

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

**КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
З ДИСЦИПЛІНИ
«Комунікативні технології у менеджменті персоналу»
(назва навчальної дисципліни)**

рівень вищої освіти перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
галузь знань 06 Журналістика
(шифр і назва)
Спеціальність 061 Журналістика
(шифр і назва)
освітня програма Медіакомунікації та зв'язки з громадськістю
(шифр і назва)
спеціалізація _____
(шифр і назва)
вид дисципліни обов'язкова
(обов'язкова / за вибором)
факультет соціологічний

УКЛАДАЧ: к. соціол. наук, Субота М.М.
Міністерство освіти і науки України

З М І С Т

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Робоча програма навчальної дисципліни «Комунікативні технології у менеджменті персоналу» | 3 |
| 2 | Плани семінарських занять | 19 |
| 3 | Завдання для самостійної роботи | |
| 4 | Завдання для контрольної роботи, що передбачена навчальним планом | |
| 5 | Питання для підсумкового контролю знань | |
| 6 | Критерії оцінювання знань та вмінь студентів | |

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан соціологічного факультету
Олена МУРАДЯН

«__» _____ 2023 р.

Робоча програма навчальної дисципліни

Комунікативні технології у менеджменті персоналу

рівень вищої освіти перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

галузь знань 06 Журналістика

спеціальність 061-Журналістика

освітня програма Медіакомунікації та зв'язки з громадськістю

спеціалізація _____

вид дисципліни _____ за вибором _____

факультет _____ соціологічний _____

2023/ 2024 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження Вченою радою соціологічного факультету
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

«__28__» червня 2023 року, протокол № __6__

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Субота Марина Миколаївна, доцент кафедри прикладної
соціології і соціальних комунікацій

Програму схвалено на засіданні кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій
соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.

Протокол від «__28__» __червня__ 2023 року №__15__

Завідувач кафедри прикладної соціології
та соціальних комунікацій

_____ (Ірина СОЛДАТЕНКО)
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено науково-методичною комісією соціологічного факультету

Протокол від «__26__» __червня__ 2023 року №__9__

Голова науково-методичної комісії

_____ (Юлія СОРОКА)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Комунікативні технології у менеджменті персоналу» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 061 – Журналістика освітньої програми «Медіакомунікації та зв'язки з громадськістю».

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. *Мета викладання навчальної дисципліни:* надання теоретичного знання і певних практичних навичок щодо ефективного комунікативного забезпечення менеджменту персоналу в сучасних організаціях і проектах.

1.2. *Основні завдання вивчення дисципліни:*

- надати теоретичні знання і певні практичні навички щодо ефективного комунікативного забезпечення сучасного менеджменту персоналу;
- познайомити з основами менеджменту персоналу в його комунікативному аспекті; розкрити сутність менеджменту персоналу як сфери практичної діяльності та реалізації комунікативних управлінських технологій;
- розглянути ключові складові комунікативного простору організації та їхнє значення у практиці управління персоналом;
- ознайомити зі способами і технологіями підвищення ефективності роботи персоналу комунікативними засобами;
- розкрити специфіку комунікації, комунікативні технології, прийоми та методи що застосовуються в управлінні персоналом, пов'язаному з посадою та організацією (комунікативне забезпечення основних функцій менеджменту персоналу);
- сформувані деякі навички дослідження комунікативних процесів в організації і навички управління цими процесами.

1.3. *Кількість кредитів* – 4

1.4. *Загальна кількість годин* – 120

| 1.5. Характеристика навчальної дисципліни | |
|---|-------------------------------------|
| Нормативна | |
| Денна форма навчання | Заочна (дистанційна) форма навчання |
| Рік підготовки | |
| 3-й | - |
| Семестр | |
| 6-й | - |
| Лекції | |
| 16 год. | - |
| Практичні, семінарські заняття | |
| 16 год. | - |
| Лабораторні заняття | |
| 0 год. | - |
| Самостійна робота | |
| 88 год. | - |
| у тому числі індивідуальні завдання | |
| - | |

1.6. *Заплановані результати навчання.* Згідно з вимогами освітньо-професійної програми, студенти мають досягти таких результатів навчання:

знати :

- зміст основних категорій, понять, термінів теорії управління людськими ресурсами, а також комунікативного менеджменту;

- ключові складові комунікативного простору організації та їхнє значення у практиці управління персоналом;
- засади, базові принципи побудови системи ефективних комунікацій в організації;
- комунікативні технології, прийоми та методи в управлінні персоналом, пов'язаному з посадою та організацією;
- сучасні інформаційно-комунікативні технології у забезпеченні менеджменту персоналу.

вміти:

- аналізувати загальнотеоретичний і конкретно-прикладний матеріал, робити на базі цього аналізу самостійні висновки, продукувати та обґрунтовувати власну точку зору на проблеми комунікативного забезпечення менеджменту персоналу і способи їхнього вирішення;
- оцінювати ти чи інші комунікативні практики, заходи, технології, системи, що застосовуються у практиці управління персоналом з точки зору їхньої ефективності;
- розробляти загальні та конкретні рекомендації щодо оптимізації комунікативного забезпечення управління людськими ресурсами.

1.6. *Заплановані результати навчання.* Згідно до вимог освітньо-професійної програми, здобувачі повинні набути компетентності та демонструвати такі результати навчання:

Перелік предметних компетентностей здобувача вищої освіти спеціальності 054 – «Соціальні комунікації, реклама та зв'язки з громадськістю»:

Загальні компетентності:

- ЗК01. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
 ЗК02. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
 ЗК03. Здатність бути критичним і самокритичним.
 ЗК04. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
 ЗК05. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
 ЗК06. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
 ЗК07. Здатність працювати в команді. ЗК08. Здатність навчатися та оволодівати сучасними знаннями.
 ЗК09. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
 ЗК11. Здатність спілкуватися державною мовою.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

- ФК 01. Здатність застосовувати знання зі сфери соціальних комунікацій у своїй професійній діяльності.
 ФК04. Здатність організувати й контролювати командну професійну діяльність.
 ФК09. Здатність управляти комунікативними процесами зв'язків з громадськістю та рекламної діяльності.

