


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Декан факультету  
економіки та менеджменту

  
Гримак О.Я.  
« 26 » 05 2022 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 35 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

(код і назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
(назва освітнього рівня)  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
(назва галузі знань)  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
(назва спеціальності)  
освітня програма «Менеджмент»  
(назва)  
вид дисципліни обов'язкова  
(обов'язкова / за вибором)

Львів – 2022 р.

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів вищої освіти першого рівня (бакалаврського) галузь знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», за освітньою програмою «Менеджмент».

Розробник - к.е.н., доцент Гірняк К.М.

Робоча програма розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту протокол № 4 від «04» 05 2022 року

завідувач кафедри менеджменту  
(назва кафедри)

 Батюк Б.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Погоджено навчально-методичною комісією спеціальності «Менеджмент»  
(назва спеціальності)

протокол № 6 від «04» 05 2022 р.

Голова НМКС  Вовк М.В.  
(підпис, прізвище та ініціали)

Схвалено рішенням навчально-методичної ради факультету економіки та менеджменту  
(назва факультету)

протокол № 2 від «25» 05 2022 р.

Голова НМРФ  Поперечний С. І.  
(підпис, прізвище та ініціали)

Ухвалено вченою радою факультету

протокол № 6 від «26» 05 2022 р.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Всього годин	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів/годин	5,0/150	5,0/150
Усього годин аудиторної роботи	64	24
в т.ч.:		
• лекційні заняття, год.	32	12
• практичні заняття, год.	32	12
• лабораторні заняття, год	-	
семінарські заняття, год	-	
Усього годин самостійної роботи	86	126
Форма семестрового контролю	Екзамен	

Примітка.

Частка аудиторного навчального часу студента у відсотковому вимірі:

для денної форми навчання – 32:68

для заочної форми навчання – 13:87

## 2. Предмет, мета та завдання навчальної дисципліни

### 2.1. Предмет, мета вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом»

*Метою* вивчення дисципліни «Управління персоналом» — сформувати систему знань і розвинути здібності, що дасть менеджерам змогу в процесі управління організаціями провадити управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність, спрямовану на розвиток і ефективне використання їх кадрового потенціалу.

*Предмет* вивчення дисципліни — діяльність менеджерів у сфері управління персоналом організації.

### 2.2. Завдання навчальної дисципліни

Основні завдання навчальної дисципліни такі:

**загальні компетентності:**

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

**спеціальні компетентності:**

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо;

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

### **2.3. Програмні результати навчання**

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації (ПРН 8);

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи (ПРН 9);

- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації (ПРН 10);

- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації (ПРН 14);

- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним (ПРН 16);

- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера (ПРН 17).

### 3. Структура навчальної дисципліни

#### 3.1. Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни

Назви тем	Кількість годин									
	Денна форма (ДФН)					Заочна форма (ЗФН)				
	усього	у тому числі				усьо го	у тому числі			
		л	лабо р	ін д	с.р.		л	пр акт	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Розділ 1. Теорія та методологія управління персоналом</b>										
Тема 1: Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	8	2	2		4	8	2	2		4
Тема 2: Еволюція поглядів на управління персоналом.	8	2	2		4	6				6
Тема 3. Персонал організації як об'єкт управління	8	2	2		4	8	2	2		4
Тема 4: Трудовий колектив в системі управління персоналом	8	2	2		4	6				6
<i>Разом за розділом 1</i>	32	8	8		16	28	4	4		20
<b>Розділ 2. Головні складові забезпечення управління персоналом</b>										
Тема 5: Ресурсне забезпечення управління персоналом.	8	2	2		4	6				6
Тема 6: Корпоративна культура в системі управління персоналом	8	2	2		4	6				6
Тема 7: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.	8	2	2		4	8		2		6
Тема 8: Служба персоналу і кадрове діловодство.	8	2	2		4	8	2			6
Тема 9: Соціальне партнерство та управління конфліктами	8	2	2		4	6				6
Тема 10: Мотивація та стимулювання персоналу.	8	2	2		4	8	2			6
<i>Разом за розділом 2</i>	48	12	12		24	42	4	2		36
<b>Розділ 3. Кадрова політика і кадрове планування</b>										
Тема 11: Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	8	2	2		4	6		2		4
Тема 12: Планування персоналу підприємства	8	2	2		4	6				6
Тема 13: Організація набору та відбору персоналу	8	2	2		4	8	2	2		4
Тема 14: Адаптація персоналу підприємства	8	2	2		4	6				6
<i>Разом за розділом 3</i>	32	8	8		16	26	2	4		20
<b>Розділ 4. Ділове оцінювання та управління кар'єрою персоналу</b>										
Тема 15: Оцінювання	8	2	2		4	6		2		4

