

(Ф 03.02 – 91)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет Економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки та бізнес-технологій



2020 р.

Система менеджменту якості

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
**навчальної дисципліни**  
**«Технології управління персоналом»**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма: «Підприємницька діяльність в авіації»

Семестр – 7

Аудиторні заняття – 68  
Самостійна робота – 82  
Усього (годин/кредитів ECTS) – 150/5,0

Екзамен – 7 семестр

Курсова робота – 7 семестр

Індекс НБ-6-076/16-2.1.28

**СМЯ НАУ НП 11.01.05-01-2020**



Система менеджменту якості.  
Навчальна програма  
навчальної дисципліни  
«Технології управління персоналом»


Шифр  
документа

СМЯ НАУ  
НП 11.01.01 – 01-2019

стор. 2 з 13

Навчальну програму дисципліни «Технології управління персоналом» розроблено на основі освітньо-професійної програми та навчального плану № НБ-6-076/16 підготовки фахівців освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність» та освітньо-професійною програмою «Підприємницька діяльність в авіації», Наказу ректора №429/од від 20.09.2019 р. та відповідних нормативних документів.

Навчальну програму розробив:

доцент кафедри економіки та бізнес-технологій  / Седляр М.О..

Навчальну програму обговорено та схвалено на засіданні випускової кафедри за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність» та освітньо-професійною програмою «Підприємницька діяльність в авіації» - кафедри економіки та бізнес-технологій, протокол № 12 від «23» вересня 2019 р.

Завідувач кафедри  / Ушенко Н.В.

Навчальну програму обговорено та схвалено на засіданні науково-методично-редакційної ради Факультету економіки та бізнес-адміністрування, протокол № 9 від «27» листопада 2019 р.

Голова НМРР  /Тофанчук А.Т.

УЗГОДЖЕНО  
Декан ФЕБА  / С.Петровська  
2019 р.

Рівень документа – 3б  
Плановий термін між ревізіями – 1 рік  
**Контрольний примірник**

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальна програма навчальної дисципліни “ Технології управління персоналом” розроблена на основі “Методичних вказівок до розроблення та оформлення навчальної та робочої навчальної програм дисциплін», введених в дію розпорядженням від 16.06.2015р. №37/роз.

Дана навчальна дисципліна є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в соціальних та поведінкових наук.

Метою вивчення дисципліни є засвоєння студентами сутності й особливостей управління персоналом; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів управління персоналом у сфері формування кадрової стратегії, планування, розвитку оцінювання та мотивації і стимулювання персоналу, регулювання трудової діяльності; налагодження соціального партнерства в організації; визначення ефективності управління персоналом; регулювання системи управління персоналом в умовах кризи організації..

**Завдання** дисципліни – теоретико-практична підготовка студентів з питань:


- формування ефективної системи управління персоналом в організації;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз стану кадрової політики організації;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- формування успішної команди як соціального утворення;
- застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі;
- організування набору і відбору персоналу в організації;
- навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації;
- управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку;
- атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування;
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Після вивчення дисципліни "Технології управління персоналом" студент повинен **знати:**

- сутність та складові системи управління персоналом;
- напрями кадрової політики;
- сутність та методи нормування праці працівників на підприємстві;
- методи вивчення робочого часу працівників;
- соціально-психологічні особливості управління персоналом;
- методи та стратегії управління персоналом в умовах кризи;
- нормативно-правову базу управління персоналом;
- технології формування колективу в організації та основні методи ефективного командоутворення;
- ключові технології управління розвитком персоналу;
- сутність емоційного інтелекту;
- основні види та методи управління конфліктами в організації;
- технології оцінки результативності діяльності персоналу.

В результаті вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» студент повинен **уміти:**

- здійснювати аналіз ефективності діяльності персоналу;
- формувати аналізувати кадрову стратегію підприємства;
- вирішувати основні задачі, пов'язані з вибором методів оцінки атестації та оцінювання персоналу;

	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 2 з 8	

- проводити хронометраж та фотографування робочого часу;
- правильно обирати методи нормування праці;
- використовувати найефективніші інструменти управління персоналом в умовах кризи;
- управляти трудовою дисципліною та конфліктами на підприємстві
- формувати дієвий колектив та ефективні команди на підприємстві.

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з одного навчального модуля, а саме: **модуля №1 «Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом»**, який є логічно завершеною, відносно самостійною, цілісною частиною навчальної дисципліни, засвоєння якої передбачає проведення модульної контрольної роботи та аналіз результатів її виконання.

