

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. декана факультету економіки та управління

Андрій КОЦУР

« 31 » серпня 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. профектора з науково-педагогічної роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

« 31 » серпня 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового інституту розвитку освітніх технологій

Святослав ПИТЕЛЬ

« 31 » серпня 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

ступінь вищої освіти – магістр

галузь знань – 01 Освіта/Педагогіка

спеціальність – 015 Професійна освіта

спеціалізація – 015.39 Цифрові технології

освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	I	2	30	15	5	4	96	150	2
Заочна	I	2	8	4	-	-	138	150	2

31.08.2023

Тернопіль – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 015 «Професійна освіта» спеціалізацією 015.39 «Цифрові технології» галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023 р.)

Робочу програму склала:
канд. геог. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Галина БАБ'ЯК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 015 Професійна освіта, протокол № 1 від 30.08.2023 р.

Голова групи забезпечення спеціальності
д-р пед. наук, професор



Лілія РЕБУХА

Гарант ОІШ
канд. геогр. наук, доцент



Галина БАБ'ЯК

1. СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Опис дисципліни «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

Дисципліна – HR-менеджмент	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань – 01 Освіта/Педагогіка	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання українська
Кількість залікових модулів - 4	Спеціальність – 015 «Професійна освіта Спеціалізація – 015.39 «Цифрові технології» Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 8</i> Практичні заняття: <i>Денна – 15</i> <i>Заочна – 4</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: <i>Денна – 96, тренінг, КПІЗ - 4</i> <i>Заочна - 138</i> Індивідуальна робота : <i>Денна – 5</i>
Тижневих годин: 10 год, з них аудиторних – 3 год		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни «HR-менеджмент»

2.1. Мета вивчення дисципліни

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

2.2. Завдання вивчення дисципліни

В процесі викладання цієї дисципліни студенти повинні: розуміти сутність і місце HR-менеджменту в управлінні освітньою організацією; знати фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі; оцінювати стан, проблеми і тенденції розвитку HR-служб; аналізувати потреби та здійснювати оцінку плану розвитку персоналу; теоретична підготовка студентів із питань:

- HR-менеджмент в системі менеджменту в освітніх закладах;
- HR-планування в освітніх організаціях;
- організація діяльності та функції HR-служб;
- оцінювання та атестація персоналу;
- управління процесом розвитку та рухом персоналу;
- ефективність HR-менеджменту.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.

У процесі викладання навчальної дисципліни «HR-менеджмент» основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, а саме:

СК 6. Здатність управляти стратегічним розвитком команди в процесі здійснення професійної діяльності.

СК 12. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; управляти малими, середніми і великими групами та виконувати функції з відбору, розміщення працівників.

СК 13. Здатність розробляти плани і програми розвитку працівників, обґрунтовувати форми і методи навчання персоналу; планувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення курсу «HR-менеджмент» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних курсів «Управління персоналом в професійній освіті», «Управління професійним розвитком персоналу», дисциплін блоку «Професійна освіта», цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2.5. Результати навчання.

В результаті вивчення навчальної дисципліни «HR-менеджмент» студент повинен:

ПРН 3. Ефективно формувати комунікаційну стратегію, здійснювати ділову комунікацію і доносити зрозуміло і недвозначно свої думки та аргументи до фахівців та широкого загалу, вести професійну дискусію.

ПРН 5. Обирати оптимальну стратегію колективної діяльності, міжособистісного спілкування та взаємодії для реалізації комплексних проєктів у професійній освіті та міждисциплінарних проєктів з урахуванням етичних, правових, соціальних та економічних аспектів.

ПРН 15. Організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН 16. Вміти оцінювати результати власної роботи і нести відповідальність за особистий професійний розвиток та складати індивідуальні плани розвитку працівників, враховуючи результати оцінки особистих та професійних здібностей.

3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль 1. HR-менеджмент освітнього закладу як об'єкт управління.

Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту освітніх організацій.

Роль та значення HR-менеджменту як науки. Людина як об'єкт HR-менеджменту. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних освітніх організацій.

HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «людські ресурси», «персонал», «кадри». Системний підхід до HR-менеджменту освітньої організації. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту. Загальна модель HR-менеджменту. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту.

Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами». Етапи історичного розвитку HR-менеджменту. Особливості HR-менеджменту у закордонних освітніх закладах: можливості використання досвіду.

Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система менеджменту.

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу освітньої організації. «Індивід», «Особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці. Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Поняття посади, професії, кваліфікації. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. HR-політика освітнього закладу.

Поняття та значення сучасної HR-політики освітніх закладах. Основні структурні складові HR-політики. Фактори, що впливають на формування HR-політики. Стратегія HRM. Взаємозв'язок стратегії розвитку освітньої організації, стратегії HRM та HR-політики. Зміст HR-політики на різних етапах життєвого циклу освітньої організації. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних HR документах.

Правова база для здійснення сучасної HR-політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні HR-політики. Вплив стилю керівництва на HR-політику. Обговорення відмінностей принципів HR-політики в умовах ринкової системи господарювання.

Тема 4. HR-планування в освітніх організаціях.

Поняття про HR-планування. Мета та завдання HR-планування. Сутність стратегічного HR-планування.

Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та

зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.

Ключові компетенції персоналу Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Тема 5. Професійний набір і використання персоналу.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами освітньої організації. Методи залучення кандидатів на роботу. Витрати освітньої організації на залучення персоналу. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу. Конкурсний відбір персоналу.

Порядок приймання на роботу. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників. Переведення на іншу роботу.

Тема 6. Організація діяльності та функції HR-служб.

Призначення та роль сучасних HR-служб в освітньому закладі. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR-служб. Різновиди HR-служб. Основні функції та відповідальність HR-служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок HR-служби з іншими підрозділами освітньої організації. Реорганізація роботи HR-служби.

Роль HR-менеджера. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі HR-менеджера освітньої організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.

Змістовий модуль 2. HR-менеджмент колективу освітнього закладу.

Тема 7. Формування колективу закладу освіти.

Колектив як соціальна група. Етапи розвитку колективу освітньої організації. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.

Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в HRM. Корпоративна культура в системі HRM. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

Тема 8. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.

Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу.

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній освітній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.

Атестація персоналу та види атестацій. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу.

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління. Навчання

персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Планування та підготовка резерву. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Психологічний аналіз особи працівника.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.

Вивчення та управління якістю трудового життя працівників освітньої організації. Управління безпекою персоналу.

Тема 12. Соціальне партнерство в освітній організації.

Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення. Статус профспілок та їх об'єднань. Легалізація профспілок та їх об'єднань. Права та обов'язки профспілок та їх об'єднань. Повноваження виборного органу профспілкової організації. Державні гарантії прав профспілок.

Коллективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Коллективні переговори та вирішення розбіжностей.

Тема 13. Ефективність HR-менеджменту.

Основні задачі оцінки ефективності HRM. Оцінка і вимір ефективності HRM. Методи оцінки. Бальна методика оцінки ефективності роботи. Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП).

4. Структура залікового кредиту дисципліни «HR-менеджмент» (денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. HR-менеджмент освітнього закладу як об'єкт управління.						
Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту освітніх організацій.	2	2	2	2	7	Тести, питання, есе
Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система менеджменту.	2				7	Питання, реферати
Тема 3. HR-політика освітнього закладу.	2	2			7	Тести, питання, реферати
Тема 4. HR-планування в освітніх організаціях.	2				8	Тести, питання
Тема 5. Професійний набір і використання персоналу.	2	2			7	Тести, питання, есе
Тема 6. Організація діяльності та функції HR-служб.	4				8	Питання, реферати
Змістовий модуль 2. HR-менеджмент колективу освітнього закладу.						
Тема 7. Формування колективу освітнього закладу.	2	2	2	2	7	Тести, питання, реферати
Тема 8. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.	2	2			8	Питання, реферати
Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу.	2				8	Тести, питання, реферати
Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу.	2	2	1		8	Тести, питання, реферати
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу.	2	2			7	Тести, питання
Тема 12. Соціальне партнерство в освітній організації.	2				7	Тести, питання
Тема 13. Ефективність HR-менеджменту.	4	1		7	Питання, реферати	
Разом	30	15	5	4	96	

(заочна форма навчання)

