвитку персоналу. Сутність, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу. «Інвестування в людину» та його ефективність. Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми MBA. Система безупинного навчання персоналу. Службово-кваліфікаційне просування працівників та планування ділової кар'єри. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад. Сутність, значення та організація планування трудової (ділової) кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Службово-кваліфікаційне просування професіоналів і фахівців.*

Форми професійного навчання персоналу. *Етапи розвитку колективу. Встановлення конкретних цілей. Складання графіку робіт. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту). Організаційна робота з розподілу повноважень. Обговорення проблем, проведення дискусій. Аналіз ходу і результатів роботи. Забезпечення зворотного зв'язку. Умови створення трудового колективу підприємства. Стадії розвитку трудового колективу. Мета формування команди. Принципи створення ефективної команди. Чинники*

впливу на ефективне функціонування групи. Основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи: цільові ролі; підтримуючі ролі. Згуртованість колективу. Соціально зрілий колектив. Стадії згуртованості трудового колективу: орієнтаційна, взаємоадаптаційна, згуртування. Типи колективів. Соціально-психологічні особливості колективу. Характер внутрішнього психологічного клімату. Психологічний стан членів колективу. Ступінь згуртованості членів колективу. Психологічна сумісність членів групи. Темперамент. Типологія темпераментів: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Механізми психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення та контрастність властивостей і якостей Соціальний розвиток колективу. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує. Зростання соціальної активності персоналу. Зростання ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу. Цілі і завдання планування соціального розвитку колективу.

Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство

Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу. *Задачі та функції кадрової служби, її структура* **Задачі та функції кадрової служби, її структура.** *Сучасні завдання і функції кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів. Розпорядницькі, облікові та статистичні форми документів з обліку та руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. АРМ менеджера персоналу (інспектора з кадрів).*

Кадрове діловодство. *Кадрове планування. Принципи кадрового планування. Поточна і довгострокова потреба в кадрах. Етапи планування потреби у персоналі.*

Види планування роботи з персоналом підприємства. Оперативний план роботи з персоналом. Термінові плани з персоналу. План з питань комплектування та використання персоналу. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення. Планування продуктивності та заробітної плати. План заходів з удосконалення структури зайнятості. Планування витрат на персонал. Показники системи планування роботи з персоналом. Поточна потреба. Довгострокова потреба.

Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі. Етапи прогнозування в управлінні персоналом. Чинники впливу на

визначення потреби підприємства в персоналі. Потреба підприємства в кадрах: загальна і додаткова. Методи прогнозування потреби в персоналі.

Тема 8. Управління рухом персоналу

Поняття, види, фактори та основні показники руху персоналу. *Поняття, основні фактори і траєкторії руху персоналу в організації. Поняття руху персоналу. Завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу в організації, його позитивні та негативні наслідки. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Ротація кадрів. Показники, що характеризують стан персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення. Визначення абсентизму, його причини, економічні наслідки й методи регулювання.*

Добір персоналу. Етапи добору персоналу в організацію. Аналіз змісту роботи (посади). Встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду. Забезпечення привабливості пропонуванних вакансій (прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання). Залучення персоналу. Відбір персоналу. Підбір і розстановка персоналу. Трудова адаптація персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі. Загальна потреба в персоналі.

Основні процеси руху персоналу. *Організація процесу залучення персоналу. Етапи залучення і відбору. Заходи підвищення привабливості вакансій. Джерела залучення персоналу. Найм зі сторони. Залучення своїх працівників. Методи залучення персоналу: активні і пасивні. Інтернет як інструмент вирішення кадрових проблем. Розробка вимог до кандидатів. Професіограма.*

Відбір працівників на вакантні посади. Комплекс етапів відбору. Методи відбору персоналу. Принципи відбору персоналу. Критерії відбору персоналу. Типології методів визначення. Профорієнтація персоналу. Профпропаганда. Профконсультації. Професійний підбір. Профвідбір.

Трудова адаптація. Цілі трудової адаптації. Аспекти трудової адаптації. Управління процесом трудової адаптації. Основні задачі служби трудової адаптації. Ефективна програма трудової адаптації. Введення у посаду. Успіх професійної адаптації. Сумісність.

Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу

Завдання регулювання трудової діяльності працівників. *Сьогодні жодна з економічних систем не може обійтись без регулювання питань трудової діяльності персоналу в законодавчому порядку. Від ефективності регулювання суспільних відносин, а трудові відносини є їх складовою частиною, залежить рівень розвитку суспільства.*

Регулювання трудової діяльності – це процес попередження, виявлення і усунення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення у трудовій діяльності працівників організації за допомогою розроблення і впровадження відповідних коригувальних заходів.