Окремим другим модулем є курсова робота, яку студент виконує в сьомому семестрі. КР є важливою складовою закріплення та поглиблення теоретичних та практичних знань та вмінь, набутих студентом у процесі засвоєння навчального матеріалу дисципліни

Навчальна дисципліна «Технології управління персоналом» базується на знаннях таких дисциплін, як «Економічна теорія», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Трудовий потенціал», «Нормування праці і підприємництво», «Економіка та організація підприємницької діяльності» та є базою для вивчення таких дисциплін як: «Бізнес-планування суб'єктів господарювання», «Оцінка економічної діяльності підприємств» тощо.

## 2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Модуль №1 «Теоретико-практичні основи технологій управління персоналом»

#### Тема 2.1.1. Основи управління персоналом.


Концепція управління персоналом. Ціль управління персоналом. Управління персоналом як процес. Завдання управління персоналом. Стратегії управління персоналом. Специфіка людських ресурсів. Функції управління персоналом. Принципи управління персоналом. Методи управління персоналом (адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи), Система управління персоналом. Підсистеми управління персоналом. Технологія управління людськими ресурсами.

#### Тема 2.1.2. Стратегія і політика управління персоналом організації

Сутність та основні риси стратегії управління персоналом. Складові стратегії управління. Сутність та завдання кадрової політики. Пріоритетні напрямки реалізації кадрової політики. Типи кадрової політики. Класифікація стратегій управління персоналом. Підприємницька стратегія. Стратегія динамічного зростання. Стратегія прибутковості. Ліквідаційна стратегія. Основні чинники, що визначають вибір конкретного виду стратегії управління персоналом. Етапи реалізації стратегії управління персоналом включає.

#### Тема 2.1.3. Ресурсне забезпечення управління персоналом

Ресурсне забезпечення управління персоналом (нормативно-правова база, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення). Нормативно-методичні документи. «Правила внутрішнього трудового розпорядку» як організаційно-розпорядничий документ. Колективний договір. Посадові інструкції. Правові норми централізованого та локального характеру. Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом (нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-

	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 3 з 8	

розпорядницького та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру). Інформаційне забезпечення системи управління персоналом. Види інформації та вимоги до неї. Критерії оцінки якості інформації. Кадрове забезпечення управління персоналом. Технічне забезпечення управління персоналом. Фінансове забезпечення управління персоналом

#### **Тема 2.1.4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом**

Соціально-психологічні категорії управління персоналом (поведінка, індивідуальність, особистість, емоційність, темперамент, здібності, задатки, обдарованість). Природні властивості особистості. Теорії, які пояснюють поведінку людини. Потреби особистості. Соціалізація як процес. Соціальна роль. Поведінка особистості в групі. Статус працівника в організації. Типи поведінки людей в організації. Дисципліна. Трудова дисципліна. Види трудової дисципліни на підприємстві (виконавча, активна, самодисципліна), Дисциплінарні відносини (охоронні, заохочувальні, виховні та організаційні). Управління дисципліною: сутність та завдання. Лідерство та влада. Дисциплінарна влада. Форми влади керівника. Методи управління дисципліною (організаційні, економічні, виховні та правові). Інструменти впливу та формування трудової дисципліни (переконання, діалог, дискусія, звичаї і традиції). Фактори впливу на рівень і стан трудової дисципліни. Основні порушення трудової дисципліни.

#### **Тема 2.1.5. Технології формування колективу організації**

Колектив організації: сутність та головні ознаки. Основні принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу (формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу, старіння колективу). Згуртованість трудового колективу. Характеристики згуртованості трудового колективу на різних етапах розвитку колективу. Симпатія та байдужість в колективі. Формальні групи. Поведінка членів формальних груп. Неформальна група. Основні відмінності формальних і неформальних груп. Процес створення та розвитку неформальних груп, причини вступу людей до них. Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами. Малі групи: сутність та класифікація. Чинники впливу на діяльність малих груп. Процес та стадії розвитку малих груп в організації. Творчий колектив: сутність, ознаки та підходи до їх організації.

#### **Сучасні технології побудови команд**


Поняття “команда” в управлінні. Специфічні відмінні риси між командами та робочими групами. Характеристики ефективної бізнес-команди. Типи команд. Головні аспекти діяльності команди. Основні стадії формування команди. Модель починаючої команди. Модель команди перехідного періоду. Модель досвідченої команди. Модель зрілої команди. Фактори, що впливають на процес формування команди. Командні ролі. Позитивні типи поведінки команди.