персоналу підприємства									
Тема 16: Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації	8	2	2		4	6	2		4
<i>Разом за розділом 4</i>	16	4	4		8	12	2	2	8
<i>Інша самостійна робота</i>	22				22	42			42
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>32</b>		<b>86</b>	<b>150</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>126</b>

### 3.2. Лекційні заняття

№ з/п	Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	<b>Тема: Управління персоналом у системі менеджменту підприємств</b> Роль і значення управління персоналом як науки. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Концепція управління персоналом	2	2
2	<b>Тема: Еволюція поглядів на управління персоналом.</b> Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами. Зміст та головні відмінності традиційних підходів управління персоналом та управління людськими ресурсами. Теорія людського капіталу	2	
3	<b>Тема: Персонал організації як об'єкт управління</b> Сутність та основні поняття, що характеризують персонал. Структура і чисельність персоналу. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Визначення та оцінка компетенцій працівників підприємства. Базові поняття компетентнісного підходу до оцінки працівників. Основні види та складові компетенцій.	2	2
4	<b>Тема: Формування колективу підприємства</b> Колектив як соціальна група. Види та структура колективів. Етапи створення та розвитку колективу. Груповий потенціал роботи трудового колективу: пошук синергії	2	
5	<b>Тема: Ресурсне забезпечення управління персоналом</b> Нормативно-правова база управління персоналом на підприємствах. Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах. Міжнародна організація праці (МОП). Інформаційна база управління персоналом на підприємствах. Кадрове забезпечення управління персоналом. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Фінансове забезпечення управління персоналом	2	
6	<b>Тема: Корпоративна культура в системі управління персоналом</b> Сутність, функції, структура та види корпоративної культури. Механізм формування і розвитку корпоративної культури. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.	2	
7	<b>Тема: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.</b> Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління. Роль особистості керівника в управлінні персоналом та його психологічна характеристика. Суть та механізми психологічного впливу керівником на персонал. Згуртованість колективу: сутність, стадії.	2	
8	<b>Тема: «Служба персоналу і кадрове діловодство».</b> Завдання та функції служби управління персоналом. Принципи та методи роботи служби управління персоналом. Положення про відділ кадрів та організаційна структура кадрових служб. Кадрове діловодство.	2	2
9	<b>Тема: Соціальне партнерство та управління конфліктами</b>	2	

	Соціальне партнерства у підприємстві: суть та функції. Система регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві Колективний договір - основа соціального партнерства. Соціально-трудові конфлікти: форми протікання та методи подолання.		
10	<b>Тема: Мотивація та стимулювання персоналу</b> Мотивація і стимулювання: особливості понять та їх відмінність. Класифікація методів мотивації персоналу. Сучасні підходи до теорій мотивації персоналу. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу. Зарубіжний досвід мотивування праці персоналу на підприємствах	2	2
11	<b>Тема. Кадрова політика і стратегія управління персоналом підприємства</b> Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємства. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства. Сучасне розуміння поняття стратегії управління персоналом підприємства. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства	2	
12	<b>Тема: Планування персоналу підприємства</b> Сутність, цілі та завдання планування роботи з персоналом підприємства. Види планування роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом. Визначення потреби в персоналі	2	
13	<b>Тема: Організація набору та відбору персоналу</b> Рекрутинг як функція управління персоналом. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Пошук і залучення кандидатів. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	2	2
14	<b>Тема: Адаптація персоналу підприємства</b> Поняття адаптації та її види. Етапи проведення адаптації. Управління адаптацією працівників підприємства.	2	
15	<b>Тема: Оцінювання персоналу підприємства</b> Поняття та сутність категорії «оцінка персоналу» та її необхідність у сучасній організації. Завдання, цілі, функції оцінки персоналу. Традиційні методи оцінки персоналу. Метод оцінки персоналу за ключовими показниками (KPI). Метод Assessment center. Метод оцінки персоналу 360 градусів.	2	2
16	<b>Тема: Управління процесом розвитку та рухом персоналу підприємства</b> Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Ділова кар'єра: сутність, види, етапи та управління нею. Навчання персоналу. Управління мобільністю кадрів. Планування і підготовка кадрового резерву.	2	
<b>Усього годин</b>		<b>32</b>	<b>12</b>

