



ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Затверджено на засіданні кафедри
цифрових технологій та проєктно-
аналітичних рішень
Протокол № 2 від 10.09.2024 р.

Запоріжжя 2024



УКЛАДАЧ(І):

- 1 Середя Ганна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньої програми
«Інжиніринг електропостачання
та електромеханічних систем
у металургії та гірництві»

Артем РУХЛОВ

Гарант освітньої програми
«Безпека праці та
виробничих процесів»

Наталія ВОЛОДЧЕНКОВА

Гарант освітньої програми
«Підземна розробка родовищ»

Едуард ФЕСЕНКО

Гарант освітньої програми
«Технології захисту
навколишнього середовища»

Наталія МАКСИМОВА

Гарант освітньої програми
«Автоматизація та
комп'ютерно-інтегровані технології
в металургії та гірництві»

Олексій ГЕРАСИМЕНКО

Гарант освітньої програми
«Вартісне управління бізнесом»

Ірина ШКРАБАК

Гарант освітньої програми
«Мехатроніка у
гірничо-металургійному комплексі»

Світлана МАЛИГІНА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувач кафедри

Ірина СМІРНОВА



1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Опис курсу. Управління персоналом – вибірковий компонент підготовки фахівця з вищою освітою, який дозволяє опанувати знання та практичні навички з управління людськими ресурсами структурного підрозділу, команди, організації в цілому для успішного розв'язування практичних проблем і складних спеціалізованих завдань зі спеціальності, використовуючи працю інших людей. Дисципліна розглядає: 1) концептуально-історичні та науково-методичні засади управління персоналом; 2) психофізіологічні особливості фізичної та інтелектуальної праці людей, закономірності індивідуальної трудової та організаційної поведінки; 3) технології управління персоналом, зокрема, відбору персоналу, його адаптації, навчання та розвитку, управління його результативністю, мотивування та стимулювання праці. Навички управління персоналом сприятимуть ефективнішому виконанню фахівцями колективних виробничих завдань у сприятливому соціально-психологічному кліматі, допоможуть ефективно впроваджувати політики безпеки, організувати навчання персоналу, у тому числі з безпечних методів роботи, мотивувати працівників дотримуватися стандартів безпеки та якості продукції, виконувати роботу результативно та пропонувати інноваційні ідеї та раціоналізаторські пропозиції.


Особливістю курсу є те, що він інтегрує знання з психології, соціології, економіки праці, базується на знаннях з менеджменту, бізнес-етики, ділових комунікацій, психології, правознавства. Дисципліна є вибірковою для вивчення бакалаврами з технічних спеціальностей та сприяє формуванню у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері управління персоналом, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування і задоволення потреб працівників.

Вимоги:

- наявність базових знань з менеджменту, психології, бізнес-етики, ділових комунікацій, правознавства;
- наявність корпоративного облікового запису @mipolytech.education, Microsoft Teams, Word, Power Point;
- наявність особистого логіну та паролю в Moodle (для отримання або поновлення слід звернутися **до куратора групи**).

Програмні результати навчання:

- розуміти цілі, завдання, стратегію та політику управління персоналом, роль корпоративної культури у досягненні стратегічних цілей організації;
- демонструвати здатність визначати необхідну кількість та якість людського ресурсу для виконання визначеного обсягу робіт та завдань, розробляти дизайн посади / позиції на основі аналізу робіт;
- вміти підбирати працівників на вакантні робочі місця, посади на основі оцінювання їх компетентностей;
- демонструвати здатність адаптувати працівників до нових / змінених умов трудової діяльності, технологій та методів праці, стратегій та політик, організувати та здійснювати професійне навчання, сприяти кар'єрному та особистісному розвитку себе та членів команди, колективу;
- демонструвати спроможність управляти трудовою діяльністю персоналу на основі постановки цілей та завдань, формулювання очікувань, моніторингу результатів та наданню конструктивного зв'язку;
- вміти мотивувати себе, підлеглих та членів команди до продуктивної трудової діяльності, залучати персонал до інноваційної діяльності організації;
- асоціювати себе як члена громадянського суспільства, вміти



користуватися власними правами і свободами, виявляти повагу до прав і свобод інших осіб, зокрема, членів колективу, демонструвати здатність управляти персоналом у межах правого поля та соціального діалогу;

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- демонструвати здатність діяти свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.

Організація курсу, форми та методи навчання.

– Освітній процес будується як комбінація лекцій та самостійного вивчення навчального матеріалу на платформі Moodle – з одного боку, та проблемно орієнтованих семінарських занять і практичних занять з відпрацювання управлінсько-комунікаційних навичок – з іншого.