Програмні результати навчання:

- ПР01. Пояснювати свої виробничі дії та операції на основі отриманих знань.
 ПР02. Застосовувати знання зі сфери предметної спеціалізації для створення інформаційного продукту чи для проведення інформаційної акції.
 ПР04. Виконувати пошук, оброблення та аналіз інформації з різних джерел.
 ПР05. Використовувати сучасні інформаційні й комунікаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення для вирішення професійних завдань.
 ПР06. Планувати свою діяльність та діяльність колективу з урахуванням цілей, обмежень та передбачуваних ризиків.
 ПР07. Координувати виконання особистого завдання із завданнями колег.

ПР08. Виокремлювати у виробничих ситуаціях факти, події, відомості, процеси, про які бракує знань, і розкривати способи та джерела здобування тих знань.

ПР11. Вільно спілкуватися з професійних питань, включаючи усну, письмову та електронну комунікацію, українською мовою.

ПР18. Використовувати необхідні знання й технології для виходу з кризових комунікативних ситуацій на засадах толерантності, діалогу й співробітництва.

ПР21. Управляти комунікативними процесами зв'язків з громадськістю та рекламної діяльності.

ПР22. Управляти та корегувати ефективністю перебігу медіакомунікацій.

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Розділ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Завдання та основні поняття курсу. Менеджмент персоналу як теорія та сфера практичної управлінської діяльності

Зміст і завдання, організаційно-методичні особливості засвоєння курсу. Поняття, сутність і функції менеджменту персоналу як практичної діяльності. Поняття управління людськими ресурсами (HR). Відмінності в інтерпретації менеджменту персоналу і управління людськими ресурсами (значення комунікативної складової). Поняття комунікаційного менеджменту. Поняття організації, персоналу. Поняття комунікативних технологій у контексті менеджменту персоналу

Тема 2. Становлення і розвиток учень про роботу з персоналом. Внесок шкіл «людських відносин» і «людської поведінки» в технології роботи з персоналом

Узагальнення поглядів на роботу з персоналом у Стародавньому світі (Вавилон, Єгипет, Стародавня Греція, Рим). Умови становлення роботи з персоналом як наукової теорії. Соціальний експеримент Р. Оуена щодо створення умов для роботи персоналу. Класичні теорії роботи з персоналом: школа наукового управління або наукової організації праці (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, Л. Гілберт), адміністративна школа управління (А. Файоль), концепція бюрократичної адміністрації (М. Вебер). Передумови утвердження нового гуманістичного, антропоцентричного підходу до управління персоналом (М. Паркер-Фоллетт). Ключові положення теорії «людських відносин» Е. Мейо. Становлення біхевіаристського напрямку в теорії управління персоналом, його сутнісні аспекти. Необіхевіоризм (К. Арджирис). Процес мотивації як важлива складова управління організаційною поведінкою. Змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг); процесні теорії мотивації: теорії відношень – теорія людського фактору «X & Y» (Д. Макгрегор), концепція мотивації Е. Шейна; «теорія Z» В. Оучі; теорія очікувань (В. Врум), теорія справедливості (Дж. С. Адамс), комплексна модель мотивації (Л. Портер, Е. Лоулер). Теорії лідерства, типології стилів управління в контексті ефективного менеджменту персоналу (Р. Лайкерт, Р. Блейк і Дж. Мутон).

Тема 3. Сучасні підходи до управління персоналом. Інтегрований менеджмент персоналу (HR)

Кількісна школа роботи з персоналом (П. Блюкет, В. Форестер, Д. Мілер, М. Стар). Системний підхід до роботи з персоналом. Концепція «управління по цілям» (П. Друкер), концепція стратегічного менеджменту (І. Ансофф), модель «Макінсі 7С»). Ситуаційні теорії менеджменту персоналу. Загальні умови розвитку менеджменту персоналу на початку XXI століття.

Складові інтегрованого менеджменту персоналу. Комплексний підхід з автоматизацією потоків HR-даних.

Розділ 2. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОСТІР ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Тема 4. Комунікативний простір організації

Комунікативні процеси в організації та їхнє значення в контексті менеджменту персоналу. Значення зворотного зв'язку. Рівні організаційного внутрішнього та зовнішнього середовища з точки зору протікання комунікативних процесів. Концепція стейкхолд-менеджменту в контексті управління людськими ресурсами. Види комунікацій в організації. Комунікативні мережі в організації та їхнє практичне застосування в управлінні людськими ресурсами.

Тема 5. Міжособистісні формальні і неформальні комунікації в менеджменті персоналу: теорія і практика

Формальні організаційні комунікації (висхідні, низхідні та горизонтальні). Формальні внутрішньорганізаційні практики (наради, брифінги, доповіді, меморандуми, бюлетені, звіти, стратегічні вказівки тощо). Специфіка міжособистісних комунікацій в організації. Еволюція уявлень про роль міжособистісних комунікацій в теорії та практиці менеджменту персоналу. Особливості і форми неформальної комунікації в організації, їх значення для реалізації цілей організаційної діяльності. Внутрішньогрупова динаміка. Організаційна поведінка. Налагодження ефективних міжособистісних комунікацій на різних рівнях організаційної ієрархії: теорія і практика. Міжособистісні комунікації «керівник-підлеглий». Способи впливу в процесі міжособистісної комунікації. Подолання міжособистісних комунікативних бар'єрів у роботі персоналу.

Тема 6. PR-технології в управлінні персоналом

Поняття ефективних комунікацій в менеджменті персоналу. Поняття організаційної (корпоративної) ідентичності та лояльності. Організаційна культура як чинник формування лояльності персоналу. Політика «залучення» та «участі» як складова сучасної концепції управління людськими ресурсами. Способи вимірювання і діагностики лояльності (ідентичності) персоналу. Внутрішній PR і його складові в контексті управління персоналом. Чутки як комунікативний ресурс внутрішнього PR. Завдання комунікативного менеджменту персоналу у формуванні організаційної культури. Некономічні способи мотивації персоналу в комунікаційному менеджменті. Управління комунікаціями при введенні інновацій. Робота з персоналом у кризових ситуаціях. Комунікативні механізми управління конфліктами. Особиста мотивація. Самопізнання і саморозвиток персоналу як результат зовнішньої і внутрішньої комунікаційної стратегії організації.