### 3.3. Практичні (лабораторні, семінарські) заняття

№ з/п	Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою	Кількість годин	
		ДФ Н	ЗФ Н
1	<b>Тема: Управління персоналом у системі менеджменту підприємств</b> Основні риси та специфіка японського, західноєвропейського та американського підходів до управління персоналом. Переваги та недоліки	2	2

	методів (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) управління персоналом		
2	<b>Тема: Еволюція поглядів на управління персоналом.</b> Еволюція розвитку підходів до управління персоналом, основних рис та відмінностей кожного історичного підходу та кожної концепції управління. Наукові школи менеджменту, основні акценти в менеджменті та ставлення менеджменту до персоналу.	2	
3	<b>Тема: Персонал організації як об'єкт управління.</b> Кількісна та якісна характеристика персоналу підприємства. Аналіз структури персоналу підприємства (за віком, освітою та категоріями персоналу).	2	2
4	<b>Тема: Формування колективу підприємства.</b> Основні положення теорії поколінь. Методика визначення рівня ЦОЄ (ціннісно-орієнтаційна єдність) з метою керування міжособистісними відносинами в трудовому колективі.	2	
5	<b>Тема: Ресурсне забезпечення управління персоналом.</b> Нормативно-методичні документи, які використовуються в управлінні персоналом, із зазначенням вирішуваних завдань. Програми МОП реалізовані в Україні. Класифікатор професій ДК 003:2010. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.	2	
6	<b>Тема: Корпоративна культура в системі управління персоналом</b> Роль та місце цінностей у сучасному бізнесі. Визначення взаємовпливу цінностей людини і підприємства в корпоративній системі.	2	
7	<b>Тема: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.</b> Визначення, структура, історія дослідження, основні моделі, шляхи та методи розвитку емоційного інтелекту.	2	
8	<b>Тема: «Служба персоналу і кадрове діловодство».</b> Розрахунок чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів. Визначення логічної послідовності виконання функцій управління персоналом. Модель керівника служби персоналу.	2	
9	<b>Тема: Соціальне партнерство та управління конфліктами</b> Призначення, структура, зміст, переваги та недоліки колективного договору. Порядок ведення колективних переговорів, розробка, укладення та реєстрація колективного договору.	2	2
10	<b>Тема: Мотивація та стимулювання персоналу</b> Інновації в системі мотивації праці, що застосовуються на підприємствах. Заходи щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників.	2	
11	<b>Тема: Кадрова політика і стратегія управління персоналом підприємства</b> Суть, завдання та фактори впливу кадрової політики на діяльність підприємства. Типи та елементи кадрової політики. Діагностика кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства.	2	2
12	<b>Тема: Планування персоналу підприємства</b> Методика визначення потреби персоналу: розрахунок календарного фонду, номінального фонду, корисного (або ефективний) фонду часу на плановий рік, чисельності основних робітників необхідних для виконання планового обсягу робіт, чисельності основних робітників необхідних для обслуговування агрегатів.	2	
13	<b>Тема: Організація набору та відбору персоналу</b> Оцінювання та добір кандидатів кадрового резерву підприємства;	2	2