№ теми	Тема	Кількість годин			Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	
1.	Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту освітніх організацій.	1	1	12	
2.	Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система менеджменту.	1	-	12	
3.	Тема 3. HR-політика освітнього закладу.	1	-	14	
4.	Тема 4. HR-планування в освітніх організаціях.	1	1	10	
5.	Тема 5. Професійний набір і використання персоналу.	-	-	10	
6.	Тема 6. Організація діяльності та функції HR-служб.	1	-	10	
7.	Тема 7. Формування колективу закладу освіти.	1	1	10	
8.	Тема 8. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.	-	-	10	
9.	Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу.	-	-	10	
10.	Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу.	1	-	10	
11.	Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу.	-	-	10	
12.	Тема 12. Соціальне партнерство в освітній організації.	-	-	10	
13.	Тема 13. Ефективність HR-менеджменту.	1	1	10	
Разом		8	4	138	

5. Тематика практичних занять

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Тема: HR-менеджмент в системі менеджменту освітніх організацій. HR-менеджмент як соціальна система менеджменту.

Мета: з'ясувати основні методологічні аспекти сутності і місця HR-менеджменту в управлінні освітньою організацією; розуміти предмет, об'єкт, основні завдання та взаємозв'язок дисципліни «HR-менеджмент» з іншими науками; вивчити персонал як суб'єкт і об'єкт управління.

Питання для обговорення:

1. Роль та значення HR-менеджменту як науки. Людина як об'єкт HR-менеджменту.
2. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
3. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних освітніх організацій.
4. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту.
5. Системний підхід до HR-менеджменту освітньої організації.
6. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту. Загальна модель HR-менеджменту.
7. Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами».
8. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту.
9. Особливості HR-менеджменту у закордонних освітніх закладах: можливості використання досвіду.
10. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу освітньої організації. «Індивід», «Особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.
11. Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.
12. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.
13. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема: HR-політика освітнього закладу. HR-планування в освітніх організаціях.

Мета: вивчити та оцінити HR-політику в освітніх закладах; розуміти особливості HR-планування в освітніх організаціях; вивчити стратегію HR-менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Поняття та значення сучасної HR-політики освітніх закладів. Основні структурні складові HR-політики. Фактори, що впливають на формування HR-політики.
2. Стратегія HRM. Взаємозв'язок стратегії розвитку освітньої організації, стратегії HRM та HR-політики.
3. Зміст HR-політики на різних етапах життєвого циклу освітньої організації. Розробка та реалізація HR-політики у концептуальних HR-документах.
4. Правова база для здійснення сучасної HR-політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні HR-політики.
5. Вплив стилю керівництва на HR-політику. Обговорення відмінностей принципів HR-політики в умовах ринкової системи господарювання.
6. Поняття про HR-планування. Мета та завдання HR-планування.
7. Сутність стратегічного HR-планування. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

8. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.
9. Ключові компетенції персоналу.
10. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема: Професійний набір і використання персоналу. Організація діяльності та функції HR-служб.

Мета: з'ясувати особливості залучення персоналу, методи залучення; вивчити структуру, призначення та роль сучасних HR-служб в освітніх закладах; з'ясувати основні функції та відповідальність HR-служб; висвітлити основні напрями діяльності та ролі HR-менеджера освітньої організації; вивчити вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.

Питання для обговорення:

1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами освітньої організації.
2. Методи залучення кандидатів на роботу. Витрати освітньої організації на залучення персоналу.
3. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу. Конкурсний відбір персоналу. Порядок приймання на роботу. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників.
4. Переведення на іншу роботу.
5. Призначення та роль сучасних HR-служб в освітніх закладах. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR-служб.
6. Різновиди HR-служб. Основні функції та відповідальність HR-служб.
7. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок HR-служби з іншими підрозділами освітньої організації.
8. Реорганізація роботи HR-служби. Роль HR-менеджера.
9. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування.
10. Основні напрями діяльності та ролі HR-менеджера освітньої організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема: Формування колективу закладу освіти. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.

Мета: вивчити роль та місце колективу як соціальної групи; з'ясувати роль HR-менеджера у формуванні колективу; оцінити соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.

Питання для обговорення:

1. Колектив як соціальна група. Етапи розвитку колективу закладу освіти. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
2. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. Формальні і неформальні групи.
3. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів.
4. Лідерські якості керівника в HRM. Корпоративна культура в системі HRM.
5. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.
6. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності.
7. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
8. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема: Оцінювання та атестація персоналу.

Мета: з'ясувати необхідність оцінювання персоналу в сучасній освітній організації; вивчити сутність та види оцінки персоналу; визначити особливості документального супроводження атестації.