Тема 7. Інформаційні технології в менеджменті персоналу. Цифровий менеджмент персоналу (цифровий HR)

Поняття, історія розвитку, призначення корпоративних інформаційних систем. Функції, переваги та недоліки інформаційних корпоративних HR-систем. Основні інформаційні HR-системи. Принципи роботи з діловою інформацією, корпоративні інформаційні системи, бази даних та цифрових технологій менеджменту персоналу. Інтернет-технології та спеціалізоване програмне забезпечення менеджменту персоналу. Особливості, призначення та переваги систем електронного документообігу в організації. Методи і прийоми проектування впровадження інформаційної технології в менеджменті персоналу; особливості управління інформаційною безпекою в менеджменті персоналу.

Перехід на прийняття рішень і доступ до результатів в режимі реального часу, завдяки цифровим технологіям і їхньому повсюдному використанню в HR-процесах. Цифровий HR, який об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику і хмарні технології. Нові цифрові платформи, додатки і способів надання HR-послуг.;

Розділ 3. КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ ТА ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Тема 8. Комунікативні технології забезпечення планування, відбору та найму персоналу

Коротка характеристика основних прикладних функцій менеджменту персоналу: визначення кадрової політики, планування і прогнозування у кадровій роботі, рекрутинг і залучення, маркетинг персоналу, добір, відбір, науково-обґрунтована розстановка кадрів, прийняття на роботу, адаптація, навчання, розвиток робітників, управління кар'єрою, мотивація, компенсація за працю та заохочення, соціальне забезпечення, оцінка результатів діяльності та трудового потенціалу, вивільнення персоналу, контроль, управління комунікаціями та комунікативне забезпечення менеджменту персоналу, управління конфліктами, правове регулювання трудових відносин, налагодження партнерських відносин з професійними союзами та іншими об'єднаннями, планування, підтримка і розвиток організаційної культури.

Інформаційно-комунікативне забезпечення планування потреби у персоналі. Визначення критеріїв відбору персоналу. Створення професіограми. Основні джерела і способи залучення персоналу. Поняття HR-бренда. Принципи формування HR-бренда. Основні методи відбору персоналу. Правила підготовки та оцінки резюме. Особливості проведення відбіркового інтерв'ю. Перевірка рекомендацій.

Тема 9. Комунікативне забезпечення: від адаптації до вивільнення персоналу

Комунікативні методики адаптації персоналу. Роль внутрішнього сайту в адаптації персоналу. Значення та основні методики навчання персоналу. Наставництво та коучинг як комунікативні методики в адаптації та навчанні персоналу. Комунікативне забезпечення оцінки персоналу, інформаційне забезпечення при визначенні критеріїв оцінювання. налагодження зворотного зв'язку. Основні підходи до розробки критеріїв оцінювання. Комунікативне забезпечення управління кар'єрою. Комунікативне забезпечення вивільнення персоналу. Методика аутплейсменту. Налагодження партнерських відносин з професійними союзами та іншими об'єднаннями робітників.

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. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Розділ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Завдання та основні поняття курсу. Менеджмент персоналу як теорія та сфера практичної управлінської діяльності | 11 | 1 | 1 | | | 9 | - | - | - | - | - | - |
| Тема 2. Становлення і розвиток учень про роботу з персоналом. Внесок шкіл «людських відносин» і «людської поведінки» в технології роботи з персоналом | 13 | 2 | 2 | | | 9 | - | - | - | - | - | - |
| Тема 3. Сучасні підходи до | 14 | 2 | 2 | | | 10 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-----------|-----------|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|
| управління персоналом. Інтегрований менеджмент персоналу (HR) | | | | | | | | | | | | |
| Разом за розділом 1 | 38 | 5 | 5 | | | 28 | - | - | - | - | - | - |
| Розділ 2. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОСТІР ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ | | | | | | | | | | | | |
| Тема 4. Комунікативний простір організації | 12 | 1 | 1 | - | - | 10 | - | - | - | - | - | - |
| Тема 5. Міжособистісні формальні і неформальні комунікації в менеджменті персоналу: теорія і практика | 12 | 1 | 1 | - | - | 10 | - | - | - | - | - | - |
| Тема 6. PR-технології в управлінні персоналом | 14 | 2 | 2 | - | - | 10 | - | - | - | - | - | - |
| Тема 7. Інформаційні технології в комунікативному забезпеченні менеджменту персоналу | 14 | 2 | 2 | | | 10 | - | - | - | - | - | - |
| Разом за розділом 2 | 52 | 6 | 6 | - | - | 40 | - | - | - | - | - | - |
| Розділ 3. КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ ТА ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ | | | | | | | | | | | | |
| Тема 8. Комунікативні технології забезпечення планування, відбору та найму персоналу | 16 | 3 | 3 | - | - | 10 | - | - | - | - | - | - |
| Тема 9. Комунікативне забезпечення: від адаптації до вивільнення персоналу | 14 | 2 | 2 | - | - | 10 | - | - | - | - | - | - |
| Разом за розділом 3 | 30 | 5 | 5 | - | - | 20 | - | - | - | - | - | - |
| Усього годин | 120 | 16 | 16 | - | - | 88 | - | - | - | - | - | - |

4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

| № з/п | Назва теми | Кількість годин |
|-------|------------|-----------------|
|-------|------------|-----------------|

| | | |
|---|---|-----------|
| 1 | Тема 1. Завдання та основні поняття курсу. Менеджмент персоналу як теорія та сфера практичної управлінської діяльності | 1 |
| 2 | Тема 2. Становлення і розвиток учень про роботу з персоналом. Внесок шкіл «людських відносин» і «людської поведінки» в технології роботи з персоналом | 2 |
| 3 | Тема 3. Сучасні підходи до управління персоналом. Інтегрований менеджмент персоналу (HR) | 2 |
| 4 | Тема 4. Комунікативний простір організації | 1 |
| 5 | Тема 5. Міжособистісні формальні і неформальні комунікації в менеджменті персоналу: теорія і практика | 1 |
| 6 | Тема 6. PR-технології в управлінні персоналом | 2 |
| 7 | Тема 7. Інформаційні технології в комунікативному забезпеченні менеджменту персоналу | 1 |
| 8 | Тема 8. Комунікативні технології забезпечення планування, відбору та найму персоналу | 1 |
| 9 | Тема 9. Комунікативне забезпечення: від адаптації до вивільнення персоналу | 2 |
| | Разом | 16 |