	Складання документів щодо формування резерву керівних кадрів підприємства та їх аналізу.		
14	<b>Тема: Адаптація персоналу підприємства</b> Індивідуальний план роботи нового працівника на випробувальний термін. Атестація нового працівника за результатами проходження випробувального терміну. Особистий план професійного та службового розвитку нового працівника. Анкета зворотнього зв'язку.	2	
15	<b>Тема: Оцінювання персоналу підприємства</b> Основні складові комплексної оцінки керівників і спеціалістів підприємств Методика оцінки ділових та особистісних якостей управлінських працівників. Застосовування результатів проведеної оцінки для службово-професійного переміщення працівників.	2	2
16	<b>Тема: Управління процесом розвитку та рухом персоналу підприємства</b> Показники інтенсивності руху персоналу. Аналіз результатів розрахунків, заходи зі стабілізації колективу. План соціального розвитку колективу.	2	
Усього годин		<b>32</b>	<b>12</b>

### 3.4. Самостійна робота

№ з/п	Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	<b>Тема: Управління персоналом у системі менеджменту підприємств</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	4
2	<b>Тема: Управління персоналом у системі менеджменту підприємств</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
3	<b>Тема: Персонал організації як об'єкт управління</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	4
4	<b>Тема: Формування колективу підприємства</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
5	<b>Тема: Ресурсне забезпечення управління персоналом</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
6	<b>Тема: Корпоративна культура в системі управління персоналом</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що	4	6

	передбачені для самостійного опрацювання		
7	<b>Тема: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
8	<b>Тема: «Служба персоналу і кадрове діловодство».</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
9	<b>Тема: Соціальне партнерство та управління конфліктами</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
10	<b>Тема: Мотивація та стимулювання персоналу</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
11	<b>Тема: Кадрова політика і стратегія управління персоналом підприємства</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	4
12	<b>Тема: Планування персоналу підприємства</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
13	<b>Тема: Організація набору та відбору персоналу</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	4
14	<b>Тема: Адаптація персоналу підприємства</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	6
15	<b>Тема: Оцінювання персоналу підприємства</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання	4	4
16	<b>Тема: Управління процесом розвитку та рухом персоналу підприємства</b> Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Розгляд питань, що	4	4

	передбачені для самостійного опрацювання		
Усього годин		<b>64</b>	<b>84</b>
Підготовка до навчальних занять та контрольних заходів		<b>22</b>	<b>42</b>

#### 4. Індивідуальні завдання

З метою покращення успішності здобувача освіти та підвищення балів за його поточний контроль, здобувачу освіти протягом семестру може додатково надаватися індивідуальне завдання у вигляді реферату.

*Орієнтовний перелік тем:*

1. Управління персоналом у системі сучасного менеджменту.
2. Американський та японський методи роботи з персоналом та можливості їх використання в соціально-економічних умовах України.
3. Система підготовки та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві.
4. Основні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві.
5. Інтеграція колективу та розвиток корпоративної культури організації.
6. Форми вивільнення персоналу на підприємстві.
7. Організація процесу наймання працівників на підприємстві.
8. Формування колективу організації та його розвиток.
9. Організація атестації персоналу на підприємстві.
10. Підвищення ефективності формування кадрового резерву організації.
11. Підвищення ефективності системи оцінки персоналу організації.
12. Сучасні форми та методи управління персоналом організації.
13. Концепція управління персоналом, еволюція розвитку підходів до управління людськими ресурсами.
14. Правове забезпечення управління персоналом в Україні.
15. Концепція «людського капіталу», проблеми теорії та практики її використання в управлінні персоналом.
16. Зарубіжний та вітчизняний досвід мотивації та заохочення працівників на підприємствах (фірмах).
17. Методи планування та оптимізація чисельності персоналу організації (підприємства, фірми, об'єднання).
19. Досвід удосконалення роботи кадрових служб зарубіжних організацій (підприємств, фірм, об'єднань).
20. Удосконалення роботи кадрових служб у вітчизняних організаціях (підприємствах, фірмах, об'єднаннях).
21. Сучасні методи оцінки ділових та особистих якостей персоналу.
22. Робота кадрових служб з виробничої та соціально адаптації працівників.
23. Шляхи формування, принципи і методи роботи з резервом керівних кадрів організації (підприємства, фірми, об'єднання).
24. Сучасні методи організації безперервної освіти персоналу організації (підприємства, фірми, об'єднання).
25. Професійна орієнтація як складова системи управління персоналом організації (підприємства, фірми, об'єднання).
26. Сучасні методи атестації персоналу організації (підприємства, фірми, об'єднання).
27. Службова кар'єра та проблеми її реалізації в умовах ринкових відносин.
28. Формування кадрової стратегії організації (підприємства, фірми, об'єднання).
29. Розробка кадрової політики організації, фірми в сучасних соціально-економічних умовах.
30. Мотивація продуктивної діяльності персоналу організації (підприємства, фірми, об'єднання).

