

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

**Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої
освіти**

сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

Кафедра менеджменту

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою

(пост. п. 8 від «30» серпня 2021 р.)

Ректор

А. А. Мазаракі



**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ /
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

Київ 2021

**Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

Автори: **С. І. Бай**, доктор економічних наук, професор
В. М. Жуковська, доктор економічних наук, професор
І. П. Миколайчук, кандидат економічних наук, доцент
Н. В. Сичова, кандидат економічних наук, доцент

Програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри менеджменту 03 лютого 2020 р., протокол № 11.

Рецензенти: **Г. Т. П'ятницька**, доктор екон. наук, професор
О. В. Папенкова, директор з персоналу
ТОВ «Галерея-Алекс»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ / HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ПРОГРАМА / COURSE SUMMARY

ВСТУП

Програма дисципліни «Управління персоналом» призначена для студентів КНТЕУ освітнього ступеню «бакалавр» денної форми навчання галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальності 051 «Економіка» спеціалізацій «Економіка торгівлі», «Міжнародна економіка», «Фінанси підприємства», «Корпоративні фінанси», спеціальності 053 «Психологія» спеціалізації «Практична психологія»; галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізації «Корпоративні фінанси», спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізацій «Менеджмент персоналу», «Торговельний менеджмент», «Управління бізнесом», «Промисловий менеджмент», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Управління в сфері економічної конкуренції»; галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 074/281 «Публічне управління та адміністрування».

Програму підготовлено відповідно до Стандартів вищої освіти України із зазначених спеціальностей та відповідних освітньо-професійних програм підготовки бакалаврів КНТЕУ.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення дисципліни «Управління персоналом» є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розроблення та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування дієздатного трудового колективу, оцінювання потенціалу розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їхнього потенціалу

Завданнями вивчення дисципліни «Управління персоналом» є надання студентам ґрунтовних знань у сфері розробки кадрової політики та кадрової стратегії в організації; прогнозування та планування потреб організації у персоналі, набору та відбору працівників в організації; застосування методів оцінювання результатів їх діяльності працівників;

розробки системи професійного розвитку та використання персоналу; оцінювання ефективності системи управління персоналом організації.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності та особливості ефективного функціонування системи управління персоналом через сукупність функцій та методів їх реалізації в організації.

2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

знання:

– своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомлення цінностей громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

– історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства;

– принципів і норм права;

– принципів і норм психології як системи наук;

– усної та письмової державної та іноземної мов;

– етичних принципів та засад міжособистісного спілкування;

– основ безпеки життєдіяльності;

– законів протікання мікроекономічних процесів;

– теорії і практики функціонування організацій у сучасних умовах ринкового середовища.

вміння

– зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя;

– формувати світогляд, оцінювати та аналізувати соціально-економічні процеси і явища, які відбуваються в організаціях;

– використовувати принципи і норми права у професійній діяльності;

– використовувати принципи психології та етичних міркувань (мотивів) у професійній діяльності;

– спілкуватися в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;

– генерувати нові ідеї (володіти креативними навичками);

– презентувати себе, ставити і відповідати на запитання, вести дискусію;

- використовувати інформаційні та комунікаційні технології у професійній діяльності;
- описувати та визначати функціональні області організації та зв'язки між ними, перспективи розвитку організації;
- управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- вести пошук, збирання та аналіз інформації, розраховувати показники для обґрунтування управлінських рішень;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;
- аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- виявляти навички організаційного проектування;
- планувати діяльність організації та управляти часом;
- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички;
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;
- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Управління персоналом», як обов'язкова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідними освітньо-професійними програмами:

✓ *Економіка торгівлі (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
---------------------------	----------------------	---

Загальні компетентності за освітньою програмою		
ЗК1	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	1, 8, 18, 19
ЗК2	Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.	1, 8, 18, 19
ЗК3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу	3, 4, 5, 8, 18
ЗК4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	3, 7, 8 – 14, 16, 18
ЗК8	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.	8, 11 – 14, 16 – 18
ЗК9	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації	9, 10, 15
ЗК11	Здатність приймати обґрунтовані рішення	6, 7, 8, 16, 18
ЗК12	Навички міжособистісної взаємодії	2, 3, 6, 9, 10, 16, 17
ЗК13	Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.	
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності за освітньою програмою		
СК4	Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати.	1, 2, 13, 17, 18
СК8	Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудова відносин	2, 3, 7, 8, 12, 18
СК10	Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів.	6, 7, 18, 17
СК14	Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.	3, 11, 15, 16, 18
Програмні результати навчання за освітньою програмою		
1	Асоціювати себе як члена громадянського суспільства, наукової спільноти, визнавати верховенство права, зокрема у професійній діяльності, розуміти і вміти користуватися власними правами і свободами, виявляти повагу до прав і свобод інших осіб, зокрема, членів колективу	1, 2, 3, 8, 14, 16
2	Відтворювати моральні, культурні, наукові цінності, примножувати досягнення суспільства в соціально-економічній сфері, пропагувати ведення здорового способу життя.	1, 17, 17
3	Знати та використовувати економічну термінологію, пояснювати базові концепції мікро- та макроекономіки.	1, 3, 5, 12, 16, 18
4	Розуміти принципи економічної науки, особливості функціонування економічних систем.	1, 2, 18

6	Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.	2, 3, 8, 10, 12, 15
11	Вміти аналізувати процеси державного та ринкового регулювання соціально-економічних і трудових відносин	1, 2, 4, 18, 19
12	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати	18, 20
13	Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники.	8, 16, 17, 18, 20
14	Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку	3, 11 – 14
15	Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.	3, 9, 13, 14, 15
17	Виконувати міждисциплінарний аналіз соціально-економічних явищ і проблем в одній або декількох професійних сферах з врахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.	4, 5, 18, 19, 20
19	Використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних завдань, підготовки та представлення аналітичних звітів	6, 7, 8, 12, 17
24	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.	2, 8, 16, 17

