



# HR-менеджмент

## Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

### Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Перший (бакалаврський)</i>
Галузь знань	<i>07 Управління та адміністрування</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Освітня програма	<i>Менеджмент і бізнес-адміністрування</i>
Статус дисципліни	<i>Нормативна</i>
Форма навчання	<i>очна(денна)/ дистанційна</i>
Рік підготовки, семестр	<i>2 курс, осінній семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>4 кредити / 120 годин</i>
Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>Залік / мкр, РР</i>
Розклад занять	<i>Лекції раз на два тижня, практичні заняття – кожний тиждень</i>
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	<i>Лектор: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Шкробот Маріна Володимирівна (<a href="mailto:shkrobotmarina@ukr.net">shkrobotmarina@ukr.net</a>)</i>
Розміщення курсу	

### Програма навчальної дисципліни

#### 1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

Метою викладання дисципліни «HR-менеджмент» – ознайомити студентів з основними завданнями і змістом HR-менеджменту, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі по вивченню проблеми з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем HR-менеджменту як цілісною системою цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

Вивчення дисципліни дасть студенту:

- знання теорії, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, у тому числі підходів до управління промисловими підприємствами;
- знання дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- знання методів і принципів управління підприємствами;
- розуміння причин стресу, засобів адаптації себе та членів команди до стресової ситуації, засобів до її нейтралізації;
- уміння демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію;
- уміння демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- уміння демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько-свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;
- досвід формування системи управління персоналом повного циклу на підприємстві.

Програма передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок з управління персоналу на підприємствах різних форм власності з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

## **ЗДАТНІСТЬ:**

- ЗК 11– Здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема під час формування колективу організації;
- ЗК 15 – Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), зокрема соціальна відповідальність є невід’ємною частиною управління персоналом.

### **Фахові компетентності**

- ФК 9 – Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, зокрема розуміння принципів формування колективу й командоутворення спонукає до ефективної співпраці.
- фк 14 – розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності, зокрема розгляд типів лідерів та ролей, які можуть виконувати менеджери в організації.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни студенти після засвоєння кредитного модуля мають продемонструвати такі результати навчання:

## **ЗНАННЯ:**

- ЗН 5 – Дієвих інструментів мотивування персоналу організації, зокрема розгляд основних теорій мотивації персоналу (змістовні та процесуальні) й їх комбінування.
- ЗН 6 – Причин стресу, засобів адаптації себе та членів команди до стресової ситуації, засобів до її нейтралізації, зокрема розгляд поняття професійне вигорання причини появи та інструменти його подолання

## **УМІННЯ:**

- УМ 3 Демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію під час проведення відбору і використання персоналу, профорієнтації та адаптація персоналу;
- УМ 6 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідків функціонування організації, у тому числі у сфері управління та адміністрування промислових підприємств, а також здійснювати оцінку результатів діяльності персоналу організації;
- УМ 8 Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько-свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності, зокрема під час управління розвитком персоналу організації;
- УМ 9 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним, у тому числі в аспектах розвитку персоналу;
- УМ 10 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера, а також оцінювати якість роботи персоналу різних функціонально-кваліфікаційних груп.

## **2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)**

В перелік дисциплін, які забезпечують її вивчення входять дисципліни загальної підготовки, зокрема, Основи менеджменту та Тайм менеджмент, а в перелік дисциплін, які вона забезпечує, такі дисципліни освітньо-професійної програми, як Організація підприємницької діяльності, Етика бізнесу, Економіка соціально-трудова відносин.

## **3. Зміст навчальної дисципліни**

Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту організації

Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система

Тема 3. HR політика організації

Тема 4. HR планування в організаціях

Тема 5. Професійний набір і використання персоналу

Тема 6. Організація діяльності та функції HR служб

Тема 7. Формування колективу організації

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві

Тема 13. Ефективність HR-менеджменту

#### 4. Навчальні матеріали та ресурси

##### Базова

1. Управління персоналом сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с. - Бібліогр.: с. 330-333. - ISBN 978-966-622-416-6
2. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Підручник, частина друга / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – 410 с
3. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Підручник, частина перша / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. – 252 с.
4. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. - Київ : Ліра-К, 2016. - 336 с.
5. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун ; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. - Дніпропетровськ : [Університет митної справи та фінансів], 2016. - 211 с.
6. Устакошев Р. Необходимость и пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2721>