5. Завдання для самостійної роботи

| № з/п | Види, зміст самостійної роботи | Кількість годин |
|-------|---|-----------------|
| 1 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка доповідей, що супроводжуються мультимедійною презентацією. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. | 9 |
| 2 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. Вирішення HR-кейсу (індивідуальна самостійна робота над практичною проблемною ситуацією). | 9 |
| 3 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. Самостійний пошук інформації та підготовка аналітичних доповідей. | 10 |
| 4 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. Вирішення HR-кейсу (командна самостійна робота над практичною проблемною ситуацією). | 10 |
| 5 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. Вирішення HR-кейсу (індивідуальна самостійна робота над практичною проблемною ситуацією). | 10 |
| 6 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка доповідей. | 10 |
| 7 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. Підготовка до контрольної роботи. | 10 |
| 8 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. Підготовка доповідей, що супроводжуються мультимедійною презентацією. | 10 |
| 9 | Читання, конспектування першоджерел. Підготовка відповідей на запитання на практичному занятті. | 10 |
| | Разом | 88 |

6. Індивідуальні завдання

Види навчальної діяльності (змішане навчання, лекції, семінарські заняття)

| Тема | Класифікація | Попередня підготовка | Подача нової інформації | Тренування | Зворотній зв'язок |
|---|------------------------------|---|--|---|---|
| Розділ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ | | | | | |
| Тема 1. Завдання та основні поняття курсу. Менеджмент персоналу як теорія та сфера практичної управлінської діяльності | Вступна лекція, семінар | Ознайомлення або повторення термінології, необхідної для роботи з темою | Мультимедійна презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконференція) | Робота з літературою | Обговорення навчального матеріалу |
| Тема 2. Становлення і розвиток учень про роботу з персоналом. Внесок шкіл «людських відносин» і «людської поведінки» в технології роботи з персоналом | Інформаційна лекція, семінар | Ознайомлення або повторення термінології, необхідної для роботи з темою | Мультимедійна презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконференція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom – онлайн-тест |
| Тема 3. Сучасні підходи до управління персоналом. Інтегрований менеджмент персоналу (HR) | Інформаційна лекція, семінар | Ознайомлення або повторення термінології, необхідної для роботи з темою | Мультимедійна презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконференція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom |
| Розділ 2. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОСТІР ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ | | | | | |
| Тема 4. Комунікативний простір організації | Інформаційна лекція, семінар | Ознайомлення або повторення термінології, необхідної для роботи з темою | Мультимедійна презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконференція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom |

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|--|---|---|--|
| Тема 5. Міжособистісні формальні і неформальні комунікації в менеджменті персоналу: теорія і практика | Інформацій на лекція, семінар | Ознайомле ння або повторенн я термінолог ії, необхідної для роботи з темою | Мультимедій на презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконфере нція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom |
| Тема 6. PR-технології в управлінні персоналом | Інформацій на лекція, семінар | Ознайомле ння або повторенн я термінолог ії, необхідної для роботи з темою | Мультимедій на презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконфере нція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу |
| Тема 7. Інформаційні технології в комунікативном у забезпеченні менеджменту персоналу | Інформацій на лекція, семінар | Ознайомле ння або повторенн я термінолог ії, необхідної для роботи з темою | Мультимедій на презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконфере нція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom |
| Розділ 3. КОМУНІКАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ | | | | | |
| | | | | | |
| Тема 8. Комунікативні технології забезпечення планування, відбору та найму персоналу | Інформацій на лекція, семінар | Ознайомле ння або повторенн я термінолог ії, необхідної для роботи з темою | Мультимедій на презентація в аудиторії та на платформі Classroom (відеоконфере нція) | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom |
| Тема 9. Комунікативне забезпечення: від адаптації до вивільнення персоналу | Інформацій на лекція, семінар | Ознайомле ння або повторенн я термінолог ії, необхідної | Мультимедій на презентація в аудиторії та на платформі Classroom | Робота з літературою Робота з кейсами; | Обговорення навчального матеріалу Завдання у Classroom |

| | | | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|--|--|
| | | для роботи з темою | (відеоконференція) | | |
|--|--|--------------------|--------------------|--|--|

7. Методи навчання

- **лекції** – розкриваються принципові та найбільш важливі аспекти визначених тем дисципліни із застосуванням мультимедійних засобів навчання. Застосовуються метод активізації навчально-пізнавальної діяльності студента з дисципліни (зокрема аналіз кейсів з історичної та сучасної практики управління людськими ресурсами), метод проблемного викладу матеріалу. частково-пошуковий, або евристичний, метод, які орієнтуються на компетентнісний підхід в навчанні.

– **семінари** з елементами дискусії, ділової гри, командної роботи (робота у групах), індивідуальне і групове вирішення HR-кейсів; підготовка презентаційних матеріалів, виступи, опрацювання навчальної та наукової літератури. Робота направлена на збудження запитаннями інтересу до теми, створення мотивації навчання, розвиток пізнавальної активності, комунікативних умінь та навичок

- **самостійна робота** – поглиблене самостійне здобування знань (конспектування, тезування, анотування, рецензування, тощо), удосконалення вмінь та навичок включає вивчення додаткової літератури та написання доповідей, вирішень практичних ситуацій (HR-кейсів) та аналітичних записок.

8. Методи контролю

Контроль знань з навчальної дисципліни визначає відповідність рівня отриманих студентами знань, вмінь та навичок вимогам нормативних документів з вищої освіти. Навчальним планом та програмою навчальної дисципліни передбачені різні види завдань. За виконання різних видів завдань протягом семестру студенти набирають певну суму балів, яка дозволяє (або не дозволяє) скласти екзамен.

Поточний контроль – усні опитування на лекціях та семінарських заняттях за контрольними та програмними питаннями поточної та попередніх тем; оцінювання ступеню активності студентів та якості їхніх виступів (з мультимедійними презентаціями) та коментарів при проведенні дискусій на семінарських заняттях. Передбачені контрольна робота з теоретичних питань нормативного та проблемного характеру. Самостійні (індивідуальні та групові (командні)) роботи з вирішення HR-кейсів (розгорнутих проблемних ситуацій з практики управління людськими ресурсами із застосуванням комунікативних технологій). *Рубіжний контроль* – контрольна робота за темами розділів. *Підсумковий контроль* – письмовий залік (у форматі тесту).