Виявлені відхилення у предметі регулювання реєструються, аналізуються і за результатами їхнього аналізування приймаються дії щодо усунення як самих відхилень, так і результатів і причин їх виникнення.

Створення умов для ефективної діяльності персоналу. *Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є: забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу; підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні; створення безпечних умов праці; підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.*

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу широко використовуються засоби регламентування посадових обов'язків працівників апарату управління організаціями.

Регламентування посадових обов'язків — це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності. Воно базується на поділі та кооперуванні праці в організації .

Дуальна освіта. *Вид освіти, при якій поєднується навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації. Основне завдання дуальної форми навчання є усунення основних недоліків традиційних форм і методів навчання майбутніх кваліфікованих робітників, подолання розрив між теорією і практикою, освітою й виробництвом, та підвищення якості підготовки кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання.*

Теоретична частина підготовки фахівця проходить на базі освітньої установи, а практична — на робочому місці. Студенти поєднують навчання та стажування на підприємстві. При цьому підприємства здійснюють замовлення освітнім установам на конкретну кількість фахівців певної спеціальності, працедавці беруть участь у формуванні навчальної програми. Зі свого боку роботодавці можуть мати різні форми співучасті у підготовці фахівців — повністю оплачують навчання; закуповують необхідне обладнання; покривають всі видатки, пов'язані з процесом їх виробничого навчання; виплачують грошові винагороди учням за використання їхньої праці тощо.

Тема 10. Управління робочим часом працівників

Поняття робочий час працівника. *Для кожного працюючого правилами внутрішнього трудового розпорядку встановлюється режим використання*

робочого часу. До нього відносяться початок і кінець робочого дня, перерви в роботі, раціональне використання часу роботи. При недотриманні трудового розпорядку та не виконання своїх обов'язків працівникові виносяться дисциплінарні стягнення, у представленій курсовій роботі розглянуті види стягнень і порядок їх застосування. Чітке регламентування прав та обов'язків учасників трудового процесу є основним завданням національного законодавства в ринкових умовах.

Велике значення поліпшення умов праці пояснюється тим, що вони в основному являють собою виробничу середу, в якій протікає життєдіяльність людини під час праці. Від його стану в прямій залежності перебуває рівень працездатності людини, результати його роботи, стан здоров'я, ставлення до праці. Поліпшення умов праці суттєво впливає на підвищення його продуктивності.

Найбільш загальні і важливі трудові обов'язки працюючих сформульовані в Кодексі законів про працю України та в Типових правилах внутрішнього трудового розпорядку. До загальних обов'язків працюючих у трудових відносинах належать: виконання обумовленої при влаштуванні на роботу трудової функції; тимчасове виконання роботи, яка не стосується до трудової функції працюючого при появі в цьому необхідності; виконання встановленої міри праці; забезпечення режиму робочого дня; виконання правил з техніці безпеки, технологічного режиму і бережливого ставлення до майна підприємства.

Регулювання робочого часу та тривалості відпусток. Законодавство України про регулювання робочого часу і відпусток. Сутність і значення робочого часу, його зв'язок з інтенсивністю та продуктивністю праці. Регулювання робочого часу протягом тижня. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Обмеження робочого часу для окремих категорій персоналу. Регулювання тривалості відпусток. Сутність і значення правил внутрішнього розпорядку як способу регулювання робочого часу в конкретній організації. Початкова інформація для складання правил внутрішнього розпорядку. Регулювання режиму праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Гнучкі режими праці. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Завдання вивчення витрат робочого часу. Методи вивчення витрат робочого часу (безпосередні виміри, моментні спостереження).

Тема 11. Створення сприятливих умов праці

Поняття, фактори і елементи умов праці. Людина значну частину свого життя витрачає на працю і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. За

даними Всесвітньої організації охорони здоров'я на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, умови праці).

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і ставлення її до праці та задоволення працею. Актуальність питання поліпшення умов праці обумовлюється і тим, що рівень освіти працівників висуває на перше місце необхідність задоволення потреб у змістовній праці в небезпечних умовах. Тому створення сприятливих умов праці має бути одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної і економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу.

На державних підприємствах трудовим колективам надані великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; контролювати використання коштів на виконання планів, ставити питання про притягнення до відповідальності за порушення норм з охорони праці тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє і необхідність використовувати у конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь-якої форми власності.

Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.
Умови праці — це обстановка, в якій здійснюється трудова діяльність, тобто характер устаткування та організації робочих місць, рівень дотримання санітарно-гігієнічних і естетичних норм, психологічний клімат, це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці.

Умови праці поділяються на соціально економічні, які розглядаються у широкому контексті і характеризують відношення до них суспільства, та виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

У відповідності з Державними санітарними нормами та правилами «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», затвердженими наказом Міністерства охорони здоров'я України від 08.04.2014 р. № 248 умови праці визначаються як сукупність факторів виробничого середовища і трудового процесу, які впливають на здоров'я і працездатність людини під час виконання нею трудових обов'язків.

Тема 12. Оцінка персоналу

Сутність, цілі, завдання, елементи процесу оцінювання персоналу.
Сутність і ціль оцінки персоналу. Значення й завдання оцінювання персоналу.

Методи оцінки претендентів на вакантні робочі місця в організації. Вивчення документів. Співбесіди. Комп'ютерна психодіагностика. Тестові випробування. Графологічна експертиза. Технології відбору персоналу. Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська й трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання техніки безпеки тощо). Оцінювання спеціалістів (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна). Оцінювання керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаційні здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників). Періодичність проведення атестації, документація, процедури проведення, використання результатів.

Етапи оцінювання персоналу. Визначення об'єкту аналізу та оцінки. Встановлення критеріїв оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Вимірювання фактично досягнутого рівня виконання по всіх встановлених стандартах. Порівняння фактичних результатів з очікуваними. Обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. Прийняття рішення. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Методика індивідуальних співбесід.

Методи оцінювання персоналу. *Професійні якості й можливості експертів. Аналіз результатів оцінювання. Доступність інформації. Несуперечливість оцінок. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація. Своєчасність оцінювання. Систематичність оцінювання. Доступність і оперативність оцінювання діяльності. Інформація за результатами оцінювання. Авторитетність суб'єкта оцінювання. Описові, кількісні та комбіновані методи. Інструментами оцінювання: прогностичний метод, практичний метод, імітаційний метод. Методи оцінювання персоналу: біографічний, співбесіда, анкетування, соціологічне опитування, спостереження, тестування, експертні оцінки, критичні інциденти, ділова гра, аналогічна конкретна ситуація, «есее», ранжирування, графічна шкала оцінок, програмований контроль, екзамен, самозвіт, комплексна оцінка праці, атестація персоналу.*

Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу

Суть мотивації та стимулювання. *Взаємозв'язок між мотивами і стимулами. Поняття потреб людини. Потреби первинні та вторинні. Ієрархія потреб. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії. Множинність мотивів трудової поведінки та їх взаємодія. Мотив, інтерес і мета усвідомленої дії. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу. Зарубіжні теорії мотивації персоналу. Визначення стимулу як категорії. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу. Заробітна плата як ведучий стимул трудової*

діяльності. Вибір форм і систем заробітної плати для окремих категорій працівників. Негрошові форми стимулювання працівників.

Мотивація з точки зору управління — це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачею), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей — їх інтереси — мотиви діяльності — дії.

Системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження. Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій: 1. Виникнення потреби — потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби. 2. Пошук шляхів усунення потреби — людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати останню. 3. Визначення цілей (напрямів) дії — людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. 4. Виконання дій — людина затрачує зусилля на те, що допоможе їй усунути потребу. 5. Отримання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. 6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

Тема 14. Соціальне партнерство в організації.

Сутність і функції соціального партнерства. Соціальне партнерство можна визначити як систему інститутів, механізмів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів сторін, беруть участь у переговорах про оплату та умови праці (роботодавців і найманих працівників), сприяти досягненню взаємоприйняттого для них компромісу заради реалізації як корпоративних, так і загально-соціальних цілей.

Соціальне партнерство виступає як специфічний тип загально-дарських відносин, властивих цивілізованого суспільства з ринковою економікою і характеризується такими рисами: це відносини між суб'єктами, сторонами, що мають поряд з тотожними інтересами і принципово різні, протилежні соціальні, економічні, політичні інтереси; відносини орієнтуються не на конфронтацію сторін, а на пошук, досягнення соціального консенсусу, при якому власник може забезпечити собі стабільне отримання відповідного прибутку, а

найманий працівник - гідну освіту, це такий тип відносин, в якому об'єктивно зацікавлені всі найважливіші соціальні групи, держава в цілому, так як при ньому досягається соціальна стабільність суспільства, його прогрес, соціально-економічний розвиток.

