Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор ННІ соціології
та медіакомунікацій
Юлена МУРАДЯН
_____

«31» серпня 2026 р.

Робоча програма навчальної дисципліни

Комунікативні технології у менеджменті персоналу

рівень вищої освіти ___перший (бакалаврський) рівень вищої освіти_____

галузь знань_____05 Соціальні та поведінкові науки_____

спеціальність 054 – Соціологія

освітня програма Соціологія комунікацій, реклами та зв'язків з громадськістю

спеціалізація_____

вид дисципліни _____вибіркова_____

факультет_____ННІ соціології та медіакомунікацій_____

2026/2027 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою ННІ соціології та медіакомунікацій ХНУ імені В.Н. Каразіна

«__26__» серпня 2026 року, протокол № 6

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

Субота Марина Миколаївна, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій

Програму схвалено на засіданні кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій ННІ соціології та медіакомунікацій ХНУ імені В.Н.Каразіна

Протокол від «26» серпня 2026 року № 1

Завідувачка кафедри
прикладної соціології
та соціальних комунікацій



Ірина СОЛДАТЕНКО

Програму погоджено з гарантом освітньої (професійної) програми «Цифровий соціум»

Гарант освітньої програми



Ірина СОЛДАТЕНКО

Програму погоджено методичною комісією ННІ соціології та медіакомунікацій ХНУ імені В.Н. Каразіна
« 26 »серпня 2026 року, протокол № 1

Голова науково-методична комісія ННІ соціології і медіакомунікацій



(Юлія СОРОКА)

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Комунікативні технології у менеджменті персоналу» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 054 – Соціологія, освітньої програми «Соціологія комунікацій, реклами та зв'язків з громадськістю».

Дисципліна спрямована на формування у студентів системного уявлення про менеджмент персоналу як особливу сферу управлінської діяльності та про місце комунікації в управлінні людськими ресурсами організації. Курс побудовано таким чином, щоб студенти опанували базові поняття, функції та теоретичні підходи менеджменту персоналу, а надалі розглянули комунікативний вимір основних HR-процесів: планування потреби у персоналі, рекрутингу та відбору, адаптації, мотивації, оцінювання результативності, розвитку, управління кар'єрою, внутрішніх комунікацій, залученості, управління конфліктами та змінами.

Особлива увага приділяється сучасним трансформаціям сфери управління персоналом: переходу від кадрового адміністрування до стратегічного HRM; розвитку концепцій досвіду працівника (employee experience), залученості персоналу (employee engagement) та employee voice (голос працівників); бренду роботодавця; цифровізації HR-процесів; дистанційній і гібридній роботі; використанню HR-аналітики та штучного інтелекту; етичним проблемам алгоритмізованого управління персоналом; захисту персональних даних працівників.

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни

Метою дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння теоретичних засад і сучасних практик менеджменту персоналу та здатності застосовувати комунікативні технології для забезпечення основних HR-процесів, розвитку внутрішніх комунікацій, взаємодії працівників і менеджменту, залучення, адаптації, мотивації та розвитку персоналу.

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни

- сформувати розуміння сутності менеджменту персоналу, його об'єкта, суб'єктів, функцій та місця в системі менеджменту організації;
- ознайомити з еволюцією підходів до управління працею і персоналом – від наукового менеджменту та школи людських відносин до стратегічного управління людськими ресурсами (HRM);
- розглянути сучасні моделі менеджменту персоналу, концепції людського капіталу, психологічного контракту та «здібності – мотивація – можливості» (AMO);
- сформувати розуміння життєвого циклу працівника та ролі комунікації на різних його етапах;
- розглянути комунікативне забезпечення кадрового планування, аналізу робіт і компетентнісного підходу;
- ознайомити з технологіями рекрутингу, добору, брендингу роботодавця та досвіду кандидата;
- сформувати практичні навички організації введення нового працівника в посаду та організацію (onboarding) та адаптації;
- розкрити роль внутрішніх комунікацій у формуванні організаційної культури, довіри та залученості;
- розглянути теорії мотивації та комунікативні інструменти мотивації, визнання і підтримки персоналу;
- навчити використовувати технології постановки цілей, зворотного зв'язку та оцінювання результативності працівника (performance review);