##### Додаткова

1. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI Режим доступу: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_zajnyatist\\_naselennya.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm)
3. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
5. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
6. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-XII від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
7. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
8. <http://www.humans.ru/humans/management/>

9. <http://www.hrm.ru/>
10. <http://www.trainings.ru/>
11. <http://www.managment.com.ua/>
12. <http://www.humanapproach.ru/docs.html>
13. <http://www.begin.ru/>
14. <http://businessm.dp.ua/>

## Навчальний контент

### 5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

#### ЛЕКЦІЙНІ ЗАНЯТТЯ

№ з/п	Назва теми лекції та перелік основних питань (перелік дидактичних засобів, посилання на літературу та завдання на СРС)
1.1	<p><b>Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту організацій</b>  <b>Лекція 1.1. HR-менеджмент в системі менеджменту організацій.</b>  Роль та значення HR-менеджменту як науки. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту. Співвідношення та зміст концепцій «використання трудових ресурсів», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», «управління людиною». Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту. Теорія «людського капіталу». Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що таке концепція HR-менеджменту?</li> <li>2. Складові концепції HR-менеджменту.</li> </ol>
1.2	<p><b>Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система</b>  <b>Лекція 1.2. HR-менеджмент як соціальна система</b>  Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Відмінність між поняттями «кадри» та «персонал». Ціннісні орієнтації працівників організації. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична та облікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти. Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дати характеристику системи HR-менеджменту.</li> <li>2. Необхідність реалізації і системного підходу до HR-менеджменту.</li> </ol>
2	<p><b>Тема 3. HR політика</b>  <b>Лекція 2. HR політика компанії. Місце та значення в системі стратегічного управління підприємства</b>  Поняття та значення сучасної HR (кадрової) політики організацій. Об'єкт, суб'єкти та інструменти реалізації HR політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови реалізації. Класифікація типів HR політики за основними ознаками. Зміст HR політики на різних етапах життєвого циклу організації. Механізм розроблення та реалізації HRM стратегії. Основні типи HRM стратегії. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення HR стратегії. Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правова база для здійснення сучасної HR політики (зміст та протиріччя)</li> <li>2. Роль держави у здійсненні HR політики</li> <li>3. Вплив стилю керівництва на HR політику.</li> <li>4. Обговорення відмінностей принципів HR політики -- в умовах ринкової системи господарювання</li> </ol>