Форми навчання: **лекції** (розкриваються принципові та найбільш важливі аспекти визначених тем) із застосуванням мультимедійних засобів навчання; інтерактивні **семінари** з елементами теоретичних дискусій, роботою самостійно у групах з вирішення HR-кейсів та із застосуванням мультимедійних засобів навчання; консультації. Самостійна робота студентів з навчальною літературою, першоджерелами та інтернет-ресурсами.

8. Схема нарахування балів

Приклад для підсумкового семестрового контролю при проведенні семестрового екзамену або залікової роботи

| | | | | |
|---|--|---|-----------------|------|
| Поточне тестування та самостійна робота | Контрольна робота, передбачена навчальним планом | Індивідуальне завдання (Реферат, передбачений робочим планом) | Залікова робота | Сума |
|---|--|---|-----------------|------|

| | | | | | | | | | | | | |
|----------|----|----|----------|----|----|----|----------|----|----|--|----|-----|
| Розділ 1 | | | Розділ 2 | | | | Розділ 3 | | | | | |
| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | | | | |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 18 | | 40 | 100 |

T1, T2 ... T9 – теми розділів.

Шкала оцінювання

| | |
|--|----------------------------------|
| Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру | Оцінка |
| | для дворівневої шкали оцінювання |
| 90 – 100 | зараховано |
| 70 – 89 | |
| 50 – 69 | |
| 1 – 49 | не зараховано |

Критерії оцінювання навчальних досягнень

Критерії оцінювання самостійних робіт-практичних ситуацій (HR-кейсів)

(що вирішуються під час семінарських занять):

- оригінальність, повноцінне та точне розкриття варіантів рішення проблеми – 3 бали;
- оперування категоріальним апаратом та концептуальними положеннями, розглянутому у курсі – 2 бали;

Максимальна оцінка за виконання завдання – 5 балів

(якщо робота виконана невчасно – у приватному коментарі до роботи вкажіть причину запізнення).

Критерії оцінки контрольної роботи:

При оцінюванні враховується: повнота розкриття теми, логічність побудови відповіді, власний аналіз, використання декількох джерел, на які здійснено посилання.

У роботі 3 питання, кожне з яких оцінюється у 6 балів

Максимальна оцінка за виконання завдання – **18 балів**.

| | |
|--|-----------|
| Відповідь повна, або з однією незначною помилкою (грунтовна, аргументована, логічно побудована, містить посилання на авторитетні джерела та на конкретні приклади) | 6-5 балів |
| Відповідь повна, але з двома-трьома незначними помилками (цілomu вірна та повна, але містить окремі неточності або невеликі логічні протиріччя) | 4-3 бали |
| Відповідь не досить повна, та (або) із суттєвими помилками (відповідь в цілому адекватна завданню, але є досить поверхневою та неповною) | 2 бали |
| Відповідь не повна, містить суттєві помилки (відповідь не є адекватною завданню, але демонструє деякі знання матеріалу курсу, окремі згадки про важливі ідеї та концепції) | 1 бал |
| Відповідь майже відсутня та (або) не відповідає запитанню | 0 балів |

Критерії оцінювання письмової залікової роботи:

Залікова робота проводиться у формі тесту.

1) Максимальна оцінка за виконання завдання – **40 балів** (1 вірна відповідь з тесту – **2 бали**).

9. Рекомендована література

Основна література

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
2. Василів Б. В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6010/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%86%D0%A1%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%B2.pdf>
3. Гавкалова Н. Л. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс]: монографія / Н.Л. Гавкалова, В. В. Гришина. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 191 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28180/1/2021-%D0%93%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D%20%D0%9B%2C%20%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%92%20%D0%92.pdf>
4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оплата персоналу / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. 224 с.
6. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Летюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
7. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Допоміжна література:

1. Конституція України: Документ № 254к/96-ВР від 28.06.1996 (зі змінами) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Кодекс законів про працю України: Закон №322-VII від 10.12.1971 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Про зайнятість населення: Закон України №5067-VI від 5.07. 2012 5 липня 2012 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/506717#Text>
4. Про колективні договори та угоди: Закон України № 3356- XII від 01.07.1993 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
5. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про охорону праці: Закон України № 2694- XII від 14.10.1992 (зі змінами та доповненнями) / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> Emma Kennedy.
7. How VR is transforming HR / CNN Business [Електронний ресурс]. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-bizevolved/index.html>
8. Nigel Guenole, Chris Lamb, and Sheri Feinzig. Competencies in the AI era. IBM Talent Management Solutions. – 2018. – 6 p. 10.
9. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digitaltransformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>

10. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. – 24 p.
11. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).
12. Балабанова Л. В. Управління персоналом: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2009. 500 [4] с.
14. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: моногр. / Олена Анатоліївна Грішнова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
15. «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.htm>
16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp>
17. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с. URL: http://eprints.cdu.edu.ua/241/1/%D0%97%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9D_%D0%86_%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%2C_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf
18. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
19. Кудряченко А.І. Соціальне партнерство: європейський досвід і Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/eb/ep.html>.
20. Леонтенко О. М. Служба управління персоналом: навч. посіб. / О.М. Леонтенко; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2011. – 477 с.
21. Лиходєдова О. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі / Ольга Лиходєдова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: econa.at.ua/Vypusk_7/lyhodedova.pdf
22. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
23. Ньюстром Джон (John V. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovahviddalenoyi-robot>
24. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки // Економіка та суспільство. 10.32782/2524-0072/2021-31-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/355741737_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_EPONU_CIFROVOI_EKONOMIKI
25. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 250–254.
26. Семенчук О. Алгоритми найму в hr: ефективність і вигода для компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>
27. Серєда Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. 2017. Вип. 4. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22.