- ознайомити з технологіями розвитку персоналу, наставництва, менторингу, коучингу та управління кар'єрою;
- сформувати здатність аналізувати внутрішні комунікації та канали, що забезпечують працівникам висловлювання своєї позиції та вплив на рішення;
- розглянути комунікативні технології управління конфліктами та змінами;
- ознайомити з управлінням персоналом у дистанційних, гібридних та цифровізованих організаціях;
- сформувати критичне розуміння можливостей і ризиків інформаційних систем управління персоналом (HRIS), HR-аналітики та генеративного ШІ;
- сформувати здатність оцінювати HR-комунікації з позицій етики, недискримінації, приватності й прозорості;
- навчити розробляти комплексні рішення щодо внутрішніх HR-комунікацій.

1.3. Кількість кредитів – 4.
1.4. Загальна кількість годин – 120.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни

Показник	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Курс	3	3
Семестр	6	6
Лекції	16 год.	6 год.
Практичні заняття	32 год.	6 год.
Самостійна робота	72 год.	108 год.
Усього	120 год.	120 год.
Форма підсумкового контролю	залік	залік

1.6. Заплановані результати навчання
Після опанування дисципліни студент повинен:
знати:
- базові поняття та функції менеджменту персоналу;
- основні етапи становлення теорії та практики менеджменту персоналу;
- класичні та сучасні концепції управління персоналом;
- етапи життєвого циклу працівника в організації;
- принципи кадрового планування і компетентнісного підходу;
- принципи рекрутингу, відбору, брендингу роботодавця та досвіду кандидата;
- засади організаційної соціалізації та введення нового працівника в посаду та організацію;
- основні теорії мотивації;
- сутність залученості працівників, досвіду працівника та голосу працівників (employee voice);
- принципи управління результативністю та зворотного зв'язку;
- технології розвитку персоналу, менторства та коучингової комунікації;
- засади управління конфліктами та комунікації змін;
- можливості цифрових HR-платформ, HR-аналітики та ШІ;
- правові та етичні обмеження цифрового моніторингу та роботи з персональними даними.

вміти:
- аналізувати основні функції менеджменту персоналу та роль комунікації в HR-процесах;
- визначати основні комунікативні проблеми у взаємодії працівників і керівництва;

- аналізувати вакансії, комунікацію роботодавця з кандидатами та елементи бренду роботодавця;
- характеризувати основні підходи до адаптації, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу;
- добирати базові канали та інструменти внутрішньої комунікації відповідно до конкретної ситуації;
- формулювати конструктивний зворотний зв'язок у типових ситуаціях професійної взаємодії;
- аналізувати комунікативні аспекти конфліктів та організаційних змін;
- оцінювати можливості й ризики використання цифрових технологій та штучного інтелекту в менеджменті персоналу;
- застосовувати базові принципи етичної, недискримінаційної та відповідальної комунікації у сфері управління персоналом;
- пропонувати обґрунтовані комунікативні рішення для типових ситуацій у роботі з персоналом.

1.7. Компетентності та програмні результати навчання

Загальні компетентності:
ЗК 01. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
ЗК 03. Здатність працювати в команді.
ЗК 04. Здатність бути критичним і самокритичним.
ЗК 06. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.
ЗК 07. Навички міжособистісної взаємодії.
ЗК 08. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
ЗК 09. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.
ЗК 10. Здатність генерувати нові ідеї.
ЗК 15. Мовленнєва та комунікативна компетентність.

Фахові компетентності:
ФК 01. Здатність оперувати базовим категоріальним апаратом соціології, реклами та зв'язків з громадськістю.
ФК 09. Уміння обговорювати професійні проблеми, відстоювати свою точку зору, пояснювати сутність явищ, подій, процесів, робити висновки, давати аргументовані відповіді.
ФК 10. Володіння навичками роботи в організації / відділі реклами, маркетингу, зв'язків з громадськістю.
ФК 12. Здатність брати участь у створенні ефективної комунікаційної інфраструктури організації, забезпеченні внутрішньої і зовнішньої комунікації; брати участь у формуванні та підтримці корпоративної культури.
ФК 13. Здатність брати участь у плануванні, підготовці та проведенні комунікаційних кампаній та заходів відповідно до цілей і завдань організації на основі результатів досліджень.
ФК 16. Цифрова компетентність, що передбачає ефективне використання інформаційних технологій у професійній діяльності та прийнятті управлінських рішень.