3	<p><b>Тема 4. HR планування в організаціях</b></p> <p><b>Лекція 3. Сутність та зміст HR планування в системі HRM</b></p> <p>Поняття про HR планування. Мета та завдання HR планування. HR планування та контролінг.</p> <p>Сутність HR стратегічного планування. Етапи та принципи процесу HR планування. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Структура інформації про персонал.</p> <p>Фактори, що впливають на визначення потреби організації у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.</p> <p>Склад та характеристика методів планування персоналу. Способи нормування ресурсів. Типи планів з персоналу.</p> <p>Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ключові компетенції персоналу</li> <li>2. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі</li> </ol>
4	<p><b>Тема 5. Професійний набір і використання персоналу</b></p> <p><b>Лекція 4. Підбір, підготовка і розподіл кадрів</b></p> <p>Підбір, підготовка і розподіл кадрів як одна з основних функцій в системі забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Проблема поєднання людини і професії. Вимоги професії до людини. Особисті якості людей та їхнє значення для успішного виконання трудових функцій.</p> <p>Поняття професійного відбору кадрів. Методи тестування претендентів на посади керівників і висококваліфікованих фахівців.</p> <p>Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.</li> <li>2. Надати характеристику ефективності різних джерел наймання персоналу.</li> <li>3. Надати характеристику методам оцінки та відбору персоналу.</li> </ol>
5	<p><b>Тема 6. Організація діяльності та функції HR служб</b></p> <p><b>Лекція 5. Місце та значення HR служб в системі HRM</b></p> <p>Різновиди підрозділів з HRM в організації. Генезис HR служб та служб з працевлаштування працівників. Призначення та роль сучасних HR служб в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб.</p> <p>Основні функції та відповідальність HR служб. Стратегічні функції HR служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками HR служб. Реорганізація та реструктуризація HR служби в сучасних умовах.</p> <p>Ролі та функції HR-менеджера в організації роботи HR служби та HRM організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.</p> <p>Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процес планування роботи з персоналом.</li> <li>2. Види та вибір методів планування.</li> <li>3. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації</li> <li>4. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR менеджера</li> </ol>
6.1	<p><b>Тема 7. Формування колективу організації</b></p> <p><b>Лекція 6.1. Формування колективу організації</b></p> <p>Колектив як соціальна група. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Вимоги до психологічних якостей працівників керівників сучасних організацій.</p> <p>Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити психологічна сумісність працівників на обраному підприємстві.</li> <li>2. Якими саме психологічними рисами повинен мати керівник, щоб бути лідером в організації.</li> <li>3. Дослідити особливості процесу HR-менеджменту в багатонаціональних організаціях.</li> </ol>
6.2	<p><b>Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу</b>  <b>Лекція 6.2. Значення та вплив процесів соціального розвитку на рівень згуртованості</b>  Суть та стадії згуртованості колективу. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Стадії згуртованості колективу. Класифікація колективів за рівнем згуртованості: колективи згуртовані, розгруповані та роз'єднані.  Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика його основних розділів. Методи збирання соціальної інформації. Функції та повноваження трудових колективів.  Рекомендована література: [1-6]  Завдання на СРС:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління</li> <li>2. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.</li> </ol>
7	<p><b>Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу</b>  <b>Лекція 7. Система оцінки якостей управлінського персоналу</b>  Об'єктивна необхідність проведення оцінки якості роботи персоналу.  Система оцінки якостей управлінського персоналу.  Зміст, основні методи, процедури та техніка оцінки якостей керівників і спеціалістів.  Значення і завдання оцінки персоналу.  Оцінка робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, ставлення до праці).  Рекомендована література: [1-6]  <b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які фактори слід враховувати при оцінці результатів діяльності персоналу?</li> <li>2. Методи оцінки керівників підприємства .</li> </ol> <p>Методи оцінки спеціалістів підприємства.</p>
8.1	<p><b>Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу</b>  <b>Лекція 8.1. Професійний розвиток та побудова кар'єри</b>  Поняття професійного розвитку персоналу. Освіта персоналу та її роль в розвитку персоналу та підвищенні конкурентоспроможності організації. Інвестування в розвиток персоналу та його ефективність  Навчання персоналу як засіб освіти. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Післядипломна та додаткова освіта персоналу. Методи та форми професійного навчання персоналу.  Поняття про рух і мобільність кадрів в організації. Показники руху персоналу. Управління мобільністю персоналу і структуризація праці.  Поняття про ділову кар'єру та службово-посадове просування працівників. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Етапи кар'єри менеджера. Плато кар'єри.  Рекомендована література: [1-6]  <b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміст та кадрового резерву в системі HRM.</li> <li>2. Управління нововведеннями в кадровій роботі.</li> <li>3. Види кадрових нововведень.</li> <li>4. Інноваційний потенціал працівника. Типи новаторів в організації.</li> </ol>

8.2	<p><b>Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу</b>  <b>Лекція 8.2. Процес вивільнення, як невід’ємна складова процесу HRM</b></p> <p>Поняття плинності кадрів. Коефіцієнти плинності кадрів. Абсолютні та відносні показники. Мотиви, причини та фактори плинності. Необхідна та надлишкова плинність кадрів. Управління плинністю персоналу на підприємстві. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.</p> <p>Процедура звільнення працівників з організації. Форми звільнень працівників за ступенем добровільності: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму, аутсорсингу та аутплейсменту в управлінні процесом вивільнення персоналу.</p> <p>Поняття вивільнення персоналу в організації. Етапи процедури звільнення працівників. Перелік документів при звільненні працівників. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.</p> <p>Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки на підприємстві. Дисциплінарний вплив.</li> <li>2. Якість трудового життя працівників організації. Управління безпекою праці персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров’я працівників.</li> </ol>
9	<p><b>Тема 12. Соціальне партнерство в організації.</b>  <b>Тема 13. Ефективність HR-менеджменту</b>  <b>Лекція 9. Соціальне партнерство в системі менеджменту компанії. Оцінка діяльності HR-менеджменту</b></p> <p>Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення соціальних конфліктів. Механізм функціонування системи соціального партнерства: угоди, колективні договори, партнерські переговори. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.</p> <p>Роль кадрового аудиту та HR консультування в підвищенні ефективності HRM. Основні напрями та етапи HR аудиту. Етапи та парадигми HR консультування.</p> <p>Ефективність витрат на персонал. Система показників з праці та витрат на персонал. Загальна економічна ефективність витрат на персонал.</p> <p>Фактори результативності управлінської праці в організації. Комплексна система показників оцінювання результативності праці персоналу. Показники оцінювання ефективності якості HR роботи та діяльності HR підрозділів.</p> <p>Взаємозалежність ефективності роботи підприємства та результатів роботи персоналу. Оцінювання економічної та соціальної ефективності проектів з удосконалення роботи з персоналом.</p> <p>Рекомендована література: [1-6]</p> <p><b>Завдання на СРС:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрити сутність і зміст колективного договору;</li> <li>2. Охарактеризувати закордонний досвід соціального партнерства</li> <li>3. Методики оцінювання ефективності результатів роботи персоналу та їх порівняльна характеристика: за якістю та результатами праці, бальна методика та оцінка за коефіцієнтом трудової участі.</li> </ol>

### ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

№ з/п	Назва теми заняття
-------	--------------------

1	<i>Розділ 1. Теоретичні засади HR-менеджменту організації. Тема 1. Предмет і зміст дисципліни «HR-менеджмент» Заняття 1. Предметі зміст курсу «HR-менеджмент»</i>
2	<i>Тема 2. Система HR-менеджменту Заняття 2. Система HR-менеджменту.</i>
3	<i>Тема 3. HR політика організації Заняття 3. Організація діяльності персоналу</i>
4-6	<i>Тема 4. HR-планування Заняття 4-6. Аналіз структури персоналу організації</i>
7-8	<i>Тема 5. Професійний набір і використання персоналу Тема 6. Організація діяльності та функції HR служб Заняття 7,8. Професійний підбір і використання персоналу</i>
9-10	<i>Тема 7. Формування колективу організації Заняття 9. Методика формування малих груп в організації Заняття 10. Типи особистості та їх визначення</i>
11	<i>Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу Заняття 11. Мотивація і стимулювання</i>
12-13	<i>Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу Заняття 12. Оцінка результатів праці персоналу організації Заняття 13. Оцінка витрат організації на персонал</i>
14-15	<i>Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу Заняття 14. Розвиток персоналу Заняття 15. Навчання персоналу</i>
16-17	<i>Тема 13. Ефективність HR-менеджменту Заняття 16-17. Ефективне використання персоналу</i>

## **6. Самостійна робота студента/аспіранта**

*Вивчення дисципліни «HR-менеджмент» передбачає самостійну роботу студентів, яка може здійснюватися шляхом поглибленого вивчення актуальних питань з HR-менеджменту у формі написання розрахункової роботи.*

*При підготовці завдання студенти використовують законодавчі акти України, підручники, навчальні посібники, інформаційні матеріали та інші джерела науково-методичної літератури. Розрахункова робота виконується на базі теоретичних знань і практичного досвіду, отриманих студентом протягом усього терміну навчання і самостійної роботи. Обов'язковою вимогою є виконання роботи на матеріалах конкретного підприємства. Розрахункова робота, яка оформлена неохайно, нерозбірливо написана, не структурована, списана з чужого матеріалу, може бути оцінена низькими балами без права на доопрацювання.*

*Розрахункова робота повинна бути оформлена у відповідності до таких вимог: виконана з використанням сучасних комп'ютерних технологій, відповідати вимогам державних стандартів щодо оформлення нормативно-технічної документації.*

## **Політика та контроль**

### **7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)**

#### **Порушення термінів виконання завдань та заохочувальні бали**

*Ключовими заходами при викладанні дисципліни є ті, які формують семестровий рейтинг студента. Тому студенти мають своєчасно проходити тестування після завершення кожного розділу, писати модульну контрольну роботу у середині та в кінці викладення курсу.*

*Штрафних балів з дисципліни нараховуються за несвоечасний захист РР.*



Заохочувальні бали студент може отримати за поглиблене вивчення окремих тем курсу, що може бути представлено у вигляді наукових тез, наукової статті, есе, презентації, участі у наукових конкурсах, конференціях тощо.