✓ *Міжнародна економіка (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	3, 7, 8 – 14, 18, 20
ЗК5	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.	8, 13, 14
ЗК9	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації	9, 10
ЗК12	Навички міжособистісної взаємодії	2, 3, 6, 9, 10, 16, 17
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності за освітньою програмою</i>		
СК2	Здатність здійснювати професійну діяльність у відповідності з чинними нормативними та правовими актами.	1, 2, 3, 7
СК4	Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати.	1, 2, 13, 19, 20
СК8	Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері	2, 3, 7, 8, 12, 18, 19

	економічних та соціально-трудових відносин	
СК10	Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів.	6, 7, 18, 19
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
6	Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.	8 – 15
10	Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.	18, 20
11	Вміти аналізувати процеси державного та ринкового регулювання соціально-економічних і трудових відносин	1, 17 – 20
12	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати	6, 8, 12 – 15, 20
13	Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники.	8, 18, 20
14	Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку	3, 11 – 14
24	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.	8, 16, 17, 18

✓ *Фінанси підприємства (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК1	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	1, 8, 18, 18
ЗК3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу	3, 4, 5, 8, 18
ЗК4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	3, 7, 8 – 14, 16, 18
ЗК5	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.	8, 13,14
ЗК8	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.	8, 11 – 14, 16 – 18
ЗК9	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації	9, 10, 15
ЗК11	Здатність приймати обґрунтовані рішення	6, 7, 8, 16, 18

ЗК12	Навички міжособистісної взаємодії	2, 3, 6, 9, 10, 15, 16
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності за освітньою програмою</i>		
СК2	Здатність здійснювати професійну діяльність у відповідності з чинними нормативними та правовими актами.	1, 2, 3, 7
СК4	Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати.	1, 2, 13, 19, 20
СК8	Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудова відносин	2, 3, 7, 8, 12, 18, 19
СК10	Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів.	6, 7, 18, 19
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
1	Асоціювати себе як члена громадянського суспільства, наукової спільноти, визнавати верховенство права, зокрема у професійній діяльності, розуміти і вміти користуватися власними правами і свободами, виявляти повагу до прав і свобод інших осіб, зокрема, членів колективу	1, 2, 3, 8, 16, 17
2	Відтворювати моральні, культурні, наукові цінності, примножувати досягнення суспільства в соціально-економічній сфері, пропагувати ведення здорового способу життя.	1, 17, 19
5	Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).	3, 4, 11, 13, 14, 17
6	Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.	2, 3, 8, 10, 12, 15
10	Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.	2, 4, 5, 11, 12, 20
11	Вміти аналізувати процеси державного та ринкового регулювання соціально-економічних і трудових відносин	1, 2, 18, 19
12	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати	18, 20
13	Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники.	8, 16, 17, 18, 20
14	Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку	3, 11 – 14
20	Оволодіти навичками усної та письмової професійної	7, 8, 9

	комунікації державною та іноземною мовами.	
24	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.	8, 16, 17, 19

✓ *Корпоративні фінанси (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК01	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.	3, 4, 5, 8, 20
ЗК02	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	3, 7, 8 – 14, 16, 18
ЗК03	Здатність планувати та управляти часом.	5, 19, 11, 18
ЗК07	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.	3, 10– 13, 15
ЗК08	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.	1, 11 – 14, 18 – 20
ЗК09	Здатність бути критичним і самокритичним.	3, 9, 10, 14
ЗК10	Здатність працювати у команді.	2, 3, 16, 17, 19
ЗК11	Здатність спілкуватися з представниками інших професій груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).	3, 8, 9, 13, 15, 19
ЗК13	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	1, 3, 8, 9
ЗК14	Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя	1, 8, 18, 19
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності за освітньою програмою</i>		
СК09	Здатність здійснювати ефективні комунікації	3, 8, 10, 11, 13, 16
СК10	Здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.	3, 4, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 20
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПР16	Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.	3, 4, 11, 13, 14, 17
ПР17	Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.	3, 11 – 14
ПР18	Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному	3, 12 – 15, 20

	спілкуванні.	
ПР19	Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань.	5, 9, 12 – 15
ПР21	Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.	2, 3, 15, 16, 19
ПР22	Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, розуміти цінності вільного демократичного суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	3, 11 – 14
ПР23	Визначати досягнення і ідентифікувати цінності суспільства на основі розуміння місця предметної області у загальній системі знань, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.	1, 2, 3, 8, 16, 17

✓ *Практична психологія (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК1	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	1, 4, 11, 15
ЗК2	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.	3, 7, 8 – 14, 18, 20
ЗК5	Здатність бути критичним і самокритичним.	3, 9, 10, 14
ЗК9	Здатність працювати в команді.	2, 3, 16, 17
ЗК10	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні	1, 3, 8, 9
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
СК2	Здатність до ретроспективного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду розуміння природи виникнення, функціонування та розвитку психічних явищ.	2, 3, 9-12
СК3	Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків	2, 5, 7, 12, 19
СК4	Здатність самостійно збирати та критично опрацьовувати, аналізувати та узагальнювати психологічну інформацію з різних джерел	5, 6, 9, 11
СК9	Здатність здійснювати просвітницьку та психопрофілактичну відповідно до запиту	3, 5, 13
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПР3	Здійснювати пошук інформації з різних джерел, у т.ч. з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для вирішення професійних завдань.	3, 7, 8 – 14, 18, 20
ПР7	Рефлексувати та критично оцінювати достовірність одержаних результатів психологічного дослідження, формулювати аргументовані висновки	3, 8, 13, 14 – 18
ПР9	Пропонувати власні способи вирішення психологічних	2, 3, 7, 8, 11