Програмні результати навчання:
РН 01. Використовувати понятійний апарат соціології, реклами, зв'язків з громадськістю в професійній діяльності.
РН 06. Ефективно виконувати різні ролі у команді в процесі вирішення фахових задач, дотримуючись професійних етичних норм.

РН 07. Використовувати інформаційно-комунікаційні технології у процесах пошуку, збору та аналізу соціологічної інформації.
РН 08. Обґрунтовувати власну позицію, робити та аргументувати самостійні висновки за результатами досліджень і аналізу професійної літератури.
РН 09. Володіння навичками організаційно-управлінської роботи з малими колективами.
РН 12. Володіння знаннями і навичками роботи в соціологічних службах, прес-службах, засобах масової інформації, відділах реклами, зв'язків з громадськістю та комунікаційних агентствах.

1.8. Пререквізити

Перелік дисциплін, що передують вивченню цієї дисципліни: «Основи теорії комунікації», «Соціальні комунікації, реклама та зв'язки з громадськістю: вступ до спеціальності», «Соціальна психологія», «Маркетинг», «Теорія та практика реклами», «Теорія та практика зв'язків з громадськістю»,

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тема 1. Менеджмент персоналу як сфера управлінської діяльності

Організація як соціальна система. Людина в організації. Поняття персоналу, кадрів, людських ресурсів і людського капіталу. Менеджмент персоналу та управління людськими ресурсами: співвідношення понять. Цілі й основні функції менеджменту персоналу. Суб'єкти управління персоналом. HR-служба в структурі сучасної організації. Адміністративна, сервісна та стратегічна ролі HR. Система менеджменту персоналу та її основні процеси: планування, рекрутинг, відбір, адаптація, мотивація, оцінювання, навчання й розвиток, кар'єрне планування, утримання та звільнення. Employee lifecycle. Комунікація як наскрізна складова системи менеджменту персоналу.

Тема 2. Еволюція теорій і моделей менеджменту персоналу

Науковий менеджмент Ф. Тейлора. Адміністративна школа А. Файоля. Бюрократична організація М. Вебера. Хоторнські дослідження та школа людських відносин. Теорії мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, В. Врума. Концепція людського капіталу. Перехід від personnel management до human resource management. Мічиганська і Гарвардська модель HRM. Стратегічне управління людськими ресурсами. Ресурсний підхід. Системи високоефективної праці (High-performance work systems). Модель «здібності – мотивація – можливості» (AMO-модель). Психологічний контракт, соціальний обмін, довіра й організаційна справедливість.

Тема 3. Комунікативні технології основних HR-процесів: планування персоналу, аналіз робіт і компетентнісний підхід

Кадрова стратегія. Планування кількісної та якісної потреби у персоналі. Аналіз роботи. Опис посади та вимоги до посади. Компетентності й компетенції. Професійні, м'які та універсальні навички (Hard skills, soft skills, transferable skills). Моделі компетентностей. Комунікація очікувань щодо ролі та результатів. HR-політики та внутрішні регламенти.

Тема 4. Рекрутинг, відбір та бренд роботодавця

Рекрутинг у системі менеджменту персоналу. Канали пошуку кандидатів. Комунікаційна структура вакансії. Недискримінаційна мова вакансій. Брендинг роботодавця. Ціннісна пропозиція роботодавця (Employer Value Proposition, EVP). Шлях кандидата та досвід кандидата Резюме, мотиваційний лист, портфоліо, професійні соціальні мережі. Структуроване й поведінкове інтерв'ю. Метод STAR («ситуація – завдання – дія – результат»). Метод оцінювання кандидатів «Assessment Centre». Когнітивні упередження. Зворотний зв'язок кандидатам.

Тема 5. Введення в посаду, адаптація та організаційна культура

Організаційна соціалізація та адаптація персоналу. Попередня адаптація та адаптація нового працівника (Preboarding та onboarding). Welcome-комунікація. Onboarding-план, Довідник для нового працівника (welcome book), FAQ, чек-листи, база знань. Роль HR, керівника, наставника та команди. Організаційна культура як система спільних значень. Цінності, норми, символи, ритуали, історії та організаційна мова. Розрив між декларованими та реальними цінностями.