### **Відвідування занять**

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекція та практичних заняттях не додаються. Втім, вагома частина рейтингу студента формується через активну участь у заходах на практичних та лабораторних заняттях, а саме у вирішенні задач, аналіз конкретних ситуацій, активній участі в обговоренні та опитування, захисті завдань та доповіді. Тому пропуск практичного заняття не дає можливість отримати студенту бали у семестровий рейтинг.

### **Пропущені контрольні заходи**

Якщо контрольні заходи пропущені з поважних причин (хвороба або вагомій життєвій обставині), студенту надається можливість додатково скласти контрольне завдання протягом найближчого тижня. В разі порушення термінів і невиконання завдання з неповажних причин, студент не допускається до складання екзамену в основну сесію

## **8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)**

### **Поточний контроль знань студентів включає:**

- 1) відповіді на практичних заняттях;
- 2) модульна контрольна робота

Відповіді на практичних заняттях. Під час проведення практичних занять студенти відповідають на поставлені запитання викладача, наводять приклади з практики HR-менеджменту, аналізують ситуаційні вправи.

Модульна контрольна робота. Метою модульної контрольної роботи є виявлення рівня засвоєння студентами теоретичних знань та можливість їх застосування при вирішенні конкретних управлінських завдань. Модульна контрольна робота охоплює матеріал тем 1-8 та практичних занять 1-8.

Контрольна робота проводиться на 9 практичному занятті.

МКР складається з 20 тестів по 1 балу та 2 ситуації – по 2 бали.

Вона включає 22 завдання різного рівня складності. З них два ситуаційних завдання вимагають відповіді на питання (максимальний бал за виконання кожного з них – 4 бали), 20 завдань є тестовими, спрямовані на перевірку знань фактичного матеріалу (максимальний бал за виконання кожного з них – 1 бал). Приклад модульної контрольної роботи наведено в додатку А.

**Семестровий контроль** студента проводять за результатами підсумкового значення рейтингу з дисципліни. Оскільки з дисципліни передбачено залік, рейтингова оцінка студента формується як сума всіх рейтингових балів і становить 100 балів.

Рейтинг студента з кредитного модуля складається з балів, які він отримує за:

- 1) активну участь у практичних заняттях;
- 2) написання експрес-контролів;
- 3) презентаційну доповідь (захист розрахункової роботи);
- 4) написання модульної контрольної роботи.

### **Система рейтингових балів:**

- 1) відповіді на практичних заняттях (8 шт.);
- 2) виконання контрольних робіт (9 експрес-контролів на лекціях);
- 3) одну модульну контрольну роботу
- 4) захисту розрахункової роботи;

### **Критерії нарахування балів**

### 1.1. Відповіді на практичних заняттях.

Ваговий бал – 4.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 4-3 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 3-2 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 2-1 бала;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

### 1.2. Експрес-контроль.

Ваговий бал – 2.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 2-1,5 бал;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 1,5-1 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 1 бал;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

### 1.3. Модульна контрольна робота.

Ваговий бал – 24.

МКР складається з 20 тестів по 1 балу та 2 ситуації – по 2 балів.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 24-18 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 18-15 балів;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 14 балів;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

### 1.4. Розрахункова робота.

Ваговий бал – 26.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 26-20 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 19-17 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 16 балів;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

Заохочувальні бали за:

Участь в олімпіадах, конкурсах наукових робіт, написання відповідно до тематики курсу наукових публікацій надається від 5 до 10 заохочувальних балів.

Штрафні бали нараховуються за несвоєчасний захист розрахункової роботи до 10 балів.

Для отримання „зараховано” з першої проміжної атестації (8 тиждень) студент має мати не менше, ніж 15 балів (за умови, якщо на початок 8 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 30 балів).

Для отримання „зараховано” з другої проміжної атестації (14 тиждень) студент може отримати не менше, ніж 30 балів (за умови, якщо на початок 14 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 60 балів).

Сума рейтингових балів, отриманих студентом протягом семестру, за умови зарахування розрахункової роботи, переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею. Якщо сума балів менша за 60, але РР зарахована, студент виконує залікову контрольну роботу. У цьому разі сума

балів за виконання залікової контрольної роботи та захисту РР переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею.