– Відвідування лекційних занять є бажаним, однак не обов'язковим; від студентів очікується ознайомлення з матеріалом перед лекцією, що дозволить побудувати лекційне заняття у вигляді сполучення пояснень викладача та обговорення проблемних питань, які виникли при підготовці до лекції.

– Семінарські та практичні заняття передбачають аналіз умовно змодельованих ситуацій та розбір реальних кейсів за матеріалами відкритого доступу; їх відвідування є вкрай бажаним.

– Від студента потребується виконати індивідуальні завдання та модульні контрольні роботи у терміни, встановлені у розділі «Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання».

– З урахуванням поточної ситуації від учасників освітнього процесу очікується виконання вимог безпеки при сигналі «Повітряна тривога», санкції за залишення заняття або неявку на заняття не застосовуються.

– Опціонально доступні індивідуальні та групові консультації. З викладачем можна зв'язатися через електронну пошту, в чаті або в персональній розмові в MS Teams.

Мова освітнього процесу: українська, англійська (окремі джерела літератури, термінологічна, фактологічна та інша інформація).



2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи управління персоналом

Тема 1. Методологічні основи управління персоналом

Мета, завдання і функції управління персоналом. Управління персоналом як сфера практичної діяльності; як навчальна дисципліна; як наука. Предмет, мета та завдання дисципліни “Управління персоналом”. Актуальні напрямки теоретичних та прикладних досліджень в галузі управління персоналом. Міждисциплінарні зв'язки курсу “Управління персоналом” в навчальному плані бакалавру з менеджменту.

Сутність управління персоналом. Цілі, функції та принципи управління персоналом організації. Система управління персоналом сучасного підприємства. Суб'єкти та об'єкти управління персоналом. Цільова, забезпечувальна та функціональна підсистеми системи управління персоналом. Методи управління персоналом.

Еволюція шкіл управління персоналом. Донауковий період в управлінні персоналом. Концепція наукового управління Анрі Файоля, Фредеріка Уінслоу Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрет, Генрі Гантта, Гаррінгтона Емерсона. Школа людських відносин: хотторнські експерименти Елтона Мейо, Мері Паркер Фоллетт, теорії мотивації Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Девіда Макклеланда, Фредеріка Герцберга. Концепція людського капіталу: дослідження Теодора Шульца, Гері Беккера, Е. Денісона, Р. Солоу, Дж. Кендрика. Концепція управління людськими ресурсами (HRM): Дейва Ульріха, Р. Уотермана.

Сучасні концепції управління персоналом ефективною організації. Концепція екологічного управління персоналом (Green HRM). Концепція соціально відповідального HRM. Концепція управління людськими ресурсами на користь загального блага (Common Good HRM). Суб'єкт-суб'єктний підхід в управлінні.

Тема 2. Людина, команда та персонал як об'єкт управління


Зміст поняття «персонал». Персонал як стратегічний ресурс організації у XXI столітті.

Склад персоналу. Категорії персоналу за різними класифікаційними ознаками. Функціональна, виробничо-організаційна, професійна, освітньо-кваліфікаційна, соціально-демографічна структура персоналу. Структура персоналу промислового підприємства. Кількісні характеристики персоналу. Проектна, планова, фактична, явочна, облікова (спискова), середньооблікова чисельність персоналу.

Команда як об'єкт управління персоналом. Визначення команди та її відмінність від групи та колективу. Рольова структура команди з Т.М. Белбінім. Ознаки сильних та слабких команд за своїм складом.

Людина як об'єкт управління персоналом на мікрорівні. Поняття та структура особистості. Закономірності формування та розвитку особистості. Стійкі риси особистості: темперамент, характер, здібності. Психічні процеси людини. Актуалізовані функціональні стани: втома, перевтома, апатія, нудьга, монотонія, фізичне напруження, інтелектуальне напруження, емоційне напруження, стрес, фрустрація, внутрішній конфлікт, психологічна криза. Емоційне вигорання та методи його профілактики.

Компетентності людини як об'єкт управління персоналом. Поняття, складові компетентності.



Тема 3. Стратегія та політика управління персоналом. Корпоративна культура

Поняття стратегії управління персоналом. Складові (напрями діяльності) стратегії управління персоналом. Зв'язок стратегії управління персоналом із загальною стратегією організації.

Політика управління персоналом (кадрова політика): зміст та призначення. Типи політик управління персоналом: активна, превентивна, реактивна, пасивна; відкрита та закрита. Складові політики управління персоналом: антидискримінаційна політика, антимобінгова політика, політика протидії сексуальним домаганням, дисциплінарна політика, політика інформаційної безпеки, політика користування ресурсами підприємства, політика зайнятості, компенсаційна політика, політика розвитку персоналу, політика кар'єрного просування, соціальна політика, політика охорони та безпеки праці, політика балансу роботи-життя.