	задач і проблем у процесі професійної діяльності, приймати та аргументувати власні рішення щодо їх розв'язання	
ПР15	Відповідально ставитися до професійного самовдосконалення, навчання та саморозвитку	5, 7, 9, 18
ПР18	Вживати ефективних заходів щодо збереження здоров'я (власного й оточення) та за потреби визначати зміст запиту до супервізії.	1, 5, 17, 18

✓ «Управління бізнесом» (ОС бакалавр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	3, 7, 8 – 14, 16, 18
5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності	1 – 18
6	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово	2, 5 – 10, 14, 18
9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями	3, 11 – 15, 17
11	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	9, 10, 15
12	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	3, 12 – 15
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності за освітньою програмою</i>		
4	Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними	2, 3, 9-12
7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	1, 2, 3, 9, 11, 12
8	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом	5, 19, 11, 13, 20
9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань	2, 3, 16, 17, 19
10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	6, 8-9, 12
11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	3, 8, 10, 11, 13, 16
12	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	3, 7, 6 – 10, 18,
14	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності	3, 9, 10, 16, 17, 18
15	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.	3, 9, 13, 16, 17
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
3	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	1, 3, 5, 8, 12
4	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.	3, 7, 8 – 14, 17?18

8	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації	1, 5, 9, 11, 12
9	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	2, 3, 16, 17, 18
10	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	8 – 11
12	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	5, 7, 9, 18
13	Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами	7 – 10, 12, 13, 16
14	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.	9 – 11, 14, 16, 18
15	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.	3, 8, 13, 16-18
16	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.	2, 5, 9 – 12, 18
19	<i>Демонструвати здатність проектувати інноваційні процеси (формування цільових показників, планування, організаційну структуру, стимулювання, контроль).</i>	5, 6, 11, 12, 15
20	<i>Демонструвати здатність розробляти плани та стратегії створення й розвитку бізнесу в складних умовах зовнішнього середовища</i>	3, 5

✓ «Торговельний менеджмент», «Промисловий менеджмент»
(ОС бакалавр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	3, 7, 8 – 14, 18, 20
5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності	1 – 18
6	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово	3, 7 – 12, 16, 18
9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями	3, 11 – 15, 17
11	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	9, 10, 15
12	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	3, 12 – 15
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
4	Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними	2, 3, 9-12
7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	1, 2, 3, 9, 11, 12
8	Здатність планувати діяльність організації та	3, 5, 7, 9, 13, 18

	управляти часом	
9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань	2, 3, 15, 18
10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	6, 8-9, 12
14	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності	3, 9, 10, 16, 17, 18
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
3	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	1, 3, 5, 8, 12
4	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.	3, 7, 8 – 14, 16, 18
8	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації	1, 5, 9, 11, 12
9	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	2, 3, 16, 17, 19
10	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	8 – 11
12	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	5, 7, 11, 18

✓ «Менеджмент персоналу» (ОС бакалавр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	3, 7, 8 – 14, 18, 20
5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності	1 – 20
6	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово	3, 7 – 12, 16, 18
9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями	3, 11 – 15, 17
11	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	9, 10, 15
12	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	3, 12 – 15
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
4	Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними	2, 3, 9-12
7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	1, 2, 3, 9, 11, 12
8	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом	5, 9, 11, 13, 18
9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань	2, 3, 9-10, 17
10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	6, 8-9, 12
14	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності	3, 9, 10, 16, 17, 18

17	Здатність застосовувати сучасні технології рекрутингу та залучення в організацію фахівців з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.	3, 8 – 10
18	Здатність формувати ефективні соціально-трудові відносини в організації на принципах нормування праці та якості трудового життя персоналу.	10, 12, 15 – 17
Програмні результати навчання за освітньою програмою		
3	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	1, 3, 5, 8, 12
4	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.	3, 7, 8 – 14, 18, 20
8	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації	1, 5, 9, 11, 12
9	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	2, 3, 16, 15, 18
10	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	8 – 11
12	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	5, 7, 10, 18
14	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.	9 – 11, 14, 16, 18
15	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.	3, 8, 13, 15 – 18
19	Застосовувати сучасні технології рекрутингу та залучення в організацію компетентних фахівців з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища організації.	3, 8 – 10
20	Формувати ефективні соціально-трудові відносини в організації на принципах на принципах нормування праці та якості трудового життя персоналу.	10, 12, 15 – 18

✓ «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (ОС бакалавр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
Загальні компетентності за освітньою програмою		
4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	3, 7, 8 – 14, 18, 20
5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.	1 – 20
Спеціальні компетентності за освітньою програмою		
9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань	3, 9, 10, 15, 18
10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	6, 8-9, 12
11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	3, 8, 10, 11, 13, 16
12	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	3, 7, 8 – 14, 18

Програмні результати навчання за освітньою програмою		
4	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.	3, 7, 8 – 14, 18, 20
8	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації	1, 5, 9, 11, 12
9	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	2, 3, 9-10, 15, 18
10	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	8 – 11
14	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.	9 – 11, 14, 16, 18
15	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.	3, 8, 11, 14 – 18
16	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.	3, 5, 9, 12 – 15
17	Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера	3, 4, 8, 15 – 17

✓ **«Управління в сфері економічної конкуренції» (ОС бакалавр)**

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
Загальні компетентності за освітньою програмою		
4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	3, 7, 8 – 14, 18, 20
9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями	3, 11 – 15, 17
11	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	9, 10, 15
12	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	3, 12 – 15
Спеціальні компетентності за освітньою програмою		
9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань	3, 9, 10, 15
10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	6, 8-9, 12
Програмні результати навчання за освітньою програмою		
6	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.	5, 9, 12 – 15
9	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	2, 3, 10, 15, 17
12	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації	5, 7, 11, 20
13	Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами	7 – 10, 12, 13, 16
14	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби	9 – 11, 14, 16