28. Уманський О. М. Соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О.М. Уманський, В. Г. Сумцов, В. Д. Гордієнко. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. 480 с.
29. Цифровий HR: платформи, люди та робота <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-7th-tr-end.html>)
30. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петрос, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ: НАДУ Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. К.: Кондор. 2003. 296 с.
31. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

Наукова періодика

1. Hogg G., Carter S., Dunne A. Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture / Gillian Hogg, Sara Carter & Anne Dunne // Journal of Marketing Management, 1998. 14: 8. – Pp. 879-895.
2. Боковець В. В., Кульганік О. М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 294-297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t151.pdf>.
3. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності // Економіка і суспільство. 2019. №20. С. 142-148. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/>
4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л. В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153
5. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. –№ 2. – С. 60–72.
6. Дашко, І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки // Підприємництво та інновації. 10.37320/2415-3583 2021. С. 35-42. URL: https://www.researchgate.net/publication/358547903_NOVI_TEHNOLOGII_ROBOTI_Z_PERSONALOM_V_ERONU_CIFROVOI_EKONOMIKI
7. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Л. Донець, Т.Лиходєдова // Науковий вісник. – 2014. – № 1 – С. 45–55.
8. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В. М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. с. 13-17.
9. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5131&i=16>
10. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 397–402. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>
11. Кожан Т.О. Фактори формування рольових компетенцій менеджера з персоналу // Т. О. Кожан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: stvua.com/wpcontent/uploads/2015/10/kogan.doc
12. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С. О. Коцалап, В. Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2013. – № 8. – С. 67–71. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О.Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – С. 18–23.
13. Крукевич Н. М. Сучасний стан та проблеми тайм-менеджменту на підприємствах в Україні в умовах економічної кризи / Н. М. Крукевич // Актуальні проблеми наукового й

освітнього простору в умовах поглиблення Євроінтеграційних процесів. – Мукачєво, 2015. – Т2. – С. 266–268

14. Крутогорова С. Посадові інструкції: їхнє значення в регулюванні трудових відносин / С. Крутогорова // Праця і зарплата. –2007. –№ 23. – черв.
15. Кузь Т. І. Підприємство (фірма): сутність і умови функціонування в Україні / Т. І. Кузь [Електронний ресурс]. URL: <http://intkonf.org/kuz-ti-pidpriemstvofirma-sutnist-i-umovi-funktsionuva-nnya-v-ukrayini/>
16. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5>
17. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах / Ю.Г. Лелі // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 49–52.
18. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 390-397 7. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2022/727-1654454960.pdf>
19. Мирошніченко Ю. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В . Мирошніченко, Т.С.Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 45–50.
20. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління / А. Ю. Осіпова // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 7/8. С. 135–141.
21. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021. С. 54-60. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692>
22. Хмелевський С. М. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера / С. М. Хмелевський, О.Г. Веремієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf
23. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення / В. О. Шишкін, Н. В. Лозова // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 12. – С. 47–48.
- 24.

10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. HeadHunter (hh.ua).
2. Новинний портал України Delo.ua – <https://delo.ua/>
3. <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> – сайт компанії «Делойт» в Україні (звіти про HR-тренди)
4. <http://www.hr-ua.com/> – Електронний портал «HR-UA: Управління персоналом в Україні»
5. <http://www.management.com.ua/> – Інтернет-портал для управлінців «Менеджмент.com.ua» ініціативної групи консультантів компанії Strategic Consulting Group (SCG)
6. <https://hrliga.com/index.php> – Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом
7. <https://mediapro.ua/catalog/kadri-ta-personal> – Група компаній Medipro. Кадровікам і ейчарам
8. <https://www.kadrovik.ua/> – Журнал «Довідник кадровика» (на сьогодні виходить під назвою «КАДРОВИК.UA»)
9. <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x> – Human Resource Management – premier academic journal
10. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08> – Кодекс законів про працю України. <http://www.osvita.org.ua/mba/> – Бізнес-освіта (МВА) // Українській освітній портал

11. <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> – База даних «Законодавство України», офіційний веб-сайт Верховної Ради України.
12. <https://www.work.ua> – сайт work.ua (аналітика, статті)