Поточна діяльність з управління персоналом. Служба управління персоналом та її функціонал. Завдання управління персоналом та розподіл обов'язків щодо управління персоналом між фахівцями служби управління персоналу та лінійними керівниками.

Сутність поняття “корпоративна культура”. Функції прогресивної корпоративної культури. Складові корпоративної культури. Ідеологія організації. Культура управління. Культура виробництва. Культура праці. Культура навчання. Правила і норми поведінки. Культура соціально-трудових відносин. Цінності. Символіка. Культура взаємин із зовнішнім середовищем.

Рівні корпоративної культури. Артефакти, цінності, переконання. Цінності, герої, обряди та ритуали, структура спілкування. Установлені порядки, організаційна комунікація, матеріальні прояви культури, мова спілкування.

Види корпоративної культури. Суб'єктивна та об'єктивна корпоративна культура, декларована та реальна корпоративна культура.

Інструменти формування та зміцнення корпоративної культури. Етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій. Корпоративний кодекс: зміст та функції. Корпоративна символіка: товарний знак, колір, логотип, гімн. Вплив корпоративної культури на процедури управління персоналом: формування вимог до кандидатів на вакантні посади, просування працівників в організації, оцінювання та мотивування, розвиток персоналу.


Тема 4. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом

Нормативно-правова база управління персоналом. Кодекс законів про працю України, закони України “Про зайнятість населення”, “Про оплату праці”, “Про відпустки”, “Про охорону праці”, “Про колективні договори та угоди” та інші нормативні акти, що регулюють трудову діяльність персоналу. Класифікатор професій ДК 003:2010.

Загальні трудові права найманих працівників. Колективний договір. Трудовий договір: сторони, предмет договору, умови укладання. Різновиди трудових договорів та сфери їх застосування. Гіг-контракти. Договори на виконання робіт цивільно-правового характеру.

Прийняття на роботу: строки, документи, обов'язки працівника та роботодавця. Переведення на іншу роботу та зміна істотних умов праці: відмінності та вимоги законодавства. Звільнення з роботи: загальні підстави. Звільнення з роботи за ініціативою працівника. Звільнення з роботи за ініціативою роботодавця.

Регламентация робочого часу та часу відпочинку. Неповний робочий час. Скорочений робочий час. Робота змінами. Робота у нічний час. Гнучкий режим робочого часу. Надомна робота. Дистанційна робота. Надурочні роботи.



Час відпочинку. Перерви для відпочинку та харчування. Вихідні дні. Святкові та неробочі дні.

Відпустки: види, тривалість, умови надання. Перенесення щорічних відпусток. Відкликання з відпустки.

Нормування праці. Запровадження, заміна і перегляд норм праці. Нормування праці при відрядній та почасовій оплаті праці.

Оплата праці. Системи оплати праці. Гарантії в оплаті праці працівниками. Оплата праці: при виконанні робіт різної кваліфікації; при суміщенні професій (посад) і виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника; в надурочний час; у святкові і неробочі дні; у нічний час; за незакінченим відрядним нарядом; при невиконанні норм виробітку; при виготовленні продукції, що виявилася браком. Порядок оплати часу простою, а також при освоєнні нового виробництва (продукції).

Гарантії та компенсації працівникам. Праця жінок. Праця молоді. Пільги працівникам, які поєднують навчання з роботою.

Трудова дисципліна. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Статути і положення про дисципліну. Заохочення за успіхи в роботі. Дисциплінарні стягнення.

Змістовий модуль 2. Практичні інструменти управління персоналом

Тема 5. Планування в управлінні персоналом

Планування трудомісткості виробничої програми. Трудомісткість: технологічна, обслуговування, виробнича, управління, повна. Нормована, планова та фактична трудомісткість. Зміни у виробництві, які можуть впливати на трудомісткість продукції.

Планування чисельності персоналу. Методи планування чисельності працівників: балансові, нормативно-балансові, досвідно-статистичні, фінансові, економіко-математичні методи планування. Визначення планової явочної чисельності робітників-відрядників. Визначення облікової чисельності допоміжного персоналу. Визначення чисельності спеціалістів методом Розенкранца. Планування чисельності керівників за нормами керованості. Економіко-математичне моделювання потреби в працівниках.

Технології регулювання чисельності персоналу. Гнучкість трудових відносин. Аутсорсинг. Аутстафінг. Залучення тимчасового персоналу – фрілансерів. Гнучкий робочий час. Ділення робочого місця.

Планування продуктивності праці. Показники продуктивності праці. Програми підвищення продуктивності праці.