	до її нейтралізації.	
--	----------------------	--

✓ «Публічне управління та адміністрування» (ОС бакалавр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
1	Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями	3, 11 – 15, 17
5	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації	9, 10, 15
6	Здатність працювати в команді	2, 3, 16, 17, 19
10	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово	7 – 10, 12, 13, 16
12	Навички міжособистісної взаємодії	2, 3, 6, 9, 10, 14, 17
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
1	Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів	9, 10, 16, 17, 18
5	Здатність використовувати систему електронного документообігу	3, 7, 18
7	Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності	6, 7-8, 11
11	Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування	16, 18
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
2	Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою.	7 – 10, 12, 13, 14
11	Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.	3, 4, 8, 11, 13, 15, 16
14	Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов	3, 13, 18

4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Методологічні основи управління персоналом

Ринок праці як підґрунтя управління персоналом: сутність та основні категорії. Основні категорії ринку праці та їх співвідношення. Поняття трудового потенціалу. Зайнятість та безробіття населення.

Сутність управління персоналом як науки та практичної діяльності. Місце управління персоналом в системі менеджменту організації. Предмет, цілі, завдання та принципи управління персоналом. Суб'єкт та об'єкт управління персоналом. Сутність понять «соціум», «індивід», «особистість» та «працівник».

Сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом: вітчизняний та закордонний досвід. Особливості японської, європейської та американської систем HR-менеджменту. Використання в практиці вітчизняних організацій. Цінності, потреби та якість життя людини.

Зміст концепцій управління персоналом: «використання трудових ресурсів», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами (HR-менеджмент)», «соціальний менеджмент». Теорія «людського капіталу». Поняття «соціальний капітал».

Підходи до управління персоналом: процесний та системний. Сутність та основні поняття процесного підходу. Етапи управління персоналом як функції менеджменту. Поняття системи управління персоналом: сутність та елементи. Зміст завдань та функцій у підсистемах управління персоналом організації.

Методологічні основи управління персоналом: сутність та елементи. Класифікація методів та засобів управління персоналом. Методологічні підходи суб'єктів управління персоналом в різних країнах. Глобальні зміни та нова парадигма сучасної системи HR-менеджменту.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1 – 4.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 12 – 14, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 33, 36, 36-37.

Тема 2. Персонал як об'єкт управління в організації

Персонал організації як об'єкт управління. Зміст основних понять та категорій в управлінні персоналом: «трудові ресурси», «трудова потенціал», «людські ресурси», «персонал», «кадри». Сутність та характерні особливості персоналу.

Основні характеристики персоналу організації: чисельність та структура. Види та характеристика чисельності працівників організації: планова (нормативна), штатна, фактична, середньооблікова. Поняття, види та характеристика структур персоналу: організаційна, функціональна, соціальна, штатна, рольова. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада».

Класифікація персоналу за виконуваними функціями. Основні категорії посад працівників в організаціях різних сфер діяльності у відповідності до Національного класифікатора України «Класифікатор професій 003:2010». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників: структура та призначення. Міжгалузеві норми та нормативи.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2, 4.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 31, 36, 37.

Тема 3. Компетентісний підхід в управлінні персоналом

Поняття «компетенції» та «компетентності» працівників: спільні та відмінні ознаки у трактуванні. Передумови формування та розвитку компетентності персоналу. Проблеми забезпечення організацій кваліфікованими управлінськими кадрами. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

Поняття та структура моделі та профілю компетенцій персоналу. Сутність та характеристика компетенцій як результат структурно-функціонального аналізу посади. Структура моделі компетенцій. Індикатори компетенцій: базовий, середній та високий рівні. Профіль компетенцій посади: зміст та структура.

Сутність і співвідношення понять «професіоналізм», «професійна компетентність», «конкурентоспроможність працівника». Поняття та актуалізація розвитку професіоналізму працівників. Підвищення ціни праці. Професіоналізм, творчість, підприємництво й етика праці. Якісні та кількісні характеристики конкурентоспроможності персоналу.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2, 4.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 31, 36, 37.

Тема 4. Кадрова політика та стратегія управління персоналом

Поняття та значення кадрової політики в організації. Об'єкт, суб'єкти та інструменти реалізації кадрової політики. Місце кадрової політики в системі управління персоналом. Напрями кадрової політики в організації та принципи її реалізації. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на реалізацію кадрової політики в організації. Відмінність між поняттями «кадрова політика», «кадрова робота», «кадрові процеси». Класифікація типів кадрової політики за різними ознаками: активна (раціональна та авантюристська), пасивна, реактивна та пасивна, закрита та відкрита: їх порівняльна характеристика.

Процес розроблення кадрової політики організації. Умови та фактори розроблення кадрової політики. Етапи проектування кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Концептуальні документи, в яких відображаються основні принципи кадрової політики.

Сутність та складові стратегії управління персоналом (HR-стратегії). Цілі та показники кадрової стратегії: зміст та формування. Зміст, основні типи та форми кадрових стратегій (HR-стратегій). Механізм реалізації стратегії управління персоналом в умовах змін (глобальних викликів). Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 30-33

Тема 5. Планування роботи з персоналом в організації

Сутність, цілі та завдання планування роботи з персоналом (кадрового планування) в організації. Функції кадрового планування. Аналіз роботи в системі кадрового планування: сутність та технологія. Опис видів робіт(процесу) як підґрунтя кадрового планування. Напрями структурування роботи: збагачення, зростання складності, загальне управління якістю. Види кадрового планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне).