Тема 6. Мотивація, залученість і комунікація результативності

Трудова мотивація. Внутрішня і зовнішня мотивація. Матеріальні та нематеріальні стимули. Змістові та процесуальні теорії мотивації. Залученість персоналу, організаційна прихильність, «досвід працівника». Постановка цілей: SMART та OKR. Управління результативністю (Performance management). Оцінювання результативності працівника (Performance appraisal) та перегляд та оцінювання результатів роботи (performance review). Технології зворотного зв'язку. Випереджальний зворотний зв'язок (Feedforward), SBI («ситуація – поведінка – вплив»), ндивідуальні зустрічі керівника з працівником. Визнання досягнень.

Тема 7. Навчання, розвиток персоналу, кар'єра та лідерська комунікація

Розвиток персоналу. Перекваліфікація та підвищення кваліфікації. Формальне і неформальне навчання. Мікронавчання та цифрові навчальні середовища. Менторинг, наставництво та коучинг. Кар'єра та кар'єрна розмова. Управління талантами (Talent management) та планування наступництва. Роль керівника як комунікатора. Трансформаційне та сервісне лідерство.

Тема 8. Система внутрішніх комунікацій. Employee voice та управління конфліктами

Внутрішні комунікації як складова менеджменту персоналу. Вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація. Формальні й неформальні мережі. Канали внутрішньої комунікації. Employee voice. Короткі регулярні опитування працівників, системи подання пропозицій, фокус-групи, відкриті зустрічі. Психологічна безпека. Організаційні конфлікти. Активне слухання, «Я-повідомлення», асертивна комунікація. Мобінг (цькування) і дискримінація. Комунікація організаційних змін.

Тема 9. Digital HR: дистанційна робота, HR-аналітика та штучний інтелект

Інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRIS), системи відстеження кандидатів (ATS), системи управління навчанням (LMS), системи самообслуговування працівників (employee self-service systems).Синхронна та асинхронна комунікація. Управління дистанційними й гібридними командами. Аналітика персоналу (people analytics) та основні HR-метрики. ШІ у рекрутингу, оцінюванні, навчанні та HR-аналітиці. Генеративний ШІ в роботі HR-фахівця. Алгоритмічне управління працівниками. Ризики упередженості, непрозорості, моніторингу та дегуманізації. Захист персональних даних.

Тема 10. Стратегія HR-комунікацій та оцінювання її ефективності

Аудит внутрішніх комунікацій. Сегментація внутрішніх аудиторій. Комунікаційні цілі та ключові повідомлення. Вибір каналів і форматів. Контент-план. Комунікаційний супровід employee journey. Вимірювання ефективності: охоплення, використання каналів, розуміння повідомлень, довіра, engagement, employee voice, поведінкові результати. Етична HR-комунікація. Розроблення інтегрованої HR-комунікаційної стратегії.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
Тема 1. Менеджмент персоналу як сфера управлінської діяльності	12	2	2			8	12	2	0			10
Тема 2. Еволюція теорій і моделей менеджменту персоналу	12	2	2			8	12	0	0			12
Тема 3. Комунікативні технології основних HR-процесів: планування персоналу, аналіз робіт і компетентнісний підхід	12	2	4			6	12	0	2			10
Тема 4. Рекрутинг, відбір та бренд роботодавця	12	2	4			6	12	0	0			12
Тема 5. Введення в посаду, адаптація та організаційна культура	12	2	4			6	12	2	0			10
Тема 6. Мотивація, залученість і комунікація результативності	12	2	4			6	12	0	0			12
Тема 7. Навчання, розвиток персоналу, кар’єра та лідерська комунікація	12	2	4			6	12	0	2			10
Тема 8. Система внутрішніх комунікацій. Employee voice та управління конфліктами	12	2	4			6	12	0	0			12
Тема 9. Digital HR: дистанційна робота, HR-аналітика та штучний інтелект	12	0	2			10	12	0	2			10
Тема 10. Стратегія HR-комунікацій та оцінювання її ефективності	12	0	2			10	12	2	0			10
Усього годин	**120**	**16**	**32**			**72**	**120**	**6**	**6**			**108**