Планування необхідних компетентностей персоналу. Сутність та завдання аналізу робіт. Етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт.

Використання результатів аналізу робіт. Дизайн посад / робочих місць. Профілі компетентностей. Профілі посад. Посадові інструкції. Кваліфікаційні карти, карти компетенцій, профілі посад.

Тема 6. Підбір та адаптація персоналу

Поняття та етапи підбору персоналу. Джерела пошуку та добору персоналу. Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку персоналу. Кон'юнктура ринку праці та кадрова ситуація в галузі як фактори підбору персоналу.

Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади. Аналіз резюме. Телефонне інтерв'ю. Вивчення документів кандидата. Співбесіда з кандидатом. Види інтерв'ю. Структуроване інтерв'ю. Поведінкове інтерв'ю. Аналіз мета-програм. Психологічне тестування. Тести на професійну придатність. Пробна робота. Центри оцінки (Assessment-center). Перевірка рекомендацій. Нетрадиційні методи



оцінювання кандидатів при відборі. Прийняття рішення про відбір кандидата.

Адаптація нового працівника: поняття, цілі та значення ефективної адаптації персоналу для бізнесу. Психологічні особливості адаптації.

Складові адаптації. Організаційна адаптація. Професійна (виробнича) адаптація. Психофізіологічна адаптація. Соціальна адаптація.

Типи адаптації. Активна та пасивна адаптація.

Управління процесом адаптації: етапи, процедури та оціночні бланки. Методи адаптації нових працівників. Адаптація персоналу до змін.

Тема 7. Управління результативністю та оцінювання персоналу

Методологія управління за цілями. Постановка робочих цілей за критеріями SMART. Ієрархія цілей підприємства.

Ключові показники ефективності (KPIs) як інструмент вимірювання прогресу у досягненні робочих цілей. Матриця KPIs фахівця. KPIs виробничого персоналу. KPIs функціональних служб управління підприємством. Цикл управління по KPIs.

Управління результативністю за методологією OKR. Принципи постановки цілей та встановлення індикаторів їх досягнення в системі OKR.

Використання результатів оцінювання результативності. Надання регулярного зворотнього зв'язку співробітнику. План підвищення ефективності працівника. Техніка «Однохвилинний менеджер».

Оцінювання компетентності та потенціалу працівників. Сутність та завдання оцінювання персоналу. Вимоги до систем оцінювання працівників. Види оцінювань персоналу.

Види та процес оцінювання працівників. Предмет та показники поточного оцінювання технічних службовців; професіоналів та фахівців; керівників нижчого та середнього рівнів управління.

Регулярне планове оцінювання персоналу: цілі, об'єкти та суб'єкти. Показники регулярного планового оцінювання працівників. Цикл щорічного оцінювання.

Атестація фахівців і керівників: періодичність, завдання, категорії працівників, які підлягають атестації, склад атестаційної комісії, документація, процедура проведення, використання результатів.

Методи оцінювання персоналу. Якісні методи. Кількісні методи. Групове оцінювання. Комбіновані методи. Сучасні методи оцінки: KPI-оцінювання, метод 360 градусів, оцінка за компетенціями, Assessment-центр.

Тема 8. Навчання та розвиток персоналу


Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.

Види професійного навчання: первинна професійна підготовка; адаптаційне навчання; перепідготовка; підвищення кваліфікації; підтримувальне навчання; випереджувальне навчання; навчання представників замовника складної наукомісткої продукції; навчання кадрового резерву; навчання за програмами трудової кар'єри; навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі; навчання за програмами «магістр управління» (MBA).

Форми навчання. Формальне, неформальне, інформальне навчання. Навчання з відривом від виробництва. Навчання без відриву від виробництва (вечірня, заочна, дистанційна форма). Екстернат. Самостійне навчання. Навчання поза робочим місцем. Стажування.

Організація процесу навчання та розвитку персоналу організації. Індивідуальний план розвитку працівника.

Методи професійного навчання. Інструктаж. Учніство. Ротація. Наставництво. Коучинг. Наставництво. Метод ускладнювальних завдань. Урок.



Лекція. Семінар. Тренінг. Майстер-клас. Форум. Конференція. Стажування. Електронне (дистанційне) навчання. Синхронне та асинхронне навчання дистанційне навчання.

Особливості розвитку різних складових компетентностей. Формування знань. Крива забування Еббінґауза. Експліцитна (репродуктивна) пам'ять. Процедурна пам'ять. Формування уміння та навички. Тренування навичок. Роль рефлексії у навчанні. Зміна установок в процесі навчання та розвитку. Рефреймінг. Вплив середовища на зміну установок та поведінки працівника. Стратегії підготовки персоналу до змін у суб'єкт-суб'єктному підході до управління.

