

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
менеджменту та бізнесу  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

**ПОГОДЖЕНО**  
Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна ЦЕМАШКАЛО

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітній рівень	третій (освітньо-науковий)
Освітня програма	«Менеджмент»

Статус дисципліни	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробники:  
д.е.н., доцент

Підписано КЕП

Нікіта НАЗАРОВ

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

Василь ОТЕНКО

Харків  
2023

## ВСТУП

Дисципліна менеджмент персоналу розглядає систему знань та методів щодо формування розвитку професійних, особистісних та ділових якостей майбутніх фахівців у галузі менеджменту персоналу. Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, вміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи.

Мета навчальної дисципліни: формування у здобувачів фундаментальних знань з теорії і практики управління персоналом та відповідних професійних компетенцій, що забезпечують формування соціально відповідальної поведінки його суб'єктів (установ). Завданнями навчальної дисципліни є:

- налагодження ефективної системи управління персоналом в організації;
- обґрунтування концептуальних засад і методологічних засад управління персоналом;
- розробка та аналіз кадрової політики організації;
- проекування системи управління персоналом та правового забезпечення персоналу кадрової служби підприємства;
- управління соціальним розвитком персоналу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- використання сучасних методів планування та прогнозування потреби в персоналі;
- організація набору та відбору персоналу в організації;
- навчання та перепідготовка працівників на етапі розвитку персоналу, служба управління бізнесом і кар'єрою та управління рухом посадових осіб для їх розвитку;
- оцінка персоналу та використання результатів у системі мотивації;
- оцінка результативності та ефективності управління.

Предметом навчальної дисципліни є планування, оцінка, рух і мотивація персоналу, організація управління обслуговуючим персоналом, управління працівниками.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес управління персоналом на підприємствах.

Результати підготовки та компетентності, сформовані навчальною дисципліною, визначені в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
PH01	ЗК01, СК01
PH02	ЗК02, СК02
PH03	ЗК02, СК02, СК03
PH04	ЗК03, СК04
PH05	ЗК03, СК05
PH06	ЗК04, СК01, СК04
PH07	ЗК04, СК04
PH08	ЗК05, СК05
PH09	ЗК05, СК05

де ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці; безперервно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті, розуміти іншомовні професійні тексти, використовувати іноземні мови для представлення наукових результатів в усній та письмовій формі та для спілкування в міжнародному загальному, науковому і професійному середовищі.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту, послідовний процес ґрунтовного наукового дослідження.

ЗК05. Здатність до пошуку власних шляхів вирішення проблеми, критичного сприйняття та аналізу чужих думок та ідей, рецензування публікацій та авторефератів, проведення критичного аналізу власних матеріалів.

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; організувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність.

СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

СК03. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти.

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та/або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту у практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій.

СК 05. Здатність використовувати новітні інформаційні технології та інструменти, прогресивні програмні продукти, можливості глобальної мережі Інтернет у процесі продукування нових знань, отримання науково-практичних результатів у галузі менеджменту та у викладацькій практиці.

РН01. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи.

РН02. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми менеджменту державною та англійською мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних міжнародних наукових виданнях; критично аналізувати іншомовну наукову літературу зі спеціальності.

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках; застосовувати існуючі методи аналізу тенденцій та закономірностей розвитку макро- та мікроекономічних процесів, зокрема, методи економіко-математичного моделювання для прийняття зважених управлінських рішень; будувати обґрунтовану систему показників як основу наукового дослідження та прогнозувати економічні процеси.

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН05. Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці; знати зміст та функції науки як соціального інституту, загальні закономірності розвитку науки, структуру та рівні наукового пізнання; свідомо формулювати проблеми і завдання конкретного наукового дослідження в професійній сфері; володіти методологічними прийомами висунення наукових гіпотез, їхньої перевірки і побудови наукової теорії.

РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів; знати основні характеристики проектних форм наукових досліджень, технології роботи над дослідженням, принципи організації наукової праці та впровадження результатів наукових досліджень з урахуванням норм академічної етики.

РН07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту; розуміти зміст сучасних теорій менеджменту та особливості їхньої еволюції під впливом змін зовнішнього середовища, передові досягнення та течії у галузі сучасного менеджменту, світовий досвід впровадження існуючих теорій менеджменту у практику сучасних підприємств.