4. Теми семінарських занять

з/п	Назва теми	Кількість годин д/ф	Кількість годин з/ф
1	Менеджмент персоналу як сфера управлінської діяльності	2	2
2	Еволюція теорій і моделей менеджменту персоналу	2	0
3	Комунікативні технології основних HR-процесів: планування персоналу, аналіз робіт і компетентнісний підхід	4	0
4	Рекрутинг, відбір та бренд роботодавця	4	0
5	Введення в посаду, адаптація та організаційна культура	4	2
6	Мотивація, залученість і комунікація результативності	4	0
7	Навчання, розвиток персоналу, кар’єра та лідерська комунікація	4	2
8	Система внутрішніх комунікацій. Employee voice та управління конфліктами	4	0
9	Digital HR: дистанційна робота, HR-аналітика та штучний інтелект	2	0
10	Стратегія HR-комунікацій та оцінювання її ефективності	2	0

	Разом	**32**	**6**

5. Самостійна робота

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин д/ф	Кількість годин з/ф
1	Опрацювати базові поняття менеджменту персоналу та управління людськими ресурсами; схематизувати основні HR-процеси в межах життєвого циклу працівника та визначити роль комунікації на кожному етапі.	8	10
2	Опрацювати класичні та сучасні теорії менеджменту персоналу; порівняти моделі HRM, системи високоефективної праці та AMO-модель; визначити значення психологічного контракту, довіри й організаційної справедливості.	8	12
3	Опрацювати принципи кадрового планування, аналізу роботи та компетентнісного підходу; підготувати приклад опису посади й вимог до посади з визначенням професійних, м’яких та універсальних навичок.	6	10
4	Проаналізувати канали рекрутингу, структуру вакансії, брендинг роботодавця та ціннісну пропозицію роботодавця; підготувати приклади запитань для структурованої співбесіди за методом STAR.	6	12
5	Опрацювати етапи попередньої адаптації та адаптації нового працівника; розробити фрагмент onboarding-плану або довідника для нового працівника з урахуванням організаційної культури.	6	10
6	Опрацювати теорії мотивації, поняття залученості та досвіду працівника; порівняти SMART і OKR, принципи управління результативністю та технології зворотного зв’язку Feedforward і SBI.	6	12
7	Опрацювати сучасні підходи до навчання й розвитку персоналу, перекваліфікації та підвищення кваліфікації; порівняти менторинг, наставництво і коучинг, а також підходи до управління талантами та планування наступництва.	6	10
8	Проаналізувати систему внутрішніх комунікацій організації, формальні й неформальні мережі та канали; опрацювати інструменти employee voice, психологічної безпеки та комунікативного управління конфліктами.	6	12
9	Опрацювати можливості HRIS, ATS, LMS і систем самообслуговування працівників; проаналізувати основні HR-метрики, застосування people analytics та ШІ, а також ризики алгоритмічного управління й захисту персональних даних.	10	10
10	Опрацювати етапи розроблення HR-комунікаційної стратегії: аудит, сегментацію внутрішніх аудиторій, визначення цілей і ключових повідомлень, вибір каналів та показників ефективності; підготувати короткий проєкт інтегрованої HR-комунікаційної стратегії.	10	10
	Разом	**72**	**108**

6. Індивідуальні завдання

-

7. Методи навчання

Проблемні лекції, інтерактивні мінілекції, дискусії, метод кейсів, аналіз документів та доступних аналітичних і корпоративних матеріалів, контент-аналіз вакансій і кар'єрних сторінок, рольові ігри, аналіз конфліктних ситуацій, командні завдання, проблемно-орієнтоване навчання, проєктне навчання, презентації, критичний аналіз результатів, створених генеративним ШІ.

8. Методи контролю

Поточний контроль здійснюється шляхом оцінювання роботи на практичних заняттях, виконання індивідуальних і групових кейсів, аналітичних завдань. Підсумковий семестровий контроль – залік.

9. Схема нарахування балів

<table>
<tr><td colspan="10" rowspan="2">Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні та групові завдання</td><td colspan="2"></td><td rowspan="2">Залік</td><td rowspan="2">Сума</td></tr>
<tr><td>Інд. завдання</td><td>Разом</td></tr>
<tr><td>Т1</td><td>Т2</td><td>Т3</td><td>Т4</td><td>Т5</td><td>Т6</td><td>Т7</td><td>Т8</td><td>Т9</td><td>Т10</td><td></td><td></td><td></td><td>100</td></tr>
<tr><td colspan="10">60</td><td>0</td><td>60</td><td>40</td><td>100</td></tr>
</table>

Т1, Т2 ..., Т10 – теми розділів.