Тема 9. Мотивування персоналу

Сутність і поняття мотивації, мотивування. Поняття мотивації стосовно до управління персоналом. Проблеми мотивації персоналу в сучасних умовах.

Сутність категорії «інтерес», «потреба», «стимул» у контексті трудової мотивації. Варіанти класифікацій потреб. Інтерес як конкретне вираження усвідомлених потреб. Сутність поняття «цінність». Трудові цінності. Ціннісні орієнтації. Значущість та ієрархія трудових цінностей для конкретних груп працівників. Карта мотиваторів працівника.

Теорії мотивації. Змістовні мотиваційні теорії (А.Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Херцберга, Хакмана й Олдхема, МакГрегора). Процесуальні мотиваційні теорії (теорія очікування В.Врума, справедливості Адамса, об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера). Сучасні мотиваційні теорії (Скіннера, Оучі, Д.Пінка).

Поняття стимулу. Порогове значення стимулу. Класифікація стимулів. Заохочення та примус. Матеріальні та нематеріальні стимули. Стимули прямі та непрямі. Разові, тимчасові, багаторазові, постійні стимули. Слабкі, середнього впливу, сильні стимули. Поняття стимулювання та мотивування персоналу.

Нематеріальне мотивування працівників відповідно до домінантних потреб. Постановка цілей працівникам. Делегування повноважень як метод мотивації. Конструктивний зворотній зв'язок як метод мотивування. Розвиток персоналу як елемент роботи в області нематеріального стимулювання працівників. Кар'єрне зростання. Мотивація перспективою. Гуманізація праці. Розвиток трудової змагальності. Розробка та впровадження принципів корпоративної культури. Визнання заслуг і негативне підкріплення. Стимулювання вільним часом. Корпоративна культура.

Симптоми та причини «поганої» роботи – демотивації.

Правила ефективної мотивації. Управлінські рішення з мотивування працівників. Мотиваційний моніторинг.


Тема 10. Стимулювання праці та компенсаційна політика

Заробітна плата та її місце в мотиваційному механізмі. Поняття системи оплати праці, їх класифікація. Умови й фактори, що визначають вибір систем оплати праці. Системи оплати праці. Тарифна система оплати праці.

Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці. Сутність і переваги виделкової моделі оплати праці та плаваючих окладів. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги. Грейдова система оплати праці.

Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат. Роль доплат і надбавок у мотиваційному механізмі. Нормативно-правова база призначення доплат і надбавок та визначення їх розміру.

Функції й структура системи преміювання персоналу. Вимоги до розробки ефективної системи преміювання. Організація преміювання робітників. Особливості



організації преміювання керівників, спеціалістів і службовців. Одноразові премії й винагороди: призначення, структура, особливості використання. Оцінка ефективності систем преміювання персоналу.

Використання систем групового стимулювання праці: системи Скенлона, Раккера, Імпрошеар.

Компенсаційна політика підприємства: складові та формування. Компенсаційний пакет. Структура компенсаційного пакету. Соціальний пакет підприємства.

Тема 11. Управління well-being та резильєнтністю персоналу

Поняття та складові «well-being» персоналу. Модель Well-being М. Салігмана PERMA.

Управління охороною та безпекою праці. Управління робочим часом працівника. Програми підтримки здоров'я працівників.

Управління психологічним станом працівників. Профілактика професійного та емоційного вигорання.

Поняття стресу, динаміка протікання стресу. Види стресорів у трудовій діяльності. Особливості травматичного стресу. Психологічна резильєнтність: поняття, феномени. Фактори резильєнтності. 10 способів формування резильєнтності (Американська психологічна асоціація). Копінг-стратегії. Техніки адаптації та психічної саморегуляції в стресі. Позитивне мислення та оптимізм.

Управління фінансовим благополуччям персоналу. Програми соціальних допомог, страхування та розвитку фінансової грамотності працівників.

Управління соціальним благополуччям персоналу. Програми соціальної відповідальності бізнесу та залучення працівників до них. Програми організації відпочинку працівників.

Роль зустрічей one-to-one для моніторингу благополуччя працівників.

Тема 12. Лідерство та управління командою

Поняття та феномен лідерства. Менеджер і лідер: спільне та відмінності. Влада лідера. Базові компоненти лідерства. Моделі сприйняття лідера оточенням.

Підходи та концепції лідерства. Підхід особистісних рис. Особливості особистісних якостей лідера та основні його функції. Поведінковий підхід. Поведінкова концепція стилів лідерства Р.Лайкерта. Поведінкова концепція стилів лідерства Р.Блейка та Дж.Мутона. Харизматичне лідерство. Транзакційне лідерство. Відносини керівника з підлеглими в моделі транзакційного лідерства. Ситуаційне лідерство. Емоційне лідерство.