#### **Тема 2.1.6. Технології розвитку персоналу організації**

##### **Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації**

Коучинг (coaching) як інструмент управління та професія. Задачі коучингу. Відмінності між коучингом і тренінгом, навчанням і консультуванням. Наставництво (менторство). Методи співпраці керівників і підлеглих. Відмінності між коучингом і психотерапією. Види коучингу та сфери їх застосування. Області використання особистого коучингу. Коуч-технологія. Методи, які використовуються коучем. Реалізація основних етапів коучингу. Застосування комунікативних прийомів коучем (диктат, переконання, дискусії, самоухилення)

##### **Особливості розвитку емоційного інтелекту працівників організації.**

	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 4 з 8	

Термін „емоційний інтелект” (Emotional Intelligence Quotient – (EQ)). Емоційна компетентність. Модель здібностей емоційного інтелекту Дж. Май’єра – П. Саловея. Основні складові емоційного інтелекту на роботі. Рівні EQ. Критерії віднесення організації до «емоційно інтелектуальної». Корпоративні програми розвитку емоційного інтелекту.

#### **Тема 2.1.7. Організаційні конфлікти: природа та технології їх вирішення**

Сутність та типи конфліктів. Внутрішньособистиний конфлікт. Міжособистісний конфлікт. Конфлікт між особою та групою. Міжгруповий конфлікт. Конфлікти та конкуренція. Позитивні та негативні характеристики конфліктів. Управління конфліктами. Модель конфліктів. Джерела конфліктів. Техніки вирішення організаційних конфліктів. Стратегії управління конфліктами. Результати конфліктів. Міжособистісні техніки вирішення конфліктів.

#### **Тема 2.1.8. Performance Management як технологія оцінки результативності діяльності персоналу**

Performance Management як концепція управління підвищенням результативності діяльності. Напрями використання Performance Management в діяльності організації. Методи Performance Management. Система управління результативністю. Прийоми і методи підвищення результативності системи управління персоналом. Формула успіху в рамках концепції Performance Management. Етапи процесу Performance management. Стандарти виконання роботи. Вимоги до складання стандартів в рамках концепції Performance Management. Спостереження і зворотній зв'язок в Performance management. Оцінка виконання роботи (Performance appraisal). План підвищення ефективності (Performance development plan ).

#### **Тема 2.1.9. Оцінювання персоналу**


Система оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, основні елементи. Класифікація цілей оцінки. Основні правила при створенні і функціонуванні раціональних систем оцінювання. Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників (кваліфікаційні, поведінкові, особистісні, ефективності). Методи оцінювання персоналу (описові методи оцінювання, метод довільного опису, метод самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями, метод критичних випадків, порівняльні методи оцінювання, ранжування, метод попарних порівнянь, метод розподілу працівників, аналогічний метод, комплексні методи, аркуші оцінювання, «модель 360°», комплексні методи оцінки персоналу).

#### **Тема 2.1.10. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації**

Assessment center (Центр оцінки) як комплексна технологія оцінки персоналу. Принципи Assessment Centre. Видів технології Assessment Centre. Напрями використання технології Assessment center в діяльності організації. Етапи проведення Assessment Centre. Головні умови успішності проекту оцінки співробітників компанії. Результати представлення Assessment Centre. «Кадровий аудит». Технології розвитку талантів. Системи довільних письмових характеристик. Кількісні технології Assessment center. Headhunting («війна за таланти»).

#### **Тема 2.1.11. Технології вивчення робочого часу працівників**

Методи вивчення робочого часу. Класифікація методів вивчення робочого часу за видом і метою спостереження, змістом і деталізацією витрат робочого часу; за способом спостереження при вивченні витрат робочого часу; за об'єктом спостереження та формою

	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 5 з 8	

організації праці на робочих місцях; за способом спостереження та реєстрації результатів фіксація витрат робочого часу; за способом та формою запису результатів спостереження. Індивідуальне спостереження (за одним робітником, однією машиною); групове спостереження (за роботою кількох робітників, кількох машин); бригадне спостереження (за роботою бригади); багатостаттєве, багатопаратне спостереження; маршрутне спостереження; пікетне спостереження.

Фотографія робочого дня. Фотографія робочого процесу. Індивідуальна фотографія робочого дня. Групова фотографія робочого дня. Бригадна фотографія робочого дня. Маршрутна фотографія робочого дня. Пікетна фотографія робочого дня. Самофотографія. Методика проведення фотографій та моментних спостережень. Цілі та послідовність проведення фотографування. Структура та форма бланку спостереження. Особливості планування та проведення фотографії робочого процесу. Зміст хронометражу. Методика проведення хронометражу та фотохронометражу. Підготовка до хронометражу. Фіксація результатів спостереження в хронометражній карті. Сутність сталості хроноряду.

#### **Тема 2.1.12. Методи нормування і встановлення норм**

Методи нормування: аналітичний, укрупнений, сумарний досвідно-статистичний. Технічно обґрунтовані норми. Норма часу. Норма виробітку. Норма обслуговування. Норма чисельності. Норма керованості. Нормоване завдання. Види норм за побудовою та ступенем укрупнення (диференційовані, укрупнені, типові, комплексні, єдині). Встановлення норм обслуговування і норм штату (норм чисельності). Встановлення норм часу і норм виробітку. Нормування праці службовців. Зміст праці керівників, службовців-фахівців та інших службовців. Інформація в управлінні організацією. Складнощі нормування праці керівників. Показники нормування праці керівників. Групи управлінського персоналу. Норми керованості в управлінні організацією. Фактори, що впливають на витрати управлінської праці.