Оперативний план роботи з персоналом в організації: призначення та структура. Зміст, структура та використання кадрової інформації для

складання оперативного плану. Методи планування роботи з персоналом та їх характеристика. Типи планів організації у системі кадрової роботи.

Маркетинговий підхід до управління персоналом. Зміст процесу планування та прогнозування потреби організації в персоналі. Фактори, що визначають потребу організації у персоналі. Поняття, призначення та принципи маркетингу персоналу. Функції маркетингу персоналу: інформаційна та комунікаційна. Етапи технології маркетингу персоналу. Класифікація потреб організації у персоналі: якісна, кількісна, загальна та додаткова потреби. Методи розрахунку потреби організації в персоналі.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 30 – 33.

**Тема 6. Структура та функції підрозділів
з управління персоналом**

Структура, роль та функції підрозділів з управління персоналом (кадрових служб) в організації. Різновиди структур кадрових служб в організаціях різних галузей діяльності. Оперативні та стратегічні функції фахівців підрозділів з управління персоналом. Розподіл повноважень між працівниками кадрових служб та керівниками організацій.

HR-департамент як різновид підрозділу з управління персоналом. Відділ кадрів як головний підрозділ з управління персоналом: його роль та структура. Посади та функції працівників відділу кадрів. Зміна ролі та статусу кадрових служб в сучасній практиці управління персоналом: вітчизняний та міжнародний досвід.

Статус та місце посади менеджера з персоналу (HR-менеджера) в організації. Ролі, функції та сучасні компетенції менеджера з персоналу (HR-менеджера). Взаємозв'язок функцій менеджера з персоналу та лінійних керівників організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера. Професійні профілі HR-менеджера. HR-професіонал нового покоління.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 32, 33, 36, 37.

Тема 7. Кадрове діловодство в організації

Ресурсне забезпечення діяльності кадрових служб. Інформаційне, нормативно-методичне, інфраструктурне, фінансове забезпечення роботи підрозділів з управління персоналом. Використання програмного забезпечення у сфері управління персоналом.

Кадрове діловодство як складова системи кадрового адміністрування в організації. Структура кадрового діловодства: підготовка та оформлення первинних документів, ведення кадрового обліку, підготовка та надання обов'язкової звітності по персоналу до державних органів України, моніторинг ключових ризиків при невиконанні трудового законодавства. Правила оформлення кадрової документації та особової справи працівника. Документи з кадрового обліку та звітності.

Регламентування діяльності кадрових служб: штатний розпис; правила внутрішнього трудового розпорядку; посадова інструкція, положення про підрозділ.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 32, 33, 36, 37.

Тема 8. Набір та підбір персоналу в організації

Комплектування штату персоналу в організації: сутність та етапи. Поняття набору, підбору, відбору та наймання працівників в організацію. Формування вимог до претендентів на посади. Призначення та структура основних документів для проведення набору кадрів: посадова інструкція, професіограма, кваліфікаційна карта, профіль компетенцій тощо.

Зміст процесу набору кадрів в організацію. Зовнішні та внутрішні джерела набору кандидатів на вакантні посади в організацію: переваги та недоліки. Характеристика зовнішніх джерел набору кандидатів в організацію: Інтернет-джерела та інші ЗМІ, служби зайнятості та працевлаштування, навчальні заклади тощо. Внутрішні джерела набору кадрів в організацію: працівники, родичі, друзі працівників, колишні кандидати тощо. Формування бази даних кандидатів на вакантні посади.

Зміст процесу підбору кадрів в організацію. Альтернативні форми підбору кадрів: аутсорсинг, позаштатні працівники, лізинг персоналу, понадурочна робота тощо. Методи підбору кадрів: активні та пасивні.

Особливості методів підбору кадрів відповідальними працівниками організації та сторонніми організаціями. Роль та компетенції рекрутера

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10 – 14, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 32, 33, 37.

Тема 9. Відбір та адаптація персоналу

Відбір працівників на вакантні посади: поняття та значення в управлінні персоналом. Етапи відбору кадрів: попередня та підсумкова оцінка. Роль, функції та професійні якості інтерв'юерів в процесі відбору. Призначення та особливості анкетування. Технології збору та аналізу інформації про претендентів на вакантні посади. Вивчення документів та інших письмових джерел. Перевірка рекомендацій. Критерії оцінювання претендентів на вакантну посаду.

Інтерв'ю як метод оцінювання претендентів. Правила та процедура проведення інтерв'ю (співбесіди). Види та підготовка до проведення інтерв'ю. Онлайн співбесіда. Помилки при інтерв'ю. Збір інформації про претендента. Типи питань під час інтерв'ю. Технології використання проєктивних методик під час проведення інтерв'ю. Кейс-інтерв'ю. Оцінювання поведінки претендента. Підведення підсумків інтерв'ю.

Тестування як метод оцінювання претендентів. Види тестів. Технологія проведення тестування. Нетрадиційні методи оцінювання претендентів на вакантні посади: графологічна експертиза, поліграф («детектор брехні»), фізіогномічний аналіз.

Прийняття рішення про найм. Правові аспекти найму персоналу. Документальне оформлення процесів найму персоналу. Відмова у прийнятті претендента на роботу.

Адаптація персоналу в організації. Поняття та значення випробувального терміну для нових працівників. Види та особливості адаптації персоналу. Первинна та вторинна адаптація. Швидкість адаптації та фактори, що її зумовлюють. Поняття інструктажу та наставництва в процесі управління адаптацією персоналу.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 12 – 14, 13, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 32, 33, 34, 37.

Тема 10. Формування колективу та команди в організації

Поняття про групу та команду як соціальних підсистем в організації. Сутність та різновиди груп. Чинники ефективної роботи групи. Принципи та етапи створення команди. Поняття та етапи командоутворення (тімбілдингу). Фактори, що впливають на ефективність роботи працівників в команді. Типи команд в організаціях. Управління командами в багатонаціональних організаціях.