Критерії оцінювання залікової контрольної роботи:

74 – 70 балів – повні відповіді на всі питання або є окремі несуттєві неточності, або не більше трьох помилок в тестових завданнях;

69– 58 балів – присутні неточності в відповідях на теоретичні запитання, є помилки в тестових завданнях або неточності в обґрунтуванні відповіді аналітичного завдання;

57 – 35 балів – неповні відповіді на теоретичні питання та аналітичне завдання, не більше 5 помилок в тестових завданнях;

0 – 34 балів – неповні відповіді на теоретичні запитання, є суттєві помилки в обґрунтуванні аналітичного завдання або відповідь на нього взагалі відсутня, більше 5 помилок в відповідях на тестові запитання.

Залікова контрольна робота складається з:

1) 30 тестів по 1 балу;

2) 3 теоретичних питання по 8 балів;

3) 2 аналітичних завдання по 8 та 12 балів відповідно.

Для отримання студентом відповідних оцінок його рейтингова оцінка переводиться згідно з таблицею:

Кількість балів	Оцінка
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не зараховано РР або $RC \leq 36$	Не допущено

**Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):**

Складено доцент, к.е.н., доцент кафедри менеджменту Шкробот М.В.

Ухвалено кафедрою менеджменту (протокол № 17 від 08.06.2021)

Погоджено Методичною комісією факультету<sup>1</sup> (протокол № 10 від 15.06.2021 р.)

---

<sup>1</sup> Методичною радою університету – для загальноуніверситетських дисциплін.

1. З чим пов'язане виникнення HR-менеджменту як особливого виду діяльності:
  - а - зростанням масштабів економічних організацій, посиленням невдоволення умовами праці більшості працівників;
  - б - поширенням "наукової організації праці", розвитком профспілкового руху, активним втручанням держави у відносини між найманими працівниками і роботодавцями;
  - в - посиленням ринкової конкуренції, активізацією діяльності профспілок, державним законодавчим регулюванням кадрової роботи, ускладненням масштабів економічних організацій, розвитком організаційної культури.
  
2. Який перелік завдань точніше характеризує зміст HR-менеджменту. Вибрати і вказати тільки одну групу завдань HR-менеджменту:
  - а - використання власних людських ресурсів, поділ праці, зміцнення дисципліни праці;
  - б - контроль за дотриманням трудового законодавства адміністрацією підприємства;
  - в - планування і розвиток професійної кар'єри, стимулювання праці, професійне навчання;
  - г - найм персоналу, організація виконання роботи, оцінка, винагорода і розвиток персоналу.
  
3. При підприємницької організаційної стратегії акцент при наймі і відборі робиться:
  - а - на пошук ініціативних співробітників до довгострокової орієнтацією, готових ризикувати і доводити справу до кінця;
  - б - на пошуку співробітників вузької орієнтації, без великої прихильності організації на короткий час;
  - в - на пошуку різнобічно розвинених співробітників, орієнтовані на досягнення високих особистих та організаційних цілей.
  
4. Що таке кадрова політика організації в широкому розумінні?
  - а - сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації;
  - б- дотримання статей трудового законодавства та відсутність дискримінації різних категорій персоналу;
  - в - система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства;
  - г - аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
  
5. Що означає поняття кадрова політика у конкретному трактуванні?
  - а) набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах людей та організації;
  - б) система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства;
  - в) система цілей та завдань, що стоять перед кадровою службою організації;
  - г) аргументована система уявлень про напрями розвитку і майбутній стан персоналу організації.
  
6. На які типи поділяється кадрова політика за ознакою орієнтації керівників на власний чи зовнішній персонал при наборі кадрів?
  - а) превентивна та реактивна;
  - б) активна та пасивна;
  - в) внутрішня та зовнішня;
  - г) закрита та відкрита.
  - д)
  
7. Довгострокове планування персоналу – це розроблення планів більш ніж на:
  - а) 4 роки
  - б) 5 років
  - в) 8 років
  - г) 10 років
  
8. Планування потреби проводиться за категоріями персоналу:
  - а) технічні службовці
  - б) професіонали та фахівці
  - в) робітники
  - г) за всіма вище перерахованими категоріями
  
9. Що не входить до процесу приймання на роботу?
  - а) Планування трудових ресурсів.

- б) Залучення кандидатів на приймання для відбору працівників.
- в) Відбір працівників.
- г) Виплата заробітної плати.

10. Що є головною метою добору персоналу?

