

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
Кафедра маркетингу, менеджменту та управління бізнесом

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри (відділення)

С.М. Подзігун  
“ 27 ” листопада 2022 року

*РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ*

**пп.13 Управління персоналом**

(шифр і назва навчальної дисципліни)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Освітньо-професійна програма  
Менеджмент

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

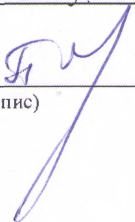
Робоча програма з дисципліни Управління персоналом  
для студентів спеціальності 073 Менеджмент

Розробники: Пачева Н.О. к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом

Протокол № 13 від «27» липня 2022 року

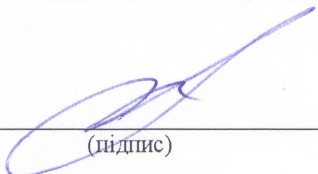
Завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом

  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (Подзігун С. М.)  
(прізвище та ініціали)

Робочу програму розглянуто та затверджено на засіданні науково-методичної комісії Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти

Протокол № 1 від «29» липня 2022 року

Голова науково-методичної комісії Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти

  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (Пачева Н.О.)  
(прізвище та ініціали)

Пролонговано  
на 2023/2024 н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 2024/2025 н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 2025/2026 н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 2026/2027 н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) «\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

### 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни (обов'язкова чи вибіркова)	обов'язкова	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	українська
Загальний обсяг у кредитах ЄКТС / годинах	5 / 150	5 / 150
Курс	III	III
Семестр	5	5
Кількість змістових модулів із розподілом	2	2
Обсяг кредитів	5	5
Обсяг годин, у тому числі:	150	150
Аудиторні	60	20
Лекційні	30	10
Семінарські / Практичні	30	10
Лабораторні	-	-
Самостійна робота	90	130
Індивідуальні завдання	-	-
Форма семестрового контролю	екзамен	екзамен

## 2. Мета й завдання навчальної дисципліни

**Мета:** сформувати у студентів систему теоретичних та прикладних знань у галузі управління персоналом організацій різноманітних форм власності, що функціонують у сфері економіки України.

*Предметом* є процес відтворення й ефективного використання персоналу організації, який відбувається у просторі й часі.

**Завдання дисципліни:** озброїти здобувачів вищої освіти сучасними знаннями теорії управління людьми у сфері економічної діяльності та практичними навичками впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців, з метою забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника.

## 3. Результати навчання за дисципліною

### Очікувані результати навчання

#### *Інтегральна компетентність*

Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов.

#### *Фахові компетентності спеціальності*

**ФК2.** Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

**ФК9.** Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

**ФК10.** Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

**ФК12.** Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

#### *Програмні результати навчання*

**ПРН9.** Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**ПРН10.** Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

Дисципліна «Управління персоналом» базується на знаннях з таких дисциплін, як «Менеджмент», «Економічна етика та діловий етикет», «Теорія організації», «Самоменеджмент», «Комунікативний менеджмент» та ін.

Основою інформаційно-методичного забезпечення самостійної роботи студентів є рекомендована з дисципліни навчальна і методична література.

## 4. Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль I. Теоретичні засади вивчення дисципліни "Управління персоналом"

#### **Тема 1. Персонал організації як об'єкт управління**

Сутність менеджменту персоналу й напрямки його розвитку.

Менеджмент персоналу підприємств як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Цілі, об'єкти, суб'єкти, функції, принципи та засоби менеджменту персоналу. Зв'язки менеджменту персоналу з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Продукт (результат) менеджменту персоналу.

#### **Тема 2. Методологія менеджменту персоналу**

Метод, методологія, методика.

Менеджмент персоналу підприємств як предмет наукових досліджень. Актуальні проблеми, які потребують постійного науково-методичного супроводження.

Ключові поняття менеджменту персоналу: менеджмент, персонал, організація. Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту. Спільна праця в організації. Об'єктивна необхідність управління спільною працею.

Персонал організації та його структура. Основні якісні характеристики персоналу.

#### **Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

Інформаційна база менеджменту персоналу. Відмінність між даними та інформацією. Вимоги, яким повинна відповідати інформація. Інформаційна система менеджменту персоналу.

Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Розподіл ролей між лінійними керівниками та службою персоналу у вирішенні завдань менеджменту персоналу. Основні тенденції у галузі менеджменту персоналу, характерні для зарубіжних фірм та компаній.

Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу. Прості пристрої і знаряддя праці, організаційна техніка та обчислювальні машини.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення найманих працівників.

#### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

Знання керівниками основ психології менеджменту - необхідна передумова ефективного управління спільною діяльністю. Керівна й виховна роль керівника. Особисті якості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу. Потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.

Комунікації в управлінні персоналом. Сутність та структура спілкування. Функції спілкування в управлінні персоналом. Види (жанри) управлінського спілкування. Сутність зворотного зв'язку, його значення для ефективного управління. Стресові фактори й управління ними.

Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності діяльності організації.

### **Тема 5. Служба персоналу і кадрове діловодство**

Специфіка діяльності служб персоналу у ринкових умовах. Роль служби персоналу у формуванні конкурентоспроможного персоналу. Структура, функції та завдання служби персоналу. Співробітництво служби персоналу з іншими структурними ланками організації. Права, обов'язки й відповідальність керівника служби персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника служби персоналу.

Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. Особові картки, штатно-посадова книга, алфавітна книга.

Комп'ютеризація кадрового діловодства.

### **Тема 6. Планування та формування персоналу**

Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі.

Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Методи визначення потреб організації у персоналі різних функціональних категорій: штатно-номенклатурний, балансовий, нормативний, екстраполяції, експертних оцінок, математичного моделювання.

Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу. Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.

Методи професійного підбору персоналу. Вивчення документів, співбесіда, анкетування, тестування, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза.

### **Тема 7. Розвиток персоналу**

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Сутність, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу. Основні положення концепції людського капіталу.

Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців. Програми „Магістр бізнес-адміністрування” (МВА). Система неперервного навчання персоналу.

Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування працівників. Професійно-кваліфікаційне просування керівників, професіоналів і фахівців.

Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників.

### **Тема 8. Рух персоналу**

Поняття руху персоналу в організації. Види та фактори руху персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.

Основні процеси руху персоналу: уведення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

Абсентеїзм, його причини, наслідки та методи регулювання.

Підстави для припинення трудової угоди Наслідки га практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Система заходів пристосування персоналу до економічних змін. Практика пристосування персоналу до економічних змін у зарубіжних фірмах та компаніях.

Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

## **Змістовий модуль II. Управління персоналом і соціально-трудові відносини як напрям наукового дослідження**

### **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу**

Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації. Чинники ефективності діяльності організації.

Створення умов для ефективної діяльності персоналу. Визначення мети діяльності організації. Планування діяльності трудового колективу. Кадрове забезпечення ефективної діяльності організації. Нормативно-правове, організаційно-економічне та інженерно-технічне забезпечення трудової діяльності персоналу.

Підтримання встановленого ритму виробництва. Ресурсне забезпечення трудової діяльності персоналу, поточне обслуговування та оперативне регулювання виробничих і трудових процесів, облік, контроль та оцінювання результатів діяльності.

Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.

Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів та посадових осіб. Типова структура положення про структурний підрозділ Структура посадової інструкції.

Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.

Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня.

Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Регулювання тривалості відпусток.

Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.

Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці.

Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

## **Тема 11. Створення сприятливих умов праці**

Поняття умов праці в організації. Соціально-економічні, техніко-організаційні та природні фактори умов праці, їх вплив на здоров'я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники. Санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці.

Державне регулювання умов праці. Закон України „Про охорону праці”.

Гігієнічна класифікація умов праці. Оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні умови праці. Оцінювання умов праці на виробництві. Атестація робочих місць. Типова методика оцінювання умов праці. Інтегральне бальне оцінювання важкості праці в конкретних умовах виробництва. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

Основні напрямки поліпшення умов праці на виробництві. Економічні та соціальні показники оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці.

## **Тема 12. Оцінювання персоналу**

Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу. Сутність, цілі та завдання оцінювання персоналу. Елементи процесу оцінювання персоналу. Об'єкти та суб'єкти оцінювання персоналу. Вимоги, які висуваються до розробки критеріїв оцінювання.

Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу.

Методи оцінювання персоналу. Метод «есе», графічна шкала оцінок, метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих інтервалів, алфавітно-числова шкала, оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей.

Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів. Центри оцінки персоналу, їх переваги у порівнянні з іншими методами оцінювання персоналу.



### **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

Місце мотивації персоналу в системі ринкових відносин. Потреби людини як провідна ланка мотивації персоналу, їх класифікація. Сутність, значення і взаємозв'язок категорій „мотив”, „інтерес”, „стимул” і „стимулювання”. Сучасні трактування сутності мотивації персоналу.

Матеріальна мотивація трудової діяльності: сутність, основні положення і значення. Чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Еволюція полії юси доходів і її вплив на стан матеріальної мотивації. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів.

Сутність та функції заробітної плати. Чинники диференціації заробітної плати. Основні складові організації заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.

Тарифна система оплати праці та її місце в мотиваційному механізмі. Вдосконалення тарифних умов оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і працівників за традиційного підходу до побудови їх. Нові підходи до побудови тарифної системи: гнучка тарифна система, безтарифна (пайова) система, єдина тарифна система оплати праці. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати.

Роль систем оплати праці в посиленні мотивації трудової діяльності. Класифікація систем заробітної плати. Умови ефективного використання форм заробітної плати. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.

Зміни у структурі мотивів як об'єктивна закономірність. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм, удосконалення умов праці, розвиток виробничої демократії, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення інформованості персоналу.

### **Тема 14. Соціальне партнерство в організації**

Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства і на та чинники його розвитку. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціального партнерства. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин.

Сутність та значення соціального партнерства.

Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціальною партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві. Сутність поняття „суб'єкт соціального партнерства”. Групи суб'єктів соціального партнерства.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів Законодавчі вимоги до розробки колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії на підприємствах України за сучасних умов.

**Тема 15. Ефективність управління персоналом**

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації. Принцип економічної доцільності в менеджменті персоналу. Сутність понять „ефект”, „ефективність” та „ефективність менеджменту персоналу”. Чинники, які визначають ефективність менеджменту персоналу.

Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на професійне навчання, витрати на утримання громадських служб та їхні елементи.

Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу. Сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності менеджменту персоналу.

Сутність та показники соціальної ефективності управління персоналом.

## 5. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
л		п	лаб	інд	с.р.	л		п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль I.</b>												
<i><b>Змістовий модуль I. Теоретичні засади вивчення дисципліни «Управління персоналом»</b></i>												
Тема 1. Персонал організації як об'єкт управління		2	2			7		2	2			8
Тема 2: Методологія менеджменту персоналу		2	2			7						8
Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом		2	2			6		1	1			8
Тема 4: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом		2	2			6						8
Тема 5: Служба персоналу й кадрове діловодство		2	2			6		1	1			7
Тема 6: Планування та формування персоналу		2	2			6						7
Тема 7: Розвиток персоналу		2	2			6		1	1			7
Тема 8: Рух персоналу		2	2			6						7
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>		16	16			50		5	5			60
<i><b>Змістовий модуль 2. Управління персоналом і соціально-трудові відносини як напрям наукового дослідження</b></i>												
Тема 9: Регулювання трудової діяльності персоналу		2	2			4		2	2			9
Тема 10: Управління робочим часом працівників		2	2			4						9
Тема 11: Створення сприятливих умов праці		2	2			4		1	1			9
Тема 12: Оцінювання персоналу		2	2			5						9
Тема 13: Мотивація та стимулювання персоналу		2	2			5		1	1			8
Тема 14: Соціальне партнерство в організації		2	2			4		1	1			8
Тема 15: Ефективність управління персоналом		2	2			4						8
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>		14	14			30		5	5			60
<b>Усього годин</b>		<b>30</b>	<b>30</b>			<b>80</b>		<b>10</b>	<b>10</b>			<b>120</b>
<b>Модуль II.</b>												
ІНДЗ	10				10		10				10	
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>30</b>	<b>30</b>		<b>10</b>	<b>80</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	<b>120</b>

## 6. Теми семінарських / практичних занять

Метою семінарських і практичних занять є поточна перевірка рівня засвоєння студентами навчального матеріалу по окремих темах дисципліни, які виносяться на ці заняття. На семінарські й практичні заняття виносяться не всі, а найважливіші та найскладніші питання дисципліни.