РН08. Розробляти і викладати спеціальні навчальні дисципліни з менеджменту у закладах освіти; знати та розуміти принципи і систему управління та нормативно-правову базу організації навчального процесу, особливості ведення документації у закладах освіти, сутність освітньої діяльності та її особливості, вимоги до науково-методичного забезпечення освітньої діяльності, інноваційні форми, методи і засоби навчання, нові педагогічні технології.

РН09. Знати та розуміти ключову фахову термінологію, типову для наукового стилю, граматичні структури професійної іноземної мови; моделі аналізу тексту, стратегії

перекладу, перекладацькі процедури і трансформації; способи компресії змісту текстів; особливості процесу наукової комунікації у міжкультурному контексті; особливості побудови іншомовної статті, цитування, графічного оформлення; мовленнєві кліше для монологічного і діалогічного спілкування.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти менеджменту персоналу**

##### **Тема 1. Концептуальні основи вивчення менеджменту персоналу організації**

Політика найму персоналу. Внутрішні та зовнішні джерела залучення персоналу. Їх переваги та недоліки. Вибір джерел найму персоналу. Цілі відбіру персоналу. Планування підбору і розстановки кадрів. Шляхи вдосконалення підбору і розстановки кадрів. Необхідність оцінки персоналу як інструменту добору. Поняття ділової оцінки. Документаційне і інформаційне забезпечення процесу ділової оцінки. Класифікація показників ділової оцінки. Поняття професійної орієнтації. Цілі і завдання профорієнтації. Принципи організації праці, що впливають на процес адаптації персоналу. Інформаційне забезпечення процесу управління адаптацією. Основні принципи і напрями використання персоналу в організації: скорочення частки ручної праці, раціоналізація робочих місць, дисципліна праці тощо. Поняття вивільнення персоналу. Подібність і відмінності понять «вивільнення» і «звільнення».

##### **Тема 2. Технологія розвитку менеджменту персоналу організації**

Цілі і завдання соціального розвитку організації. сутність соціального планування. Мета підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації. Організаційна структура і функції підрозділів по навчання персоналу. Принципи, методи, форми і види навчання. Сутність атестації персоналу. Основні цілі і завдання проведення атестації. Поняття кар'єри, службово-професійне просування. Види ділової кар'єри. Сутність службово-професійного просування персоналу. Проблеми резерву кадрів. Сутність управління кадровим резервом.

##### **Тема 3. Влада та лідерство в організації управління персоналом**

Влада. Лідерство. Керівництво. Типи лідерів. Якості лідера та менеджера, їх основні особливості. Стили керівництва. Типи підходів до вивчення лідерства. Концепції лідерства: теорії на основі аналізу лідерських якостей; концепції лідерської поведінки; концепції ситуаційного лідерства; модель лідерства шлях-мета»; концепція атрибутивного лідерства; концепція харизматичного лідерства; концепція лідерства для змін.

#### **Тема 4. Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу організації**

Основні критерії оцінки ефективності роботи підрозділів управління персоналом. Взаємозв'язок критеріїв з найважливішими напрямками діяльності кадрових служб. Характеристика економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом. Аналіз існуючих підходів до виміру економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

#### **Змістовий модуль 2. Технологія менеджменту персоналу на підприємстві**

##### **Тема 5. Технологія менеджменту персоналу організації**

Організаційні системи. Організаційна одиниця. Організаційна поведінка. Об'єкт організаційної поведінки. Рівні проблем поведінки. Основні проблеми організаційної поведінки. Організуючі сили організаційної поведінки: субординаційні та координативні. Концепції менеджменту: наукове управління; адміністративне управління; управління з позицій психології та людських відносин; управління з позиції науки про поведінку.

##### **Тема 6. Управління комунікаціями та конфліктами в організації**

Управлінська інформація. Комунікації, їх види. Елементи обміну інформації. Принципи ефективної комунікації. Комунікаційні бар'єри. Конфлікт. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів. Типи конфліктних особистостей. Складні керівники. Загальні рекомендації до вирішення конфліктів між керівником та підлеглими. Стили поведінки в конфліктній ситуації.