- а) Створення резерву кандидатів на всі робочі місця.
- б) Збільшення витрат на оплату праці.
- в) Виконання вимог законодавства.
- г) Створення надлишку працівників.

11. Здійснення контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим завданням – це ...

- а) Завдання служби персоналу.
- б) Суть процесу приймання на роботу.
- в) Завдання контрольного відділу підприємства.
- г) Завдання виробничого відділу.

12. Процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах – це ...

- а) Відбір.
- б) Добір.
- в) Підбір.
- г) Правильної відповіді немає.

13. Що не належить до етапів оцінки кандидата?

- а) Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети.
- б) Тестування.
- в) Проведення аналізу ринку робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть працювати в організації на конкретному робочому місці.
- г) Медичний огляд.

14. Підбір - це ...

- а) Демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.
- б) Рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду.
- в) Спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати.
- г) Усі відповіді правильні.

15. До якого етапу належить здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення?

- а) Етап 2. Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети
- б) Етап 7. Прийняття рішення.
- в) Етап 5. Ухвалення кандидатури.
- г) Етап 4. Конкурсний відбір.

16. У чому полягає профорієнтація працівника?

- а) В ознайомленні новачка з організацією загалом: видами діяльності, організаційною побудовою, режимом праці і відпочинку, тощо.
- б) У координації між культурними стандартами, нормами і зразками поведінки людей, соціальних груп.
- в) В обміні культурними смислами та інформацією між людьми, соціальними групами, підсистемами.
- г) Правильної відповіді немає.

17. Профорієнтація допомагає ...

- а) Оцінити власні здібності.
- б) Оцінити власний потенціал.
- в) Розробити стратегію кар'єрного зростання.
- г) Усі відповіді правильні.

18. Поняття "організація робочих місць" включає:

- а) Влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць.
- б) Планування робочих місць, оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.
- в) Відповіді 1 та 2.
- г) Правильної відповіді немає.

19. Основними складовими робочого місця є:

- а) Цілі, уявлення про результати праці, заданий предмет праці, система засобів праці.
- б) Система професійних службових обов'язків, система прав працівника.
- в) Цілі, уявлення про результати праці, заданий предмет праці, система засобів праці, система професійних службових обов'язків, система прав працівника, виробниче середовище.
- г) Система професійних службових обов'язків, система прав працівника, заданий предмет праці, система засобів праці.

20. Первинна ланка виробництва, що знаходиться в безпосередньому віденні одного робітника чи бригади і включає в себе комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці може бути визначенням ...

- а) Робочого місця.
- б) Організації робочого місця
- в) Розподілу кадрів.
- г) Виробничого цеху.

#### Задача 1.

Дані про використання фондів робочого часу за січень базового і звітного років наведені в таблиці. N-варіант  
**Використання фондів робочого часу за січень базового і звітного років**

№	Показник	Січень базового року	Січень звітного року
1	Середня спискова чисельність працівників	55+N	57+N
2	Число календарних днів у періоді	31	31
3	Число святкових і вихідних днів	12+N/10	12+N/10
4	Число людино-днів чергових відпусток	34+N	42+N
5	Фактично відпрацьований час, людино-дні	990+N	912+N

1) для базового і звітного періоду:

- максимальний фонди робочого часу,
- коефіцієнти використання цих фондів,
- середню фактичну тривалість робочого періоду.

2) зміну рівня використання робочого часу у січні звітного року порівняно з січнем базового року.

#### Задача 5.

На основі даних таблиці розрахувати чисельність персоналу за нормами обслуговування. . N-варіант  
**Дані для розрахунку чисельності персоналу за нормами обслуговування**

№п/п	Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції, години	Кількість операцій за зміну
1.	Завантаження агрегату	0,03+N/10	70+N
2.	Контроль робочого процесу	0,09+N/10	120+N
3.	Вивантаження агрегату	0,04+N/10	70+N

Кількість агрегатів – 10+N;

режим роботи агрегатів – двозмінний;

кількість агрегатів, що працюють в 1 зміну – 10+N;

кількість агрегатів, що працюють в 2 зміну – 4;

корисний фонд часу одного працівника за зміну – 7+N/10 годин;

час на додаткові операції по обслуговуванню агрегату – 1,1+N/10 години;

коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову – 1,12.