31. Шляхи підвищення ефективності використання кадрів організації (підприємства, фірми, об'єднання).
32. Використання методів економічного стимулювання персоналу організації (підприємства, фірми, об'єднання).
33. Ділові ігри та тренінги як методи навчання персоналу організації (підприємства, фірми, об'єднання).
34. Маркетинг персоналу, його роль та значення в умовах ринку праці.
35. Соціокультурні технології та їх використання в управлінні персоналом.
36. Формування системи інформаційного забезпечення управління організацією (підприємством, фірмою, об'єднанням).
37. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в організації.
38. Зміст та складові управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі.
39. Управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі організації (підприємства, фірми, об'єднання).
40. Підвищення соціальної відповідальності та професійна етика у сучасному менеджменті.

## **5. Методи навчання**

При викладанні дисципліни для активізації навчального процесу передбачено використання таких сучасних навчальних технологій, як проблемні лекції, міні-лекції, робота в малих групах, ділові ігри, кейс-метод.

*Проблемні лекції* спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується кількома ключовими моментами, увага студентів має бути сконцентрована на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках. При проведенні проблемної лекції має бути розданий друкований матеріал і виділені головні висновки з питань, що розглядаються.

*Міні-лекції* передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доведень та узагальнень.

Проблемні лекції та міні-лекції доцільно поєднувати з такою формою активізації навчального процесу, як робота в малих групах.

*Робота в малих групах* дає змогу структурувати лекційні або практичні заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування досвіду соціального спілкування.

*Дискусії* передбачають обмін думками й поглядами учасників щодо певної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

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

## **6. Методи контролю**

Форми проведення поточної перевірки протягом семестру:

- ❖ усна співбесіда;
- ❖ письмове фронтальне опитування;
- ❖ письмова перевірка з урахуванням специфіки предмету;

- ❖ експрес-контроль (тестовий);
- ❖ колоквиуми;
- ❖ консультація з метою контролю;
- ❖ домашнє завдання групового чи індивідуального характеру;
- ❖ перевірки виконання самостійної роботи.

Підсумковий контроль проводиться тільки за 100-бальною шкалою, з якою є узгодженими 4-бальна шкала і шкала ECTS (табл.1). Завдяки такому узгодженню шкал отримується один і той же об'єктивний результат оцінювання знань.

## 7. Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти

### 7.1. Денна форма

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою, національною – зараховано/не зараховано та шкалою ECTS.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен, диференційований залік	залік
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Максимальна кількість балів за засвоєння тем з дисципліни «Управління персоналом» протягом семестру становить 100:

$$50 (\text{ПК}) + 50 (\text{Е}) = 100,$$

де:

**50 (ПК)** – 50 максимальних балів поточного контролю (ПК), які може набрати студент за семестр;

**50 (Е)** – 50 максимальних балів, які може набрати ЗВО за екзамен.

Результати поточного контролю оцінюються за чотирибальною («2», «3», «4», «5») шкалою. В кінці семестру обчислюється середнє арифметичне значення (САЗ) усіх отриманих ЗВО оцінок з наступним переведенням його у бали за формулою:

$$\text{ПК} = \frac{50 \cdot \text{САЗ}}{5} = 10 \cdot \text{САЗ}$$

Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти

Оцінка	Критерії оцінювання
5 («відмінно») (90-100 балів)	Виставляється ЗВО, який <i>систематично відвідував заняття</i> і працював протягом семестру, <i>показав різнобічні і глибокі знання</i> програмного матеріалу, <i>вміє успішно виконувати завдання, які передбачені програмою</i> , засвоїв зміст <i>основної та додаткової літератури</i> , усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, <i>проявив здатність</i> до самостійного оновлення і поповнення знань.
4 («добре») (82-89 балів)	Виставляється ЗВО, який <i>систематично відвідував заняття</i> і працював протягом семестру, виявив <i>повне знання навчально-програмного матеріалу</i> , <i>успішно</i> виконував передбачені програмою завдання, засвоїв <i>основну та додаткову літературу</i> , що рекомендована програмою, показав <i>достатній рівень знань</i> з дисципліни і <i>здатний</i> до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.
4 («добре») (74-81 балів)	Виставляється ЗВО, який <i>відвідував заняття</i> і працював протягом семестру, виявив <i>достатні знання навчально-програмного матеріалу</i> , <i>повністю</i> виконував передбачені програмою завдання, засвоїв <i>основну літературу</i> , що рекомендована програмою, показав <i>достатній рівень знань</i> з дисципліни.
3 («задовільно») (64-73 балів)	Виставляється студенту, який <i>частково відвідував заняття</i> протягом семестру, виявив знання основного навчально-програмного матеріалу <i>в достатньому обсязі</i> , справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, <i>але допускає окремі помилки</i> , при цьому <i>володіє необхідними знаннями для подолання допущених помилок</i> під керівництвом науково-педагогічного працівника.
3 («задовільно») (60-63 балів)	Виставляється ЗВО, який <i>переважно не відвідував заняття</i> протягом семестру, виявив <i>посередні знання</i> основного навчально-програмного матеріалу, при виконанні завдань, передбачених програмою, допускає помилки, <i>але без втручання</i> науково-педагогічного працівника не в змозі їх подолати.
2 («незадовільно») (1-34 балів)	Виставляється ЗВО, який <i>переважно не відвідував заняття</i> протягом семестру, не виявив <i>загальних знань</i> основного навчально-програмного матеріалу, <i>допустив принципові помилки</i> у виконанні передбачених програмою завдань, не в змозі їх виправити самостійно та з допомогою науково-педагогічного працівника, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

## 7.2. Заочна форма

Розподіл балів для ЗВО заочної форми є таким:

$$30 \text{ (ПК)} + 70 \text{ (ТСР)} = 100$$

**30 (ПК)** – 30 максимальних балів з поточного контролю (ПК), які може набрати студент під час настановчої та лабораторно-екзаменаційної сесії.

**70 (ТСР)** – бали за виконання тематичної самостійної роботи у міжсесійний період за програмою курсу.

## 8. Навчально-методичне забезпечення

1. Навчальні посібники, наукові статті, нормативна документація.

2. Гірняк К.М. Управління персоналом. Методичні вказівки до виконання практичних занять здобувачами вищої освіти першого рівня (бакалаврського) галузь знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», за освітньою програмою «Менеджмент». Львів, 2020. 50 с.

3. Гірняк К.М. Управління персоналом. Методичні вказівки до виконання курсової роботи здобувачами вищої освіти першого рівня (бакалаврського) галузь знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», за освітньою програмою «Менеджмент». Львів, 2020. 52 с.