Процес формування колективу організації. Сутність колективу та етапи його формування. Роль керівника (HR-менеджера) у формуванні колективу. Психологічна сумісність працівників в організаціях: сутність та різновиди. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Види структур трудового колективу. Роль гендерної рівності в колективі. Специфіка жіночих колективів.

Основні фактори соціального середовища організації: соціальний потенціал, соціальна інфраструктура, умови і охорона праці, матеріальна винагорода, соціальний захист працівників, соціально-психологічний клімат, позаробочий час. Формування внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця. Поняття та роль HR-брендингу в організації.

Соціально-психологічний клімат в організації: поняття, види та фактори формування. Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників організацій. Методика вивчення задоволеності працівників: сутність, методи збору інформації, використання результатів.

Управління соціальним розвитком трудового колективу: поняття, мета та завдання. Сутність та зміст соціальної політики організації. Стратегія соціального розвитку персоналу: сутність та методичні підходи до формування.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 33.

Тема 11. Мотивація трудової діяльності персоналу

Матеріальна та нематеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення і значення. Поняття базового і компенсаційного пакету для працівника. Конкурентний пакет. Різновиди мотиваційних потреб працівників: матеріальні, нематеріальні, трансцендентні (метамотиватори).

Концепція загальної винагороди. Різниця між компенсацією та винагородою. Побудова системи компенсацій та пільг. Внутрішня та зовнішня справедливість оплати праці. Розробка компенсаційної стратегії. Світові та українські тренди у системі винагород персоналу.

Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення інформованості персоналу.

Системи преміювання персоналу. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Доплати та надбавки до заробітної плати. Системи участі персоналу у прибутках компанії. Індивідуальна справедливість. Використання комісійних систем оплати праці. Системи участі в акціях. Програми соціального страхування.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 30 – 33.

Тема 12. Оцінювання персоналу в організації

Сутність, значення та місце оцінювання персоналу в організації. Завдання, різновиди та функції процесу оцінювання персоналу. Поняття та етапи ділового оцінювання персоналу. Суб'єкти та об'єкти оцінювання персоналу. Особливості формального та неформального оцінювання результатів діяльності персоналу.

Методи оцінювання результатів діяльності персоналу в організації: вітчизняний та зарубіжний досвід. Класифікація методів оцінювання персоналу: якісні, кількісні та комбіновані. Зміст та характеристика традиційних методів оцінювання персоналу: управління за цілями та за результативністю, методика «360 градусів», ассесмент-центр, метод стандартних оцінок тощо. Характеристика нетрадиційних методів оцінювання працівників: проведення інтерв'ю за компетенціями, моделювання ситуації, BARS, психологічні методи тощо. Переваги та недоліки застосування методів оцінювання персоналу.

Оцінювання результатів роботи персоналу різних посад. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників, спеціалістів, технічних службовців і робітників.

Атестація персоналу: сутність, цілі та призначення. Суб'єкти, об'єкти, фактори та організація атестації персоналу. Етапи проведення атестації. Нетрадиційні методи атестації персоналу: аутсорсинг атестації

працівників, вище міжнародне агентство з атестації і сертифікації, командна атестація, атестація персоналу on-line.

Центри оцінювання та розвитку персоналу. Поняття про асесмент-центр. Сутність та роль атестації робочих місць в організації. Склад та зміст діяльності атестаційної комісії. Документальне супроводження атестації персоналу. Використання результатів атестації в управлінні персоналом.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 30 – 33.

Тема 13. Управління рухом і розвитком персоналу організації

Поняття про рух та мобільність персоналу в організації. Складові системи розстановки кадрів (кадрової логістики) в організації: планування ділової кар'єри, умов та оплати праці персоналу, службово-посадового руху та ротации працівників, планомірного руху кадрів. Напрями руху персоналу в організації: підвищення в посаді чи кваліфікації, пониження, переміщення та звільнення персоналу. Види мобільності працівників: внутрішня та зовнішня. Поняття суміщення професій. Процес управління рухом персоналу в організації.

Сутність, принципи та завдання розвитку персоналу в організації. Види розвитку персоналу: загальний і професійний. Управління розвитком компетентності персоналу. Методи оцінювання рівня компетентності персоналу.

Концепція «управління талантами»: зміст та основні положення. Зміст ринку талантів. Поняття та елементи системи управління талантами. Методи управління талантами. Процес управління талантами: плата за ефективність, навчання та розвиток, ідентифікація, наймання та залученість. Рівні управління талантами. Формування пулу талантів.

Сутність та різновиди ділової кар'єри персоналу. Моделі та етапи кар'єри менеджера. Управління діловою кар'єрою персоналу. Планування ділової кар'єри персоналу та ефективність функціонування компанії. Світові тенденції у сфері управління кар'єрою й планування наступників. Цілі та завдання управління кар'єрою та планування наступників. Основні підходи та інструменти управління кар'єрою та наступництвом. Побудова кар'єрних карт.

Сутність та значення кадрового резерву в системі розвитку персоналу. Типи кадрового резерву. Принципи формування та джерела

кадрового резерву. Планування та організація роботи з кадровим резервом. Особливості підготовки резерву управлінців.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 4.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 12 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 31-33, 36.

Тема 14. Професійне навчання персоналу

Роль, види та форми професійного навчання в системі розвитку персоналу. Сутність та місце навчання у системі управління персоналом. Система багаторівневої освіти працівників в Україні. Предмет професійного навчання персоналу. Джерела та методи виявлення потреб організації у навчанні персоналу. Зміст та характеристика видів навчання персоналу: підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Диференціація потреб різних поколінь працівників: Babybommers, покоління X, мілленіали, покоління Z.