Залікова робота може складатися з теоретичного питання (15 балів), аналізу HR-кейсу (15 балів) та практичного комунікативного завдання (10 балів).

10. Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за дворівневою шкалою
90–100	зараховано
70–89	зараховано
50–69	зараховано
1–49	не зараховано

Мінімальна сума балів для допуску до заліку – 10 балів.

Критерії оцінювання навчальних досягнень:

Використання технологій штучного інтелекту

Під час вивчення навчальної дисципліни «Комунікативні технології у менеджменті персоналу» використання технологій штучного інтелекту (ШІ) здійснюється відповідно до Політики використання технологій штучного інтелекту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

У межах дисципліни застосовуються такі моделі використання ШІ:

1. Модель «ШІ заборонено».

Використання ШІ не допускається під час контрольної роботи, усного опитування, заліку та інших видів оцінювання, для яких викладачем встановлено відповідні обмеження.

2. Модель «ШІ як асистент».

Під час підготовки до практичних занять і виконання самостійної роботи дозволяється використовувати ШІ для пошуку й систематизації інформації, пояснення

понять, генерації ідей, структурування та мовного редагування тексту, підготовки прикладів вакансій, запитань для співбесіди, матеріалів внутрішньої комунікації та інших навчальних прикладів. Фінальний аналіз, висновки та рішення мають бути самостійно підготовлені здобувачем освіти.

3. Модель «ШІ як інструмент».

Для окремих практичних або проєктних завдань ШІ може використовуватися для моделювання ситуацій у сфері менеджменту персоналу, порівняння комунікативних рішень, аналізу HR-матеріалів, виявлення упереджень та оцінювання можливостей і ризиків використання ШІ в HR-процесах.

Усі результати, отримані за допомогою ШІ, мають бути критично перевірені та доопрацьовані здобувачем освіти. Не допускається передавання до систем ШІ реальних персональних або конфіденційних даних працівників і кандидатів.

Декларування використання ШІ.

У разі використання ШІ здобувач освіти зазначає назву сервісу або моделі, дату використання та характер отриманої допомоги. За вимогою викладача можуть бути надані використані запити. Недекларованe використання ШІ або подання згенерованого матеріалу як власного розглядається як порушення академічної доброчесності.

Критерії оцінювання самостійних робіт – практичних ситуацій (HR-кейсів), що розглядаються під час семінарських занять

Критерій оцінювання	Кількість балів
Обґрунтованість, повнота й практична доцільність запропонованого рішення HR-кейсу; здатність розглянути можливі альтернативи та аргументувати вибір рішення.	3
Коректне використання категоріального апарату, понять, моделей і концептуальних положень, розглянутих у межах курсу.	2

Максимальна оцінка за виконання одного завдання – 5 балів.

Критерії оцінювання контрольної роботи

Контрольна робота містить 3 питання, кожне з яких оцінюється максимум у 6 балів. Максимальна оцінка за контрольну роботу – 18 балів.

Під час оцінювання враховуються повнота й точність розкриття питання, логічність і послідовність викладу, самостійність аналізу, аргументованість висновків, коректне використання понять і концепцій курсу, а також доречне використання надійних джерел і конкретних прикладів.

Характеристика відповіді	Бали
Відповідь повна, точна, аргументована й логічно побудована; демонструє глибоке розуміння матеріалу, самостійний аналіз, коректне використання понять і концепцій курсу, містить доречні посилання на надійні джерела та конкретні приклади. Допускається одна незначна неточність.	5–6
Відповідь загалом повна й правильна, логічно побудована та свідчить про розуміння основних положень теми, однак містить окремі неточності, недостатньо розгорнуту аргументацію або незначні логічні суперечності.	3–4
Відповідь частково розкриває питання, але є поверховою або неповною; містить суттєві неточності, слабку аргументацію чи недостатнє використання понять і концепцій курсу.	2
Відповідь фрагментарна, містить суттєві помилки та лише окремі правильні положення або згадки про релевантні поняття й концепції; завдання розкрито мінімально.	1

Відповідь відсутня, практично не стосується поставленого питання або не демонструє знання матеріалу курсу.	0

Критерії оцінювання залікової роботи

Залікова робота складається з трьох складових: теоретичного питання – 15 балів, аналізу HR-кейсу – 15 балів, практичного комунікативного завдання – 10 балів. Максимальна оцінка за залікову роботу – 40 балів.