| | | |
|---|--|---|
| | <p>2. Сухоруков А. М., Ляшок Н. Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2010. С. 95-9. URL: https://ea.donmtu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20107/1/Suhorikov%20A.M.%20Ljashok%20N.Ju.pdf</p> | |
| 3 | <p>Тема 3. Сучасні підходи до управління персоналом. Інтегрований менеджмент персоналу (HR)</p> <p><u>Питання семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте сутність системного підходу до роботи з персоналом 2. Розкрийте сутність концепції «управління по цілям». 3. Охарактеризуйте інструмент KPI (key performance indicators). Що таке система KPI і як її використовувати в інтересах бізнесу? <p><u>Завдання семінару:</u></p> <p>Запропонуйте вирішення HR-кейсу «Зміни в системі управління»</p> <p><u>Література до семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л. В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153 2. Федоренко О. Що таке система KPI, як її використовувати в процесах бізнесу. URL: https://waytobi.com/ua/blog/kpi.html 3. Березова Н. Розробка та впровадження KPI: 6 важливих правил. URL: https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-ta-vprovadzheniya-kpi-6-vazhlivih-pravil 4. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60–72. 5. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5 6. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки // Економіка та суспільство. 10.32782/2524-0072/2021-31-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/355741737_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_EPOHU_CIFROVOI_EKONOMIKI | 2 |
| 4 | <p>Тема 4. Комунікативний простір організації</p> <p><u>Питання семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте комунікативні процеси в організації в контексті менеджменту персоналу. Розкрийте значення зворотного зв'язку. 2. Охарактеризуйте рівні організаційного внутрішнього та зовнішнього середовища з точки зору протікання комунікативних процесів. 3. Зазначте види комунікацій в організації. 4. Зазначте та охарактеризуйте комунікативні мережі в організації та їхнє практичне застосування в управлінні людськими ресурсами. 5. Наведіть приклади різних централізованих та децентралізованих мереж (на прикладі світових організацій). 6. Коротко охарактеризуйте сутність концепції стейкхолд-менеджменту в контексті управління людськими ресурсами. <p><u>Завдання семінару:</u></p> <p>Запропонуйте вирішення HR-кейсу «Зворотній зв'язок»</p> <p><u>Література до семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Гавкалова Н. Л. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс]: монографія / Н.Л. Гавкалова, В. В. Гришина. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 191 с. | 1 |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>1. Ньюстром Джон (John B. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovahviddalenoyi-robot</p> | |
| 5 | <p>Тема 5. Міжособистісні формальні і неформальні комунікації в менеджменті персоналу: теорія і практика. Мотивація персоналу.</p> <p><u>Питання семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Охарактеризуйте використання ефективних комунікаційних технологій та кількість комунікаційних каналів в організації. Охарактеризуйте формальні організаційні комунікації (висхідні, низхідні та горизонтальні). А також формальні внутрішньорганізаційні практики (наради, брифінги, доповіді, меморандуми, бюлетені, звіти, стратегічні вказівки тощо). Розкрийте, як відбувається формування готовності співробітників до співпраці та здатності працювати з великими інформаційними масивами. Розкрийте, як відбувається залучення співробітників у процес комунікаційної взаємодії. Розкрийте значення неформального характеру комунікацій в організації. Розкрийте, яким чином відбувається формування атмосфери довіри в організації. Розкрийте, яким чином відбувається формування сприятливого соціально-психологічного клімату та як забезпечується своєчасність розповсюдження інформації. Способи посилення горизонтальної взаємодії всередині організації. <p><u>Література до семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1 (6). С. 36-40. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf. Боковець В. В., Кульганік О. М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 1. С. 294-297. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t151.pdf. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності // Економіка і суспільство. 2019. №20. С. 142-148. URL: http://repository.hneu.edu.ua/ Ньюстром Джон (John B. Newstrom) Організаційна поведінка. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovahviddalenoyi-robot | 1 |
| 6 | <p>Тема 6. PR-технології в управлінні персоналом</p> <p><u>Питання семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Розкрийте сутність внутрішнього PR і його складових в контексті управління персоналом. Охарактеризуйте організаційну культуру як чинник формування лояльності персоналу. Охарактеризуйте політику «залучення» та «участі» як складову сучасної концепції управління людськими ресурсами. Розкрийте завдання комунікативного менеджменту персоналу у формуванні організаційної культури. З точки зору комунікативного менеджменту, охарактеризуйте роботу з персоналом у кризових ситуаціях. | 2 |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>6. Охарактеризуйте комунікативні механізми управління конфліктами в організації.</p> <p>7. Охарактеризуйте неекономічні способи мотивації персоналу в комунікаційному менеджменті.</p> <p>8. Охарактеризуйте особисту мотивацію, самопізнання і саморозвиток персоналу як результат зовнішньої і внутрішньої комунікаційної стратегії організації.</p> <p>9. Розкрийте поняття HR-бренда. Охарактеризуйте основні принципи формування HR-бренда.</p> <p><u>Література до семінару:</u></p> <p>1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf</p> <p>2. Гавкалова Н. Л. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс]: монографія / Н.Л. Гавкалова, В. В. Гришина. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 191 с.</p> <p>3. Hubina, Alla & Netreba, Margaryta & Хлебнікова, Таліна. (2021). СУЧАСНІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ. Наукові перспективи (Наукові перспективи). 10.52058/2708-7530-2021-11(17)-258-269. URL: https://www.researchgate.net/publication/356660254_SUCASNI_PR-TEHNOLOGII_U_MENEDZMENTI_ORGANIZACIJ</p> <p>4. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с.</p> <p>5. Серета Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. 2017. Вип. 4. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22</p> | |
| 7 | <p>Тема 7. Інформаційні технології в комунікативному забезпеченні менеджменту персоналу</p> <p><u>Питання семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні інформаційні HR-системи. 2. Сутність цифрового HR. 3. Перехід на прийняття рішень і доступ до результатів в режимі реального часу. 4. Системи електронного документообігу в організації 5. Об'єднання соціальних мереж, мобільних додатків, аналітики і хмарних технологій. 6. Нові цифрові платформи, додатки і способів надання HR-послуг. 7. Технології штучного інтелекту у менеджменті персоналу. 8. Можливості підвищення ефективності HR з ChatGPT. <p><u>Література до семінару:</u></p> <p>1. Дашко, І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки // Підприємництво та інновації. 10.37320/2415-3583 2021. С. 35-42. URL: https://www.researchgate.net/publication/358547903_NOVI_TEHNOLOGII_ROBOTI_Z_PERSONALOM_V_EPOHU_CIFROVOI_EKONOMIKI</p> <p>2. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Л. Донець, Т. Лиходєдова // Науковий вісник. – 2014. – № 1 – С. 45–55.</p> <p>3. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. с. 13-17.</p> | 1 |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>4. Каниур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. <i>Економіка та держава</i>. 2022. № 2. С. 103–108. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5131&i=16</p> <p>5. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. <i>Бізнес Інформ</i>. 2022. №1. С. 397–402. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402</p> <p>6. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. <i>Економіка та держава</i>. 2022. № 4. С. 34–38. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5</p> <p>7. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах / Ю. Г. Лелі // <i>Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво</i>. – 2015. – № 2. – С. 49–52.</p> <p>8. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом // <i>Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021. С. 54-60.</i> URL: http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692</p> <p>9. Riya Sand. <i>HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR</i> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.hrtechnologist.com/articles/digitaltransformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/</p> <p>10. <i>The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP)</i>. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf.</p> | |
| 8 | <p>Тема 8. Комунікативні технології забезпечення планування, відбору та найму персоналу</p> <p><i>Питання семінару:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте інформаційно-комунікативне забезпечення планування потреби у персоналі. 2. Охарактеризуйте визначення критеріїв відбору персоналу. 3. Охарактеризуйте особливості створення профілю компетенцій та професіограми. 4. Охарактеризуйте основні джерела і способи залучення персоналу. 5. Охарактеризуйте аутсорсінг персоналу. 6. Охарактеризуйте лізінг персоналу. 7. Охарактеризуйте краудсорсінг як спосіб залучення людських ресурсів. 8. Охарактеризуйте основні методи відбору персоналу. 9. Охарактеризуйте основні особливості оцінки резюме. 10. Охарактеризуйте особливості проведення відбіркового інтерв'ю. 11. Охарактеризуйте особливості перевірки рекомендацій. <p><i>Література до семінару:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. <i>Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб.</i> Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf 2. Василів Б. В. <i>Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб.</i> Рівне: НУВГП, 2014. 148 с. 3. Семенчук О. <i>Алгоритми найму в hr: ефективність і вигода для компанії</i> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/ | 1 |

| | | |
|---|---|----|
| | <p>4. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/</p> <p>5. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ: НАДУ Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. К.: Кондор. 2003. 296 с.</p> | |
| 9 | <p>Тема 9. Комунікативне забезпечення: від адаптації до вивільнення персоналу <u>Питання семінару: адо</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте комунікативні методики адаптації персоналу. 2. Охарактеризуйте основні методики навчання персоналу персоналу. 3. Охарактеризуйте оцінювання ефективності навчання персоналу. 4. Охарактеризуйте сутність та основні методики оцінки персоналу. Основні підходи до розробки критеріїв оцінювання. 5. Охарактеризуйте комунікативне забезпечення управління кар'єрою. 6. Охарактеризуйте комунікативне забезпечення вивільнення персоналу. Можливі способи аутплейсменту. 7. Охарактеризуйте налагодження партнерських відносин з професійними союзами та іншими об'єднаннями робітників. <p><u>Література до семінару:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf 2. Василів Б. В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с. 3. Гавкалова Н. Л. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс]: монографія / Н.Л. Гавкалова, В. В. Гришина. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 191 с. 4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf | |
| | Разом | 16 |