Форми професійного навчання персоналу: денна, вечірня, очно-заочна, за індивідуальним планом, дистанційна, екстернатна, з відривом від виробництва (поза робочим місцем), без відриву від виробництва (на робочому місці). Критерії вибору форм навчання персоналу. Формальне та неформальне професійне навчання персоналу.

Зміст та характеристика методів навчання персоналу. Активні та пасивні методи навчання персоналу. Методи навчання персоналу на робочому місці: наставництво, коучинг, інструктаж, ротація персоналу, копіювання, делегування, стажування, менторинг, виконання завдань, що ускладнюються, робота в проектних групах тощо.

Методи навчання персоналу поза робочим місцем: конференції, дискусії, семінари, круглі столи, курси професійного навчання, зовнішні тренінги, case-study, навчальні кіно- та відеофільми, ділові та рольові ігри, робоча група, (групове обговорення), модерація (метод Дельфі, метод інтелектуальної мобільності, Workshop, технологія відкритого простору тощо), проблемна лекція, демонстрація, самостійне навчання. Комбіновані методи навчання: емпіричне навчання, дистанційне (програмоване) навчання (в т.ч. вебінари), комп'ютерне навчання (e-learning), навчання дією.

Результативність застосування методів професійного навчання персоналу. Переваги та недоліки методів навчання персоналу. Методи професійного навчання різних категорій посад персоналу. Психологічні аспекти навчання персоналу. Поняття емоційного навчання. Особливості

застосування та перспективи *on-line* навчання персоналу в Україні. Зміст, завдання, методи та форми підвищення кваліфікації персоналу. Система післядипломної освіти в Україні. Роль держави у підвищенні рівня кваліфікації персоналу. Планування та бюджетування навчання персоналу.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 4.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10 – 14, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 32, 35, 37.

Тема 15. Інновації в управлінні персоналом

Управління нововведеннями в роботі з персоналом: сутність, принципи та методи. Поняття та види кадрових нововведень. Сутність інноваційного потенціалу працівника. Типи працівників-новаторів. Етапи процесу управління нововведеннями в кадровій роботі.

Практика формування та функціонування корпоративних університетів. Історія практики формування корпоративних університетів. Зміст понять «корпоративний університет» та «корпоративний центр навчання». Цілі та етапи формування корпоративного університету та корпоративного центру навчання. Особливості, проблеми та переваги освіти в корпоративних університетах. Методичне забезпечення діяльності навчального центру.

Досвід країн Євросоюзу у сфері розвитку персоналу. Державне регулювання сфери професійної освіти. Європейські моделі професійної підготовки кадрів. Концепція професійно-технічної освіти в європейських країнах. Консультативний комітет безперервної професійної підготовки. Цілі функціонування Європейського центру розвитку виробничого навчання та Європейського соціального фонду.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 11, 13, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 29, 32, 36.

Тема 16. Управління процесами вивільнення персоналу

Заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості організації: припинення наймання (скорочення штату персоналу), скорочення робочого часу, направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток; аутсорсинг, аутплейсмент, звільнення

окремих працівників, масові звільнення. Форми, види та переваги аутсорсингу.

Вивільнення персоналу як система: сутність, методи та форми. Етапи вивільнення персоналу. Проведення процедури масового вивільнення працівників.

Підстави для припинення трудового контракту. Критерії вибору працівників на звільнення при скороченні штату персоналу. Практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Соціальні гарантії при звільненні працівника. Особливості виходу працівників на пенсію як форми їх звільнення.

Поняття плинності кадрів в організації. Показники плинності персоналу на організації: абсолютні та відносні. Мотиви, причини та фактори плинності кадрів. Поняття та значення абсентеїзму. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки в організації. Дисциплінарний вплив.

Управління процесами плинності кадрів в організації. Заходи із регулювання плинності кадрів. Особливості збереження стабільних трудових колективів в умовах пандемії COVID-19. Управління якістю та безпечністю праці персоналу. Техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 2, 3.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10, 12 – 14, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 30 – 33, 35.

Тема 17. Соціальне партнерство в організації

Механізм функціонування системи соціального партнерства: суб'єкти, цілі, завдання та функції, принципи, законодавча база. Форми соціального партнерства.

Регулювання відносин у сфері праці на принципах соціального партнерства. Інтереси працедавців і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Умови та чинники узгодження та реалізації інтересів суб'єктів соціального партнерства: держави, працедавців та найманих працівників. Роль профспілкової організації в системі соціального партнерства. Напрями розвитку соціального партнерства в Україні.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації

колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Система соціальних пільг та гарантій для працівників організації. Категорії пільг для персоналу: пов'язані з умовами праці; турбота про здоров'я; пільги з фінансового добробуту; якість рівня життя. Соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу. Задоволення потреби в професійному розвитку менш соціально захищених груп персоналу Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням. Особливості соціального захисту соціально незахищених верств населення.

Управління безпекою персоналу в організації. Поняття та зміст охорони здоров'я працівників в системі управління персоналом. Зміст кадрової безпеки та заходів з охорони та безпеки кадрової інформації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

Список рекомендованих джерел:

Нормативно-правовий: 1, 3, 5.

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10 – 14, 16 – 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 30, 33.

Тема 18. Ефективність управління персоналом

Кадровий контролінг та кадрове консультування. Поняття та напрями кадрового консультування. Предмет кадрового аудиту в організації. Ідентифікація драйверів в HR-бізнес-процесах. Поняття та функції HR-аналітики. Типи HR-аналітики: описова, прогностична, розпорядча. Інтеграція HR аналітики в систему контролінгу персоналу.