1. Теоретичне питання – максимум 15 балів

13–15 балів – відповідь повна, точна, логічно структурована та аргументована; студент демонструє глибоке розуміння понять, теорій і моделей курсу, коректно використовує професійну термінологію, встановлює зв'язки між теоретичними положеннями та практикою менеджменту персоналу, наводить доречні приклади.

10–12 балів – відповідь загалом правильна і достатньо повна, демонструє розуміння основних положень теми, однак містить окремі неточності, неповну аргументацію або недостатньо розгорнуті приклади.

7–9 балів – розкрито основний зміст питання, але відповідь є частково неповною або поверховою; наявні неточності у використанні понять, недостатньо чіткі зв'язки між окремими положеннями.

4–6 балів – відповідь фрагментарна, демонструє лише часткове розуміння теми; містить суттєві неточності, слабку аргументацію, понятійний апарат використовується непослідовно.

1–3 бали – наведено лише окремі правильні положення без системного розкриття питання.

0 балів – відповідь відсутня або не відповідає змісту питання.

2. Аналіз HR-кейсу – максимум 15 балів

13–15 балів – коректно визначено проблему та її причини; ситуацію проаналізовано з використанням понять, моделей і підходів курсу; враховано позиції основних учасників; запропоновано обґрунтовані й практично доцільні варіанти рішення; вибір оптимального рішення аргументований, враховано можливі наслідки та ризики.

10–12 балів – основну проблему визначено правильно, аналіз є логічним і загалом обґрунтованим; запропоноване рішення доцільне, але окремі аспекти ситуації, альтернативи або наслідки розглянуто недостатньо повно.

7–9 балів – проблема визначена, однак аналіз переважно описовий; теоретичні положення курсу застосовано частково; запропоноване рішення можливе, але недостатньо аргументоване.

4–6 балів – аналіз поверховий або фрагментарний; причини проблеми розкрито неповно; рішення має загальний характер і слабко пов'язане з конкретною ситуацією.

1–3 бали – наведено окремі міркування щодо кейсу, але проблема та спосіб її вирішення фактично не проаналізовані.

0 балів – завдання не виконано або відповідь не стосується запропонованого кейсу.

3. Практичне комунікативне завдання – максимум 10 балів

9–10 балів – комунікативне рішення повністю відповідає поставленій ситуації, меті та цільовій аудиторії; повідомлення логічне, зрозуміле, професійне й етично коректне; вдало обрані канал, формат, тональність та аргументація; враховані принципи недискримінаційної та відповідальної HR-комунікації.

7–8 балів – рішення загалом доцільне та відповідає ситуації, але має окремі недоліки у структурі, аргументації, тональності або виборі комунікативних засобів.

5–6 балів – основне завдання виконано, проте комунікативне рішення є шаблонним або недостатньо адаптованим до аудиторії та ситуації; наявні окремі змістові чи стилістичні недоліки.
3–4 бали – рішення частково відповідає поставленому завданню; мета комунікації реалізована неповно, є суттєві недоліки у змісті, структурі або тональності.
1–2 бали – запропоновано лише окремі елементи комунікативного рішення без цілісного виконання завдання.
0 балів – завдання не виконано або запропоноване рішення не відповідає поставленій ситуації.
Максимальна кількість балів за залікову роботу – 40.

11. Рекомендована література

1. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/15190 .
2. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355, [5] с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/ea8250d5-c2b0-449d-b217-a1c27fa9cf27 .
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: https://ela.kpi.ua/items/9fffd5a6-ec91-47e6-b487-6c55811c5893
4. Santos S., Augusto L., Ferreira S., Espírito Santo P., Vasconcelos M. Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences. 2023. Vol. 13, No. 10. Art. 223. DOI: 10.3390/admsci13100223. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/223
5. Fernandes R., Sousa B. B., Fonseca M., Oliveira J. Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. Administrative Sciences. 2023. Vol. 13, No. 6. Art. 155. DOI: 10.3390/admsci13060155. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/155
6. Cappelli P., Rogovsky N. Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Challenge for the Human-Centred Agenda? ILO Working Paper. 2023. No. 95. Geneva : International Labour Organization. 17 p. DOI: 10.54394/OHVV4382. URL: https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/encyclopediaEntry/Artificial-intelligence-in-human-resource-management/995321134802676
7. Berg J., Johnston H. AI in Human Resource Management: The Limits of Empiricism. ILO Working Paper. 2025. No. 154. Geneva : International Labour Organization. 36 p. DOI: 10.54394/NMSH7611. URL: https://www.ilo.org/publications/ai-human-resource-management-limits-empiricism
8. OECD. Using AI in the Workplace: Opportunities, Risks and Policy Responses. OECD Artificial Intelligence Papers. 2024. No. 11. Paris : OECD Publishing. 16 p. DOI: 10.1787/73d417f9-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/using-ai-in-the-workplace_73d417f9-en.html