Питання для обговорення:

1. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній освітній організації.
2. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.
3. Атестація персоналу та види атестацій. Зміст атестації для різних категорій персоналу.
4. Організація проведення атестації персоналу.
5. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу.
6. Документальне супроводження атестації.
7. Використання результатів атестації персоналу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема: Управління процесом розвитку та рухом персоналу.

Мета: з'ясувати особливості виявлення та аналізу потреб персоналу; вивчити моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна; визначити фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри; вивчити особливості психологічного аналізу особи працівника.

Питання для обговорення:

1. Професійний розвиток персоналу.
2. Виявлення та аналіз потреб персоналу.
3. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.
4. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.
5. Створення відповідних умов для зростання.
6. Методи соціального та морального впливу на персонал.
7. Гуманізація праці, залучення до управління.
8. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.
9. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.
10. Управління мобільністю кадрів.
11. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу.
12. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.
13. Планування та підготовка резерву. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.
14. Психологічний аналіз особи працівника.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7, 8

Тема: Управління процесом вивільнення персоналу. Соціальне партнерство в освітній організації. Ефективність HR-менеджменту.

Мета: вивчити причини та фактори вивільнення персоналу; визначити особливості вивчення та управління якістю трудового життя працівників освітньої організації; методичні підходи до бальної оцінки ефективності роботи та комплексної оцінки управлінської праці (КОУП).

Питання для обговорення:

1. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Розірвання трудового договору за ініціативою працівника.
2. Аутсорсинг, аутплейсмент.
3. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення.
4. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.
5. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.
6. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників освітньої організації.
7. Управління безпекою персоналу.

8. Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення. Статус профспілок та їх об'єднань.
9. Легалізація профспілок та їх об'єднань. Права та обов'язки профспілок та їх об'єднань.
10. Повноваження виборного органу профспілкової організації. Державні гарантії прав профспілок.
11. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.
12. Основні задачі оцінки ефективності HRM. Оцінка і вимір ефективності HRM.
13. Методи оцінки. Бальна методика оцінки ефективності роботи.
14. Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП).

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПЗ)

КПЗ передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу студента у процесі вивчення дисципліни «HR-менеджмент».

Успішне виконання КПЗ розраховане на використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення і реалізації ситуаційного підходу.

КПЗ з дисципліни «HR-менеджмент» виконується кожним студентом індивідуально і оформлюється у вигляді реферату. КПЗ охоплює ті теми, на які виділено менше часу на практичних заняттях. Основним критерієм підготовки цього завдання є інновації. Метою виконання КПЗ є набуття навичок користування новою літературою, інтернетом, науковими джерелами. Виконання КПЗ є одним з обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни.

Рекомендації щодо виконання окремих розділів роботи:

Вступ. Викладається: актуальність, оцінка сучасного стану проблеми, яка дається на основі аналізу вітчизняної і зарубіжної наукової (науково-технічної) літератури із зазначенням практично вирішених задач, існуючих проблем у даній предметній галузі, зазначення провідних фірм та провідних вчених і спеціалістів, які мають розробки з цієї проблеми; мета роботи.

1. Характеристика діяльності освітнього закладу. Необхідно викласти відомості про об'єкт та предмет дослідження, необхідні та достатні для розкриття суті даної роботи, вид діяльності, особливості роботи, напрями та методи HR-менеджменту, організаційна структура обраного освітнього закладу.

2. Аналіз HR-потенціалу освітнього закладу. Даний розділ роботи повинен містити інформацію та її аналіз за три роки про HR потенціал освітнього закладу, а саме: характеристика руху кадрів (по роках), кадровий склад персоналу освітнього закладу (по роках), характеристика персоналу за освітою та віком (по роках), характеристика персоналу за статтю (по роках), рух робочої сили освітнього закладу «__» (по роках), аналіз фонду заробітної платні освітнього закладу «__».

3. Визначення проблеми та шляхи її вирішення.

4. Економічна доцільність запропонованих заходів в освітньому закладі «__».

Висновки.

Список використаних джерел.

7. САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота як основна форма засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових занять та без участі викладача, передбачає особистісно-орієнтовану організацію самоосвіти студента. Самостійна робота забезпечується необхідними навчально-методичними засобами: підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій, навчально-методичними розробками для самостійного вивчення дисципліни, електронно-обчислювальною технікою, періодичними виданнями, засобами самоконтролю (тести, ділові ситуації, питання для самоконтролю).