Діагностика системи управління персоналом: поняття та структура. Показники-індикатори та функції HR-діагностики. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна система оцінювання ефективності діяльності персоналу. Методи оцінки ефективності результатів роботи персоналу: бальна методика, метод експертних оцінок. HR-метрики в оцінюванні ефективності роботи персоналу. Ключові показники ефективності (KPI) як стратегічні метрики в роботі з персоналом. Різновиди KPI в HR-менеджменті.

Методичні підходи до оцінки ефективності професійного розвитку персоналу. Індикатори, критерії та показники оцінки ефективності професійного розвитку персоналу організації. Методики у Д.Кіркпатріка та Дж.Філіпса. Розрахунок ефективності інвестицій у розвиток персоналу на кожному етапі інвестування. Розрахунок ROI.

Взаємозалежність результатів роботи персоналу та ефективності діяльності організації. Оцінювання результатів діяльності управлінських підрозділів, в т.ч. кадрових підрозділів. Система показників з праці та

витрат на персонал. Формування збалансованої системи показників оцінювання ефективності управління персоналом. Загальна економічна ефективність витрат на персонал.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 6 – 8.

Додатковий: 10 – 14, 16 - 18, 19, 21 – 28.

Інтернет-джерела: 32, 35 – 37.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правовий

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами на 08.07.2019) URL: http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm (дата звернення 20.02.2020)
2. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» (із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 лютого 2019 року №259). URL: https://hrliga.com/docs/KP-2010_dBz.htm. (дата звернення 28.02.2020)
3. Про зайнятість населення. Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 (в поточній редакції від 13.02.2020) // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, №24, ст. 243. (дата звернення 28.02.2020)
4. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова КМУ № 1341-2011-п від 23.11.2011 (проект змін МОН від 29 листопада 2018 року). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p>. (дата звернення 26.01.2020)
5. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3376-XII (актуальний на 10.04.2018) // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, № 36, ст. 361. URL: <https://законодавство.com/download/zakon-ukrajini-pro-kolektivni-dogovori-ugodi-1993.html> (дата звернення 15.02.2020)

Основний

6. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. *Управління персоналом: електронний підручник*. Київ : КНТЕУ. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM), 2015.
7. Рульєв В. А., Буткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : Кондор, 2020. 420 с.
8. Шубалий О.М., Гордійчук А.І., Дзямулич М.І. та ін *Управління персоналом: підручник*. Луцьк, ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

Додатковий

9. Вітмор Дж. *Ефективний коучинг: принципи і практика*, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. *Технології управління персоналом: монографія*. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
11. Жуковська В.М. *Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія]*. Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2018. 360 с..

12. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. *Управління персоналом. Практикум: Навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 293 с.**
13. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. *Управління персоналом: підручник. Одеса: Одеський національний університет імені І.І.Мечникова, 2017. 560 с.*
14. Лукашевич В.М. *Управление персоналом. Учебное пособие. Львов: «Новий Світ-2000», 2014. 501 с.*
15. Мергерисон Ч.Дж. *«Колесо» командного управління: Путь к успеху через систему управления командой. Пер. с англ. Днепрпетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.*
16. Миколайчук І.П., Хмурова В. В. *Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. №4. С. 110-120.*
17. Палеха Ю.І. *Менеджмент персоналу. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ. Ліра-К, 2010. 338 с.*
18. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / [Бабенко А. Г. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.Г.Бабенка; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 327 с.
19. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. – Київ: КМ-Букс, 2018. 256 с.
20. Рульєв В.А., Буткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2013. 310 с.*
21. Савченко В. А. *Розвиток персоналу : підручник. – 2-ге вид., перероб. і допов. К. : КНЕУ, 2015. 505 с.*
22. Бутенко Н. Ю., Черпак А. Є. *Тренінг управлінських компетенцій: навч. посіб. Київ. КНЕУ, 2011. 444 с.*
23. *Управління персоналом : підручник. Вид. 2-е, зі змінами / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ. Краматорськ : КНЕУ : НКМЗ, 2014. 666 с.*
24. Чайка Г.Л. *Компетенції в управлінні: навч. посібник. Київ. Знання, 2015. 167 с.*
25. Lussier Robert N. *Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development / Robert N. Lussier, John R. Hendon ; 2nd ed. – Sage Publications, Inc., 2016. 681 p.*
26. *Human Resources Management [Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A. Meglich ; 15th ed.]. Gengage Learning, 2017. 705 p.*
27. Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Kindle Edition, 2017. 336 p.*
28. Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick. *Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill, 2019. 406.*

* Курсивом виділені джерела, що є бібліотеці КНТЕУ

Інтернет-джерела

29. Гаріна Н. Управління кар'єрою: за лаштунками процесу. URL: https://www.slideshare.net/TeamCareerForum/ss-67984225?utm_source=slideview&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_clip
30. Комп'ютер в роботі кадрової служби : огляд програмних продуктів. URL: <http://alls.in.ua/37425-komp-yuter-u-roboti-kadrovo-sluzhbi-oglyad-program-nih-produktiv.html>
31. Недашковська Я. А. Абсентеїзм у менеджменті персоналу URL: http://www.rusnauka.com/17_PN_2015/Economics/5_194631.doc.htm
32. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. 176 <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitychni-materialy/11-profesiyniy-rozvitok-personalu-v-es-posibnik.pdf>
33. Сайт статей щодо роботи кадрових служб. URL: <http://www.mediapro.com.ua>
34. Сайт Ліги спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrliga.com> (містить зразки облікових та звітних документів, нормативну базу з кадрових питань, різноманітні статті)
35. Стандарт «Investors in people» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qdc.com.ua/rus/support/hr-support/investors-in-people>
36. HR-аналітика в українських компаніях: реальність чи далеке майбутнє? URL: <https://sumy.hh.ua/article/22927>
37. 70 HR Metrics With Examples. URL: <https://www.humanengineers.com/70-hr-metrics-examples-build-hr-dashboard/>