Решту питань студенти опрацьовують самостійно. При підготовці до семінарських і практичних занять потрібно передусім прочитати конспект лекцій з відповідних тем, вивчати понятійний апарат і осягнути логіку навчального матеріалу.

Назва теми	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Тема 1. Персонал організації як об'єкт управління	2	2
Тема 2: Методологія менеджменту персоналу	2	
Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом	2	1
Тема 4: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	2	
Тема 5: Служба персоналу й кадрове діловодство	2	1
Тема 6: Планування та формування персоналу	2	
Тема 7: Розвиток персоналу	2	1
Тема 8: Рух персоналу	2	
Тема 9: Регулювання трудової діяльності персоналу	2	2
Тема 10: Управління робочим часом працівників	2	
Тема 11: Створення сприятливих умов праці	2	1
Тема 12: Оцінювання персоналу	2	
Тема 13: Мотивація та стимулювання персоналу	2	1
Тема 14: Соціальне партнерство в організації	2	1
Тема 15: Ефективність управління персоналом	2	
Разом	30	10

## 7. Самостійна робота

Назва теми	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Тема 1. Персонал організації як об'єкт управління	7	8
Тема 2: Методологія менеджменту персоналу	7	8
Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом	6	8
Тема 4: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	6	8
Тема 5: Служба персоналу й кадрове діловодство	6	7
Тема 6: Планування та формування персоналу	6	7
Тема 7: Розвиток персоналу	6	7
Тема 8: Рух персоналу	6	7
Тема 9: Регулювання трудової діяльності персоналу	4	9
Тема 10: Управління робочим часом працівників	4	9
Тема 11: Створення сприятливих умов праці	4	9
Тема 12: Оцінювання персоналу	5	9
Тема 13: Мотивація та стимулювання персоналу	5	8
Тема 14: Соціальне партнерство в організації	4	8
Тема 15: Ефективність управління персоналом	4	8
Разом	80	120

## 8. Індивідуальні завдання

1. Комунікації в управлінні персоналом.
2. Нормативно-правова база управління персоналом.
3. Науково-методичне забезпечення управління персоналом.

4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
5. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.
6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
7. Особисті якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
8. Потреби та ціннісні орієнтації працівників, урахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.
9. Типи та причини конфліктів.
10. Управління конфліктною ситуацією.
11. Стресові фактори й управління ними.
12. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.
13. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
14. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
15. Підтримання встановленого ритму виробництва.
16. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом.
17. Регламентування діяльності структурних підрозділів
18. Регламентування діяльності посадових осіб.
19. Правила поведінки й дисциплінарні процедури.
20. Поняття, фактори й елементи умов праці в організації.
21. Гігієнічна класифікація умов праці.
22. Оцінювання умов праці на виробництві. Атестація робочих місць.
23. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливій умов праці.
24. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві.
25. Об'єктивні передумови виникнення соціального партнерства та чинники його розвитку.
26. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
27. Сторони й суб'єкти соціального партнерства.
28. Порядок ведення переговорів і укладення колективного договору.
29. Виробнича демократія як складова форм соціального партнерства.
30. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.

## **9. Методи навчання**

При викладанні дисципліни передбачено застосування активних методів навчання – ділових ігор, тренінгів, семінарів в активній формі, розгляд кейсів. Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але і високою ефективністю учбового процесу, який виявляється в: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; виробленню здатності ухвалювати самостійні рішення; виробленню здібності до

колективних рішень; виробленню здібності до соціальної інтеграції; придбанні навичок вирішення конфліктів; розвитку здібності до компромісів.

*Методики активізації процесу навчання у викладанні дисципліни*

**Проблемні лекції** – спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються.

При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань в ході лекції відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді. Викладення лекційного матеріалу за темами.

**Банки візуального супроводження** – сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності. Використовуються при викладанні лекційного матеріалу.