Студенти мають можливість самостійно опрацювати навчальний матеріал у бібліотеці, навчальних кабінетах і комп'ютерних класах з використанням Інтернет, а також у домашніх умовах (при отриманні відповідного пакету навчально-методичної літератури).

Діагностика якості самостійної роботи здійснюється викладачем при оцінюванні змістових модулів та на основі підсумкового контролю залікового модуля.

Перелік тем і питань для самостійного опрацювання з дисципліни «HR-менеджмент»:

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	Форма представлення
1.	<p>Опрацювання лекційного матеріалу, законодавчих та нормативних актів, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації.</p> <p>Підготовка есе за тематичними напрямками:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Роль HR-менеджера в розвитку освітньої організації. Сучасні тенденції українських освітніх закладів. 2. Роль команди топ-менеджерів, лінійних керівників та HR-менеджера: розподіл відповідальності. 3. Профіль посади HR-менеджера. 4. Як «продати» свій особистий бренд. 5. Особистий план розвитку. 6. HR: каталізатор змін чи запорука стабільності розвитку освітньої організації. 7. Психологія в HR: технології та інструментарій. 8. Лідер як каталізатор ідеї. Відповідальність лідера. 9. Команда як вирішальний фактор успіху організації. 10. Виникнення корпоративної культури в нових освітніх організаціях. Аналіз культури освітньої організації (приклад з практики). 11. Оцінка та зміна корпоративної культури: технології втручання. 12. Відповідальність HR за формування стратегії освітнього закладу. 13. Алгоритм створення HR-стратегії. 14. Стратегія освітнього закладу як джерело вимог до затрат на персонал. 15. Створення корпоративної культури. Через цінності — до прибутку освітнього закладу. 16. Закріплення зони відповідальності: посадова інструкція та ключові індикатори ефективності. 17. Фільтри у доборі персоналу. 18. Критерії оцінки людських ресурсів: стандартні та нестандартні. 19. Технології проведення оціночного інтерв'ю. 20. Способи і методи адаптації співробітника. 21. Особистий приклад лідера. Наставництво. 22. Приклади впроваджених адаптаційних програм. 23. Планування кар'єри. 24. Розвиток персоналу. Створення системи навчання. 25. Види навчання кваліфікованого персоналу. 26. Складові успішного тренінгу. 27. Пошук і розвиток талантів. Кадровий резерв – золото освітнього закладу. 28. Створення системи мотивації персоналу. Основні елементи в системі мотивації. 29. Компоненти мотивації: компенсаційний пакет, стимулювання, лідерство. 30. Системи стимулювання. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків. 31. Позитивна та негативна мотивація. Ієрархія потреб. 32. Грейдинг та посадовий аналіз як основа побудови компенсаційного пакету. 33. Процедура грейдування і регулярної атестації персоналу на її основі. 34. Самоменеджмент: Управління часом та стресом. Емоційний інтелект. 35. Технології прийняття рішень. Координація дій. 36. Клімат спілкування та ефективність освітнього закладу. 37. Управління зборами і проведення нарад. 	Підготовка есе з проблемних питань

	38. Усні та письмові комунікації в освітньому закладі. 39. Стратегія управління конфліктами в освітньому закладі. 40. Аналіз і шляхи удосконалення використання робочого часу в освітньому закладі. 41. Організація оцінки персоналу та її ефективність. 42. Організація розвитку персоналу та його ефективність. 43. Кадрове діловодство в освітньому закладі. 44. Кадрова служба освітньої організації, ефективність її діяльності. 45. Інвестування в персонал і його ефективність. 46. Конкурентоспроможність персоналу освітньої організації й шляхи її підвищення. 47. Соціальне партнерство в освітньому закладі.	
2.	Виконання індивідуального завдання	КПЗ
3.	Тренінг з дисципліни	Презентація результатів

8. Тренінг з дисципліни

Організація і порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина. Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

2. Організаційна частина. Встановлення правил проведення тренінгу, формування малих робочих груп (3-5 груп), визначення завдань та розподіл ролей. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

3. Практична частина. Виконання тренінгових завдань у малих групах з використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

4. Підведення підсумків. Презентація практичної роботи в малих групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

Програма тренінгу орієнтована на формування студентами системи базових знань з теорії і практики HR-менеджменту, прийняття управлінських рішень. До того ж оволодіння цими положеннями має виробити у студентів навички практичного використання знань щодо управління освітнім закладом та прийняття виважених управлінських рішень.