## 9. Рекомендована література

### базова:

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М, Шканова А.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2017. 502 с
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. для вузів. К.: Професіонал, 2015. 192 с.
3. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Б.Б. Батюк, К.М. Гірняк. Львів: Сполом, 2014. – 196 с.
4. Дяків О.П. Управління персоналом: навч. метод. посібник (видання друге, перероб. й доп.). Тернопіль: ТНЕУ., 2018. 288 с.
5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 312с.
6. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
7. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2015. 304 с.
9. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП Компринт, 2017. 323 с.
10. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид., доп. К.: Ліра-К. 2009. 475 с.
11. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
12. Підпала Т.В. Сертифікація персоналу : курс лекцій / Т. В. Підпала, І. В. Назаренко. Миколаїв : МНАУ, 2016. 57 с.
13. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
14. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
15. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
16. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. / за ред. д. е. н., проф. Назарової Г.В. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.

### Допоміжна:

17. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
18. Гірняк К.М. Використання нематеріальних стимулів праці в управлінні персоналом / Tarptautines mokslines ir praktines konferencijos moksiines medziagos «Ekonomika ir vadyba» Vytautas Magnus University Lietuva – Kaunas, 2015. – С.125-131.
19. Гірняк К.М. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. *Наук. вісник ЛНУВМ БТ ім. С.З. Гжицького*. Львів, 2016. Т.18. № 1 (65) Частина 4. С.167-174.
20. Гірняк К.М. Емоційні стреси менеджерів в управлінні: актуалізація та дослідження / *Зб. наук. праць Національного авіаційного університету «Проблеми системного підходу в економіці»* / Смолинець І.Б., Гірняк К.М.//, Київ, 2020. № 1(75), Ч. 1. С. 52-57
21. Гірняк К.М. Інформаційне забезпечення механізму оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємства. *Наук. вісник ЛНУВМ БТ ім. С.З. Гжицького*. Львів, 2015. Т. 17. № 4 (64). –С. 219-228.
22. Гірняк К.М. Невербальні засоби ділового спілкування в управлінні персоналом . *Наук. вісник ЛНУ ВМ та БТ ім. С.З. Гжицького: Економічні науки*. Львів, 2018. Т. 20. –№86. С. 48-52.
23. Гірняк К.М. Особливості проблематики етики і моралі лідера. *Наук. вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. Львів, 2019. Т. 21. № 93. С. 52 – 57.
24. Гірняк К.М. Теоретичні аспекти формування системи управління трудовими ресурсами підприємств. *Наук. вісник ЛНУ ВМБ імені С.З. Гжицького*. 2017. Т.19. № 76. С. 31-34.
25. Гірняк К.М. Конфліктні ситуації в управлінні колективом. *Наук.-практ. журнал: Регіональна економіка та управління*. 1 (08) січня 2016 року. Запоріжжя: ГО «Східноукраїнський інститут економіки та управління», 2016. С.14-18.
26. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/1679/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/1679/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf), дата звернення (30.03.2021). – Назва з екрана.
27. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
28. Дяків О. Процес адаптації працівника в організації. Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: Атлант, 2013. С. 28-31.
29. Ларка М. І., Бондаренко О.С. Персонал підприємства та методи його планування. Вісник НТУ "ХПІ". Сер. :Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. №22. С. 7-13.



30. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Науковий журнал Молодий вчений. 2017. №10 (50), С.15-19.

9. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>, дата звернення (30.03.2021). – Назва з екрана.

31. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.:КНЕУ, 2014. 359 с.

32. Шкільняк М.М., Овсянюк – Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351 с.

33. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль: Вектор, 2015. 196 с.

### 10. Інформаційні ресурси

1. Інтернет-портал для управлінців. Офіційний сайт URL: <http://www.management.com.ua>.

2. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

3. Офіційний веб-сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <http://lv.ukrstat.gov.ua>.

4. Платформа для управлінців. Проект CEOCLUBUA. Офіційний сайт URL: <https://executives.com.ua/category/management>.

5. Український клуб агарного бізнесу. Офіційний сайт URL: <https://ucab.ua/ua>.

6. Практика кадровика // Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт URL: <http://www.kadrovik.ua>, дата звернення (30.03.2021). – Назва з екрана.

7. Відділ кадрів 24 Офіційний сайт URL: <https://vk24.ua/about>, дата звернення (30.03.2021). – Назва з екрана.