Моделі та інструменти лідерства. Інструменти лідерського впливу. Переконавання. Самопросування. Навіювання. Формування. Прохання.

Емоційний інтелект лідера. Рівні емоційного інтелекту. Прийоми управління власними емоціями. Управління чужими емоціями: вербалізація, емпатія, активне слухання, «каналізація» недоречних емоцій, надання зворотного зв'язку, формування емоційного поля.

Управління командною динамікою. Етапи розвитку команди за Брюсом Такманом та стратегії управління командною динамікою на кожному з них. П'ять вад розвитку команди за Патріком Ленсіоні та способи їх попередження.

Лідерство у часи війни. Правила для керівників та лідерів команди.

3 ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	В т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління персоналом						
1	Методологічні аспекти управління персоналом	12	2	2		8
2	Людина, команда та персонал як об'єкт управління	14	4	4		6
3	Стратегія та політика управління персоналом. Корпоративна культура	10	2	2		6
4	Нормативно-правове забезпечення управління персоналом	16	4	4		8
	Всього за модулем 1	52	12	12		28
Змістовий модуль 2. Практичні інструменти управління персоналом						
6	Планування в управлінні персоналом	10	2	2		6
7	Підбір та адаптація персоналу	16	4	4		8
8	Управління результативністю та оцінювання персоналу	12	4	2		6
9	Навчання та розвиток персоналу	14	4	4		6
10	Мотивування персоналу	14	4	4		6
12	Стимулювання праці та компенсаційна політика	10	2	2		6
13	Управління well-being та резильєнтністю персоналу	10	2	2		6
14	Лідерство та управління командою	12	2	4		6
	Всього за модулем 2	98	24	24		50
	Усього годин	150	36	36		78

тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.

4 ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Всього	
Види контр. точок																			
Робота на практичних заняттях	2	2	2	2	2	2			4	2	2	2	2	4	2			30	
Складання індивідуальних завдань								15								15		30	
Модульні контрольні роботи							20										20	40	
Всього					47								53					100	

4.2 Зміст та вимоги до контрольних точок

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
Робота на практичних заняттях	<p>Оцінка за роботу на практичному (семінарському) занятті оголошується наприкінці заняття і може бути оскаржена одразу ж.</p> <p>Мах 2 бали:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оцінка ініціативності та активності у роботі над проблемою, логічності та обґрунтованості відповідей на занятті, правильне оперування при цьому теоретичним матеріалом, здатності комунікувати у команді, вміння вести дискусію та бути критичним і самокритичним (2 бали) <p>Деякі складні практичні завдання, наприклад, рольові ігри, управлінські поєдинки, вирішення кейсів оцінюються у 4 бали.</p> <p>Мах 4 бали:</p> <ul style="list-style-type: none"> – студент релевантну відповідь на поставлене питання / практичне завдання / кейс з використанням обґрунтованого посилання на теоретичний матеріал та варіації зміни відповіді на зміну вхідних умов, в т.ч. у вигляді додаткових запитань / зміг стисло формалізувати вербально сутність проблеми за ситуацією, ідентифікувати ключові складові і пріоритети вирішення, запропонував логічне розв'язання, зробив правильні висновки (2 бали); – оцінка ініціативності у роботі над завданням, логічності та структурованості відповіді, креативне та системне мислення, здатності комунікувати у команді та у парі, вміння вести дискусію, бути критичним та самокритичним (2 бали)
Виконання та захист індивідуального завдання (ІНДЗ)	<p>ІНДЗ складається з трьох пунктів. Виконане завдання у вигляді файлу *.docx, або *.pdf розміщується у відповідному розділі дисципліни в Moodle і перевіряється протягом тижня після завершення терміну подачі. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля.</p> <p>Мах 15 балів (по 5 балів за кожен пункт ІНДЗ; бали за кожним пунктом ІНДЗ підсумовуються):</p> <ul style="list-style-type: none"> – завдання виконано у повному обсязі, правильно застосовані теоретичні знання та практичні прийоми, комунікаційні технології, дотримано науковий стиль, грамотність та знання української мови, продемонстровано уміння правильно оцінити вихідні дані, опис ситуації, дотримано структуру та формат відповіді, завдання виконано комплексно, логічно та доброчесно (5 балів); – завдання виконано частково (50-75%) / не правильно застосовані теоретичні знання та практичні прийоми, комунікаційні технології / не дотримано науковий стиль / спостерігаються деякі стилістичні та граматичні помилки / враховано не всі вихідні дані завдання або кейсу / не точно дотримано структуру та формат відповіді / завдання виконано тільки частково доброчесно (3-4 бали залежно від комбінації недоліків); – завдання виконано фрагментарно та / або нелогічно / наявні стилістичні та граматичні помилки / не враховано вихідні умови завдання / продемонстровано незнання теоретичного матеріалу / завдання виконано в основному недоброчесно (1-2 бали залежно від комбінації недоліків); – завдання не виконано / виконано недоброчесно (0 балів)
Модульні контрольні роботи	<p>МКР виконуються в Moodle під час останнього практичного заняття в модулі за 1 годину 10 хвилин. В разі неявки або неможливості виконання МКР з поважних причин на таке заняття допускається відкриття виконання МКР за погодженням з викладачем в інший час асинхронно. Кількість спроб не обмежується, однак обмеження по часу виконання МКР залишається. Кожна модульна контрольна робота включає блок тестових завдань з матеріалу модуля (мах 20 балів). Тестові завдання являють собою тести множинного вибору з однією вірною відповіддю. Тести оцінюються за співпадінням з правильною відповіддю.</p>