Тематичні напрями тренінгу

1. Стратегія і система HR-менеджменту.
2. Методологія HR-менеджменту.
3. Практика HR-менеджменту.
4. Організаційні складові HR.
5. Ефективність HR-менеджменту.

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «HR-менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КПЗ;
- контрольна робота;
- екзамен.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «HR-менеджмент» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4
20 %	20 %	20 %	40 %
1. Опитування (тестування) під час заняття, розв'язування управлінських ситуацій (Тема 1-6 по 5 балів = 30 балів) 2. Письмова робота = 70 балів.	1. Опитування (тестування) під час заняття, розв'язування управлінських ситуацій (Тема 7-13 по 5 балів = 35 балів) 2. Письмова (контрольна) робота = 65 балів.	1. Активна участь у тренінгах = 20 балів. 2. Написання КППЗ, на основі сформованих індивідуальних завдань = 50 балів. 3. Захист КППЗ = 30 балів	1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Практичне завдання = 60 балів

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; <i>on-line</i> платформи: <i>ZOOM; Google Meet</i>)	1-13
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-13
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: <i>MS Office</i>	1-13
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення (<i>Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox</i>)	1-13

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm
3. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
5. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
6. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-ХІІ від 27.12.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
7. Березюк А.М. Менеджмент персоналу організацій [Текст]: навч. посіб. нац. аерокосм. ун-т ім. М. С. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків: ХАІ. 2015. 121 с.
8. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 6. С. 18-24.
9. Гадецька С.В., Головка О.Г., Пономаренко В.О. Удосконалення системи управління персоналом на вітчизняному підприємстві [Текст]. *Вісник УБС НБУ*. 2012. №3 (15). С. 316-319.
10. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці. Донецьк: ІЕП НАН України, 2001.
11. Дубовик О.В., Босак О.В., Шегинська Н.З. Планування та управління кар'єрою: навч. посібник. К.: УБС НБУ, 2008. 348 с.
12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с.
14. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина перша. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. 252 с.
15. Інтелектуалізація людського капіталу /за ред. Бондар І. К. та ін.; наук. ред. Бондар І. К. К.: Корпорація, 2008. 262 с.
16. Кузьмін О.Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання [Текст]: монографія. Вінниця: Державна картографічна фабрика. 2012. 272 с.
17. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Ліра-К, 2016. 336 с.
18. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник /Ю. І. Палеха. 2-ге вид., виправл. К. : Ліра-К, 2012. 336 с.
19. HRM. Практикум: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. Дніпропетровськ: [Університет митної справи та фінансів], 2016. 211 с.
20. HRM сучасної організації [Текст]: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ: НТУУ "КПІ", 2011. 496 с.
21. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. URL: <http://209.85.129.132/search?q=cache:a8SKLRmXqVcJ:www.nbu.gov.ua/portal>.
22. Лазоренко О. Людські ресурси як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. URL: http://www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Lazorenko.pdf.
23. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. – URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=635>.
24. Робоча програма, методичні вказівки для проведення практичних занять, організація самостійної роботи і КПЗ з курсу «Технології управління персоналом» для студентів вищої школи галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійна програма – магістр «Управління персоналом та економіка праці» /Укладач: Баб'як Г.П. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 51 с.
25. Управління розвитком людських ресурсів /за ред. Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія». Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. 316 с.

26. Вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті URL: <http://www.management.com.ua/hrm/>
27. Бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» URL: <http://www.uks-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/>
28. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Законодавство України URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
30. Проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу URL: <http://hr-kavjarnia.com.ua/>
31. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «MeHeджеR по персоналу» URL: <http://www.hrliga.com/>
32. URL: <http://www.facebook.com/rabota.in.ukraine?v=wall>
33. Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 URL: <http://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/aboutdeloitte/articles/about-deloitte.html#2018-global-impact>
34. Global Human Capital Trends 2017. URL: <http://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-3.pdf>
35. Josh Bersin HR Technology Disruptions for 2018 Productivity, Design, and Intelligence Reign URL: <http://www.deloitte.com/insights>
36. Josh Bersin The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR October 9, 2017 URL: <http://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/HumanCapitalTrends2018>. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/humancapital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-5.pdf>
37. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.
38. The Future of Jobs Report 2018 URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>