Допоміжна література:

1. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/ef67d6e2-4a4a-44b2-bbda-6d3af81b98da.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/232b7d7c-8586-4c8f-ae40-4ed41952cc15

3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/6b5a9954-03e2-432d-8995-ac89773f67e0
4. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с. URL: https://ela.kpi.ua/items/00b78a56-7511-497f-be3f-c51f1aab052c (
5. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/16041638-273b-4f24-9214-4aac01283657
6. Степанова Е. Р., Назаров Н. К. HR-менеджмент : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 051 «Економіка» другого (магістерського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022.
7. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/items/f5d5586c-c2be-4d80-9505-d1f477dcff5c
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33781
9. Tkalac Verčič A., Men L. R. Redefining the Link Between Internal Communication and Employee Engagement. Public Relations Review. 2023. Vol. 49, No. 1. Art. 102279. DOI: 10.1016/j.pubrev.2022.102279.
10. Tkalac Verčič A., Špoljarić A. Managing Internal Communication: How the Choice of Channels Affects Internal Communication Satisfaction. Public Relations Review. 2020. Vol. 46, No. 3. Art. 101926. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.101926.
11. Men L. R., O'Neil J., Ewing M. Examining the Effects of Internal Social Media Usage on Employee Engagement. Public Relations Review. 2020. Vol. 46, No. 2. Art. 101880. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.101880.
12. Lane M., Williams M., Broecke S. The Impact of AI on the Workplace: Main Findings from the OECD AI Surveys of Employers and Workers. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2023. No. 288. Paris : OECD Publishing. 156 p. DOI: 10.1787/ea0a0fe1-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-ai-on-the-workplace-main-findings-from-the-oecd-ai-surveys-of-employers-and-workers_ea0a0fe1-en.html.

12. Інформаційні ресурси

1. *Законодавство України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України* – нормативно-правові акти України, зокрема у сфері праці, зайнятості, захисту персональних даних та трудових відносин: https://zakon.rada.gov.ua/
2. *Міжнародна організація праці (International Labour Organization, ILO)* – міжнародні трудові стандарти, аналітичні матеріали та дослідження з питань зайнятості, умов праці, управління людськими ресурсами та трансформації ринку праці: https://www.ilo.org/
3. *OECD Employment and Labour Market Resources* – аналітичні матеріали, статистика та дослідження OECD з питань зайнятості, ринку праці, навичок, цифровізації та впливу ШІ на працю: https://www.oecd.org/employment/

4. *CIPD Knowledge Hub* – професійні матеріали Chartered Institute of Personnel and Development з менеджменту персоналу, організаційної поведінки, залученості працівників, навчання і розвитку та HR-аналітики: https://www.cipd.org/en/knowledge/
5. *Society for Human Resource Management (SHRM)* – професійні ресурси з управління персоналом, рекрутингу, розвитку персоналу, організаційної культури, HR-технологій та сучасних практик роботи з персоналом: https://www.shrm.org/
6. *Електронний архів КПІ ім. Ігоря Сікорського (ELAKPI)* – повнотекстові навчальні та наукові видання з менеджменту, управління персоналом, економіки та суміжних галузей: https://ela.kpi.ua/
7. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана* – навчальні й наукові видання з менеджменту персоналу, мотивації, рекрутингу, економіки праці та управління: https://ir.kneu.edu.ua/
8. *Репозитарій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця* – повнотекстові навчальні, методичні та наукові матеріали з менеджменту, управління персоналом, економіки та організаційного розвитку: https://repository.hneu.edu.ua/

13. Нормативно-правове забезпечення

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08
2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17
3. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17
4. Про організації роботодавців, їх об’єднання, права і гарантії їх діяльності : Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17