Додаткові зауваження:

- студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому

Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)) та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій ([Академічні політики : Polytechnic \(metinvest.university\)](#));

– оцінки, отримані за роботу на практичних заняттях, не можуть бути відпрацьовані або покращені, окрім процедури оскарження, оцінки за інші види поточного контролю можуть бути покращені за індивідуальною домовленістю з викладачем;

– викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання або модульну контрольну роботу, якщо вони не були складені вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

4.3 Форма підсумкового контролю. Порядок визначення підсумкової оцінки

Форма підсумкового контролю	Залік, тобто підсумкова оцінка вставляється як сума оцінок поточного контролю без проведення додаткових контрольних заходів
Умови допуску до підсумкового контролю	якщо сума оцінок за поточний контроль за семестр становить менше 60 балів, необхідно відпрацювати відповідні види контролю поточної успішності до звершення теоретичного навчання
Порядок визначення підсумкової оцінки	Для варіанту заліку: <ul style="list-style-type: none"> – якщо протягом семестру за результатами поточного контролю здобувач освіти набрав менше 60 балів, то під час екзаменаційної сесії йому надається змога отримати/покращити власний результат з усіх видів поточного контролю, крім активності на навчальних заняттях; – в разі, якщо протягом семестру за результатами поточного контролю або в процесі покращення власних результатів здобувач освіти набрав більше 60 балів, йому виставляється фактична сума балів і оцінка «залік», в іншому випадку – «незалік».

Відповідність між прийнятими в університеті шкалами оцінки наведена в таблиці.

Бальна шкала	Рівні	Характеристика	Традиційні шкали	
			Іспит	Залік
90-100	A	Студент демонструє видатний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни, що засвідчують його безумовну готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Відмінно	Залік
82-89	B	Студент виявляє вищий за середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні незначні помилки	Добре	
75-81	C	Студент виявляє середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні деякі значущі помилки		
67-74	D	Студент виявляє задовільний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях наявні суттєві помилки	Задовільно	
60-66	E	Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати вивчення навчальної дисципліни		
35-59	FX	Низка запланованих результатів навчання не досягнуті. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Незадовільно	Незалік
0-34	F	Результати навчання відсутні або критично низькі		

4.4 Особливі підходи до визнання результатів навчання

– В разі, якщо дисципліна є обов'язковою для здобувача освіти, і він засвоїв повністю або частково відповідні програмні результати навчання під час отримання освіти на попередніх або такому ж рівні (дисципліни «Управління персоналом», «Менеджмент персоналу», «HR-менеджмент», «Управління людськими ресурсами» тощо), то кредити та оцінка з дисципліни може бути перезарахована в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)). Консультацію з даного питання можна отримати у викладача, куратора або гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, за якою закріплено цю дисципліну;

– В разі, якщо здобувач освіти обрав цю дисципліну як дисципліну вільного вибору, не зважаючи на той факт, чи вивчалася вона раніше, оцінка та кредити з цієї дисципліни не перезараховуються;


– В разі, якщо здобувач освіти хотів би самостійно вивчити певні курси з проблематики економічної теорії (наприклад, Coursera, UdeMy або інших платформ, в т.ч. платформ відкритих курсів вітчизняних та/або закордонних університетів), то 1) доцільно звернутися до списку рекомендованих вебресурсів або проконсультуватися з викладачем на предмет релевантності самостійно знайденого освітнього ресурсу програмі дисципліни; 2) в разі успішності опанування такого курсу, яке підтверджується сертифікатом або іншим способом, такому здобувачу у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного контролю;

– В разі, якщо здобувач освіти реалізував певний вид наукової роботи (тези, стаття, результативна участь у студентській олімпіаді тощо), то у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного або навіть підсумкового контролю; консультацію з питань визнання результатів неформальної та інформальної освіти можна отримати в уповноваженої особи від кафедри, яка викладає дисципліну; перелік таких осіб можна знайти за посиланням [Студентам : Polytechnic \(metinvest.university\)](#).