Колективний договір й угоди - основа соціального партнерства. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. *Форми соціального партнерства. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Сучасні механізми запобігання трудовим конфліктам. Соціальне партнерство як спосіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників. Зміст і порядок складання колективного договору, контроль за його виконанням. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.*

Тема 15. Ефективність управління персоналом

Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом. *Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом. Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом. Складові аналізу ефективності управління персоналом (система кадрового аудиту, кадровий консалтинг, моніторинг управління персоналом). Складові основних і додаткових витрат на персонал. Особливості нормування окремих елементів витрат на персонал. Основні показники, за якими відбувається планування і аналіз витрат на персонал. Етапи планування витрат на персонал. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу. Визначення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.*

Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. *Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства. Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства. Ступінь задоволеності персоналу роботою. Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом. Комплексний показник ефективності. Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства.*

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять в усній та письмовій формах.

1. Опитування.
2. Перевірка завдань для самостійної роботи.
3. Перевірка матеріалів самопідготовки.

Підсумковий контроль – екзамен (VI семестр – денна форма).

Екзаменаційні вимоги

1. Управління персоналом: суть та завдання.
2. Основні принципи управління персоналом.
3. Склад та структура персоналу.
4. Сучасні стилі управління персоналом.
5. Ефективний керівник.
6. Застосування основних методів управління персоналом .
7. Нормативно-правова база управління персоналу.
8. Науково-методичне забезпечення управління персоналу.
9. Інформаційна база управління персоналу.
10. Кадрове забезпечення управління персоналу.
11. Технічне забезпечення управління персоналу
12. Фінансове забезпечення управління персоналу.
13. Суть та основна значимість колективу.
14. Формальні групи колективу.
15. Неформальні групи колективу.
16. Етапи формування трудового колективу.
17. Етапи розвитку трудового колективу.
18. Психологічні закони управління.
19. Особистість працівника і керівника.
20. Управління професійним розвитком персоналу.
21. Форми професійного навчання персоналу.
22. Відділ кадрів .
23. Відділ кадрів його роль у менеджменті персоналу.

24. Кадрове діловодство.
25. Поняття та види руху персоналу.
26. Визначальні фактори руху персоналу.
27. Основні показники руху персоналу.
28. Основні процеси руху персоналу.
29. Завдання регулювання трудової діяльності працівників.
30. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
31. Дуальна освіта.
32. Поняття робочий час працівника.
33. Регулювання робочого часу працівника.
34. Тривалості відпусток працівника.
35. Поняття, фактори і елементи умов праці.
36. Засоби компенсації.
37. Вплив компенсації на працівників.
38. Сутність процесу оцінювання персоналу.
39. Цілі та завдання оцінювання персоналу.
40. Елементи процесу оцінювання персоналу.
41. Методи оцінювання персоналу.
42. Суть мотивації працівника.
43. Стимулювання кадрів.
44. Системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження.
45. Сутність соціального партнерства.
46. Функції соціального партнерства.
47. Колективний договір.
48. Угоди, як основа соціального партнерства.
49. Суть економічної ефективності персоналу.
50. Соціальна ефективність персоналу.
51. Організаційна ефективність управління персоналом.
52. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

3. Основна:

1. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Дяків О. П., Островецький В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
4. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
6. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Додаткова:

7. Ксенофонтowa X. З. Корпоративний менеджмент. Підручник. - М. : КноРус. 2020. 314 с.
8. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
9. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: «Кондор», 2002.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 504 с.
12. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003.
13. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. – 2-е вид., перероб. та доп. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
14. Організація праці: навч. посіб. / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; За заг. ред. В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 332 с.
15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
16. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. – Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. – 477 с.
17. 2. Єгоращенко І. В. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Одеса: Вид-во «ТЕС», 2009. 120 с. 3. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / укладач Маліновська О. Я. Львів, 2018. 112 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/> (дата звернення: 05.02.2020).
18. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посібник / І. І. Дахно. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
19. Діденко А. Сучасне діловодство. —К.: Либідь, 2000.- 384 с.
20. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. — К.: ЕксОб, 2002. 384 с.
21. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп./Кушнаренко К. — К.: «Знання», 2000. – 284 с.

22. Сібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2006. 320 с.
23. Сібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 388 с.
24. Сібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 192 с.
25. Сібіцька Л. І., Сібіцький О. М. Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2008. — 528 с.