**Робота в малих групах** – використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

**Семінари-дискусії** – передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

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

**Мозкові атаки** – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

**Ознайомлювальні або початкові ігри** – частіше за все застосовуються на початку занять для створення робочої атмосфери, «настройки» учасників на групову роботу.

**Презентації** – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу.

**Дидактичні ігри** – метод імітації (наслідування, відображення) прийняття управлінських рішень в різноманітних ситуаціях шляхом гри (програвання, розігрування ) за правилами, що вже вироблені або виробляються самими учасниками, який реалізується через самостійне вирішення студентами поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі.

**Рольові ігри (інсценізації )** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

**Модерація** – це метод, який допомагає групам розглядати теми, проблеми, задачі зосереджуючись на змісті цілеспрямовано і ефективно при самостійній участі кожного у вільній колегіальній атмосфері. Модерація як спосіб проведення обговорення, швидко призводить до конкретних результатів, дає можливість всім присутнім брати участь в процесі вироблення рішень, відчуваючи при цьому свою повну відповідальність за результат.

## 10. Методи контролю

**Оцінювання знань, умінь та навичок студентів** враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни «Управління персоналом» передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять.
2. Виконання індивідуального навчально-дослідного завдання.
3. Написання рефератів.
4. Виконання завдань для самостійної роботи.
5. Проведення проміжних тестів.
6. Проведення поточно-модульного контролю.
7. Проведення підсумкового іспиту.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться по 100 бальній шкалі за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;
- 3) знайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

## 11. Критерії оцінювання результатів навчання

Сума балів за 100-бальною шкалою, накопичених здобувачем вищої освіти за результатами навчання	Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти		Значення оцінки результатів навчання за формами підсумкового контролю	
	Рівень досягнення здобувачем вищої освіти запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни	Рівень сформованості компетентностей, визначених освітньою програмою для навчальної дисципліни	Екзамен	Залік
90-100	Здобувач вищої освіти демонструє високий рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни, що засвідчують його безумовну готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Здобувач вищої освіти виявляє високий рівень сформованості всіх загальних і фахових компетентностей, передбачених освітньою програмою спеціальності	<b>Відмінно</b>	<b>Зараховано</b>
75-89	Здобувач вищої освіти виявляє достатній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Здобувач вищої освіти демонструє достатній рівень сформованості загальних і фахових компетентностей, передбачених освітньою програмою спеціальності. Несформовані компетентності відсутні	<b>Добре</b>	
60-74	Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати вивчення навчальної дисципліни	Здобувач вищої освіти демонструє мінімально достатній рівень сформованості загальних і фахових компетентностей, передбачених освітньою програмою спеціальності. Несформовані компетентності відсутні	<b>Задовільно</b>	
35-59	Ряд запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни відсутня. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Лише частина визначених освітньою програмою спеціальності для навчальної дисципліни загальних і фахових компетентностей сформовані в здобувача вищої освіти на мінімально-достатньому або недостатньому рівні, рівень сформованості решти компетентностей є недостатнім або компетентність взагалі відсутня	<b>Незадовільно</b> (з можливістю повторного складання семестрового контролю)	<b>Незараховано</b>



0-34	Результати навчання відсутні	Компетентності не сформовані	<b>Незадовільно</b> (з обов'язковим повторним вивченням навчальної дисципліни)	
------	------------------------------	------------------------------	---	--

## 12. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточні оцінки															ІНДЗ	Підсумкова	Сума
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2										10	10	100
30					50												
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15			
6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			

T1, T2 ... T15 – теми змістових модулів.

## 13. Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
69-74	<b>D</b>		
60-68	<b>E</b>	задовільно	
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 14. Рекомендована література

### Основна:

1. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2017. 590 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 467 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 346 с.
4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 311 с.
5. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

### Додаткова:

1. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 236 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Лукашевич В.М. Управление персоналом. Львів : Новий світ-200, 2014. 500 с.
6. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
7. Ситник Н. І. Управління персоналом : Навч. посіб. / Н. І. Ситник. Київ : Фірма «ІНКОС», 2009. 472 с.
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2006. 488 с. (Альма-матер).
10. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.