#### **Тема 2.1.13. Особливості управління персоналом організації в умовах кризи**

Антикризове управління персоналом: сутність та завдання. Криза управління персоналом. Напрями роботи з персоналом в умовах кризи. Розробка антикризових заходів в сфері управління персоналом. Ознаки антикризової кадрової політики. Типи кадрової політики в умовах кризи підприємства. Типові зміни кадрової політики в умовах кризи. Методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики. Ефективна кадрова політика в умовах кризи. Заходи з підвищення ефективності антикризового управління персоналом в організації

#### **Тема 2.1.14. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент**

Вивільнення персоналу. Підстави припинення трудового договору. Підходи до вивільнення персоналу організації: економічний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний та інституційний. Класифікація методів вивільнення персоналу. Витрати на вивільнення персоналу. Технології вивільнення персоналу. *даунсайзинг (downsizing)*. *Стратегії даунсайзингу*. Особливості проведення даунсайзингу з позицій ієрархічності організаційної культури. Показники оцінки ефективності даунсайзингу. Реінжиніринг. Вигоди, які організація може отримати від проведення реінжинірингу. Аутплейсмент: сутність, переваги та етапи проведення.

#### **Тема 2.1.15. Застосування аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу персоналу в умовах кризи**

	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 6 з 8	

Поняття "аутсорсинг". Різні форми співпраці при аутсорсингу (Управління потужностями, Максимальний, або повний, аутсорсинг, Частковий, або вибірковий аутсорсинг, Спільний аутсорсинг, Проміжний аутсорсинг, Трансформаційний аутсорсинг. Аутсорсинг спільних підприємств. Сприятливі фактори розвитку аутсорсингу. Види аутсорсингу. Види кадрових аутсорсингових послуг. Аутстафінг (outstaffing). Етапи проведення аутсорсингу. Етапи процедури визначення ідеального партнера аутсорсингу. Причини переходу підприємств на аутсорсинг. Лізинг персоналу (staff leasing). Випадки використання лізингових відносин в сфері управління людськими ресурсами. Схема формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем. Варіанти договірних відносин лізингу персоналу. Переваги дізингу персоналу для компанії-лізингоотримувача. Переваги лізингових відносин для персоналу. Недоліки лізингу персоналу.

### 3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

#### 3.1. Основні рекомендовані джерела

3.1.1. Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом. – Навчальний посібник. – К.: Гнозис, 2010. – 248 с.

3.1.2. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом: навчальний посібник. – Кам'янець-Подільськ: Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2015. – 160 с.

3.1.3. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко. - Київ : НТУУ « КПП імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

3.1.4. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.

#### 3.2. Додаткові рекомендовані джерела

3.2.1. Вітчизняна практика та зарубіжний досвід управління персоналом : монографія / [Шмиголь Н.М. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.В. Череп ; Держ. ВНЗ "Запоріж. нац. ун-т" М-ва освіти і науки України. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 291 с.

3.2.2. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / [Т.В. Березянко, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер та ін.] ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : Кафедра, 2017. – 271с. : іл., табл.


3.2.3. Залюбінська Л.М. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. – Одеса : ОНУ. – Ч. 1. – 2016. – 250 с.

3.2.4. Залюбінська Л.М. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. – Одеса : ОНУ. – Ч. 2. – 2017. – 558 с.

3.2.5. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В.М. Данюка ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; Публ. акціонер. т-во "Новокраматор. машинобуд. завод". – Київ : КНЕУ, 2013. – 666 с.

3.2.6. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. вищ. навч. закл. "Донец. нац. техн. ун-т". – Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. – 159 с.



	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 7 з 8	

### АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА


№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки

(Ф 03.02 – 02)

### АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

№ пор .	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайомлення	Примітки

(Ф 03.02 – 04)

	Система менеджменту якості. Навчальна програма навчальної дисципліни «Технології управління персоналом»	Шифр документа	СМЯ НАУ НП 11.01.01 – 01-2019
		стор. 8 з 8	

### АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЇ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності

(Ф 03.02 – 03)

### АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	Зміненого	Заміненого	Нового	Анульованого			

(Ф 03.02 – 32)

### УЗГОДЖЕННЯ ЗМІН

	Підпис	Ініціали, прізвище	Посада	Дата
Розробник				
Узгоджено				
Узгоджено				
Узгоджено				