5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Базові

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.
3. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ : Університетська книга, 2023. 592 с.
4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад.: О.В . Безпалько та ін. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.


- 
6. Dessler G. Human Resources Management. 17th Edition. Pearson, Florida International University, 2023. 650 p. URL: <https://read.kortext.com/reader/pdf/2376217/Cover>.

Додаткові

1. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.
2. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
3. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. / пер. з рос. А. Стояновська. Моноліт-Bizz, 2019. 304 с.
4. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко та ін. ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
5. Parry E., Morley M. J., Brewster C. The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management. Oxford University Press, 2021. 871 p.
6. Бей Г. В. Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2. С. 93 – 101.
7. Середа Г. В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. №3 (43). С. 168-180.
8. Середа Г. В. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM в Україні у воєнний та післявоєнний час. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Issue 1. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.05).
9. Phillips J. M. Human Resource Management: An applied approach. 3rd edition. Sage Publications US, 2023. 838 p. URL: <https://read.kortext.com/reader/epub/2565012>.
10. Aswathappa K. Human Resource Management: Text and Cases. 8-th Edition. McGraw Hill Education, 2020. 897 p. URL: <https://read.kortext.com/reader/pdf/1928704/1>.
11. Verhulst S. L., DeCenzo D. A. Fundamentals of Human Resource Management. Wiley, 2024. URL: <https://read.kortext.com/reader/epub/3042235>.

Web-ресурси

1. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення: 20.08.2024).
2. Міністерство соціальної політики України : веб-сайт. URL: <https://msp.gov.ua> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Спільнота кадровиків та фахівців з управління персоналом : веб-сайт. URL: <http://hrliga.com> (дата звернення: 20.08.2024).
4. HR-блог : веб-сайт. URL: <https://hurma.work/ru/blog/> (дата звернення: 20.08.2024).
5. Портал про менеджмент : веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 20.08.2024).
6. Підготовка до управління людськими ресурсами : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/managing-human-resources> (дата звернення: 20.08.2024).
7. Відносини з працівниками : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/employee-relations> (дата звернення: 20.08.2024).
8. Стратегічне лідерство та управління : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/specializations/strategic-leadership> (дата звернення: 20.08.2024).


- 
9. The Invisible HR - Mastering the Subtle Art of HRM : UdeMy : веб-сайт. URL: <https://www.udemy.com/course/the-invisible-hr-mastering-the-subtle-art-of-hrm/> (дата звернення: 20.08.2024).
 10. Професія: HR (Школа HR) : Освітній хаб міста Києва : веб-сайт. URL: <https://eduhub.in.ua/courses/kurs-6-shkola-hr> (дата звернення: 20.08.2024).
 11. Кар'єра HR: ролі, компетенції та виклики : Prometheus : веб-сайт. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-career-2/> (дата звернення: 20.08.2024).
 12. Міністерство освіти і науки України : веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
 13. Національна бібліотека України ім. Вернадського. : веб-сайт. URL: www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 20.08.2024).
 14. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. : веб-сайт. URL: <https://nlu.org.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
 15. Kortext : веб-сайт. URL: <https://kortext.com/> (дата звернення: 20.08.2024).
 16. Research4life : веб-сайт. URL: <https://portal.research4life.org/> (дата звернення: 20.08.2024).
 17. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL: <https://dspace.mipolytech.education/home> (дата звернення: 20.08.2024).
 18. Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України : веб-сайт. URL: <http://cgntb.dp.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).

6. АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

– **Академічна недоброчесність** вигляді академічного плагиату; фабрикації; фальсифікації; списування обману; хабарництва; необ'єктивного оцінювання; надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання – прямо заборонено (докладніше про це – у Положенні про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників ТОВ ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»); і в разі виявлення – **відповідний захід контролю (контрольну точку) буде оцінено в 0 балів за з наступним повідомленням декану факультету та голові комісії з академічної доброчесності Університету.**

– В разі випадку надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання студент може оскаржити процедури оцінювання за процедурами, передбаченими Положенням про організацію освітнього процесу (розділ 10).



– Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс і для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.

– Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.

– Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення та повідомлення у MS Teams на коректність змісту та мови.

– Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.

Докладніше про академічні політики стосовно етичності поведінки, академічної доброчесності та протидію булінгу можна дізнатися за посиланням: [Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](https://metinvest.university/uk/academic-policies)