##### **Тема 7. Ефективне керівництво підлеглими**

Підходи до вимог до менеджерів: американський, англійський, французький, японський, польський. Правила мотивування: саморегуляція, вербальна та невербальна поведінка. Модель взаємодії керівника з неформальними групами Хоманса. Фактори впливу на ефективність неформальних груп. Повноваження, їх види та межі. Делегування повноважень.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

#### **Перелік практичних (семінарських) занять / завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 Завдання 1	Розробка системи управління персоналом підприємства
Тема 2 Завдання 2	Виконання завдання щодо особливостей відбору кандидатів на вакантні посади і ресурсного забезпечення менеджменту персоналу
Тема 3 Завдання 3	Практичне (семінарське) заняття на тему: «Проведення підбору персоналу»
Тема 4 Завдання 4	Системи оплати праці (вирішення кейсів)

Тема 4 Завдання 5	Виконання розрахунково-аналітичної задачі «Створення служби персоналу»
Тема 5 Завдання 6	Вирішення практичних ситуацій з особливостей розвитку персоналу, у т.ч. професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації
Тема 6 Завдання 7	Практичне (семінарське) заняття на тему: «Управління звільненням персоналу»
Тема 7 Завдання 8	Оцінка ефективності управління підприємством

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1-7	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1-7	Підготовка до Колоквіуму
Тема 1-7	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Тема 1-7	Виконання індивідуального завдання (презентації)

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція-дискусія (Теми 1 – 7), робота в малих групах (Теми 2 – 6).

Наочні (демонстрація (Теми 1 – 7)).

Практичні (практична робота (Теми 1 – 7), групові роботи (Теми 4, 5, 6), презентація (Теми 3,6)

### ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу отримати залік, – 60 балів). Підсумковий/семестровий контроль, що здійснюється у формі заліку, відповідно до графіку навчального процесу.

Поточний контроль включає оцінювання знань здобувачів під час лекцій, семінарських, практичних занять та виконання компетентнісно-орієнтованих завдань, виконання та презентації та проводиться за такими критеріями:

лекції – експрес-опитування під час лекції (10 балів);

семінарські / практичні заняття – активна робота під час заняття, ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни (14 балів);

компетентнісно-орієнтоване завдання за темами – вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій; логіка, структура, стиль викладу матеріалу при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію (16 балів);

презентація – вміння здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; вміння планувати та оцінювати певні проблемні питання; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; грамотність подачі матеріалу (20 балів);

виконання письмових контрольних робіт – ступінь засвоєння фактичного матеріалу; логіка, структура викладу матеріалу; наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання. вміння її обґрунтовувати; якість і чіткість викладення міркувань (26 балів).

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання поза аудиторної самостійної роботи здобувачів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на семінарських та практичних заняттях. Результати самостійної перевіряються і оцінюються під час аудиторного поточного контролю – усних опитувань, доповідей презентацій і письмових робіт.

Підсумковий/семестровий контроль знань та компетентностей здобувачів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення письмової контрольної роботи (14 балів максимально), завданням якої є перевірка розуміння здобувачем програмного матеріалу в цілому.

Здобувача слід вважати атестованим, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60.

Сумарний результат у балах за семестр складає: «60 і більше балів – зараховано», «59 і менше балів – не зараховано» та заноситься у залікову «Відомість обліку успішності» навчальної дисципліни.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна**

1. Дяків, О. П. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, В. М. Островерхов ; 2-ге вид., переробл. і доповн. -



Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 288 с. - Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/33638>

2. Назарова, Г. В. Організація та нормування праці [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. В. Назарова, О. В. Іванісов, А. В. Семенченко ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (5,06 МБ). - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. - 338 с. - Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23845>.

3. Менеджмент [Електронний ресурс] : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>

#### **Додаткова**

4. Близнюк Т. П. Генезис парадигм управління персоналом / Т. П. Близнюк // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – 2017. – Випуск 15. – С. 174-179. - Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/16865>

5. Мішина С. В. Вітчизняна практика використання трендспотингу в управлінні персоналом / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р. – Х.: ФОП Панов А.М., 2019. – С. 203–205. - Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21235>.

6. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами / В. І. Лаптев // Проблеми економіки. – 2018. – № 3. – С. 210-216. - Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20471>.

#### **Інформаційні ресурси**

7. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

8. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>.