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Бізнес-кейс «Зворотній зв'язок»

Опис проблеми:

На Х ** - кому заводі (стиль управління в якому зберіг деякі риси адміністративно-командної системи) трудиться близько 2000 працівників. Це інженери, спеціалісти і робітники. Дуже висока плинність персоналу і низька продуктивність праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом та вибудовування партнерських, довірчих відносин з працівниками перед HR-директором була поставлена задача – налагодити зворотний зв'язок між керівництвом, менеджментом і співробітниками.

Тому вирішили створити на інтранет-портал і там окремих канал для взаємного спілкування з різних питань.

Найпопулярнішим до недавнього часу був розділ «Книга скарг і пропозицій», де будь-який співробітник міг задати питання, що його хвилювало, і розраховувати на отримання відповіді від відповідальних осіб заводу. Але зараз цей розділ «заглух», оскільки керівництво ігнорує всі скарги і питання.

Коли HR звертає увагу керівництва на такі деталі, то чує у відповідь, що плітки і дрібнота їх не цікавлять, а нічого серйозного там все одно ніколи не буває, а працівники – несвідомі, зловживають наданими їм можливостями. І винен у всьому HR, який не зміг донести до персоналу, з яких питань можна турбувати керівництво. Проаналізувавши скарги і претензії співробітників, директор по персоналу побачив, що вони дійсно без втручання начальства не можуть бути вирішені. Але керівництво не вважає їх серйозними. Наприклад:

- співробітники висловили невдоволення з питання некомпетентності персоналу аутсорсингової компанії. Вона регулярно виконує роботу з грубими помилками. А виправляти її доводилося в авральному порядку і за рахунок власних ресурсів.

- робочі незадоволені високою плинністю кадрів: 10-15% на місяць від загальної чисельності звільняється. Вони кажуть, що у новачків низька мотивація. І краще стареньким підвищити зарплату, ніж набирати і витратити гроші на навчання новачків.

- робочих турбує, що зарплата у нових співробітників вище, ніж у стареньких. На ці питання могло б компетентно відповісти тільки керівництво.

- на території заводу немає розмітки для руху фур, і переміщення співробітників по території є небезпечним.

Скарг багато, люди активно включилися в їхнє обговорення, коли з'явився інтранет, а зараз мотивація впала, тому що ніякої реакції не було. У HR-а відповідей на поставлені питання немає. Він на боці співробітників, і в той же час повинен якось захищати керівництво. Начальство ж всі питання і скарги проігнорувало. Пройшов рік, багато співробітників звільнилися, новачки теж не в захваті від того, як на заводі йдуть справи, мотивація і продуктивність праці впали.

Як HR може змінити ситуацію?

Критерії оцінювання завдання:

- оригінальність, повноцінне та точне розкриття варіантів рішення проблеми – 4 бали;
- оперування категоріальним апаратом та концептуальними положеннями, розглянутому у курсі – 2 бали;

Максимальна оцінка за виконання завдання – 6 балів

(Обсяг – приблизно сторінка тексту)

HR-кейс «Систематизація»

ТОВ «Полар+» займається ремонтом, обслуговуванням, продажем і монтажем холодильного обладнання, а з недавнього часу ще й кондиціонерів. Компанія була створена в 2016 році як ремонтна фірма, але стала швидко розвиватися. Зараз близько 60% виручки їй приносять продаж і монтаж холодильних систем (переважна більшість клієнтів – підприємства).

Генеральним директором і власником ТОВ «Полар+» є **Олександр Колоденко**, якому лише 24 роки. У компанії працює 11 співробітників (шість механіків і п'ять чоловік в офісі). Більшість персоналу – молодь: механіків Олександр відбирає з числа випускників коледжу, який колись закінчив і сам. Свого часу він теж починав механіком, а зараз йому доводиться виконувати ще й функції головного інженера, оскільки керувати монтажем складного обладнання повинна досвідчена людина. Крім того, Колоденко займається навчанням новачків, перевіряє роботу підлеглих і, якщо треба, «підчищає» помилки. До ключових клієнтів він виїжджає сам, часто сам виконує роботу в нічний час і у вихідні, а платити персоналу позаурочні за подвійним тарифом не дуже вигідно.

Ось уже п'ять років підприємець працює без відпусток і вихідних, але найняти толкового головного інженера або взяти собі заступника побоюється, тому що такій людині доведеться віддати «все кінці». А для того, щоб почати самостійну роботу на цьому ринку, на думку Олександра, досить мати досвід, клієнтську базу і контакти з постачальниками. Крім того, «досвідчені» фахівці не горять бажанням працювати в «Полар+», віддаючи перевагу більш солідним фірмам. Гендиректор повинен вирішити складне завдання – придумати, як уникнути ризику уведення клієнтів, і в той же час делегувати частину повноважень і дозволити собі хоча б трохи відпочивати.

Про компанію:

Колоденко наймає на роботу випускників спеціалізованих коледжів, вчив їх вже на практиці. «Часто це відбувалося так. Співробітник виїжджав на об'єкт, оглядав холодильник, потім дзвонив мені і описував, що відбувається. Я заочно діагностував проблему, дзвонив постачальнику, у якого є потрібна запчастина, і мчав до нього».

Найняти в штат водія і менеджера по закупкам йому здавалося на той момент накладно. «Щоб відразу зробити все, як треба, потрібні великі вкладення. У кредиті ж на розвиток бізнесу мені відмовили 12 банків, незважаючи на бізнес-план, гарні обороти і наявність товарних запасів. Сказали, що генеральному директору має бути більше 25 років», – розповідає Олександр. Недосвідчені співробітники також дозволяли компанії економити. Підприємець пропонував випускникам стартову зарплату 7 тис. грн. Через три місяці, підучившись, вони починали отримувати вже близько 11 тис. Ті, хто має машину – більше. З кожним із співробітників у гендиректора індивідуальні домовленості. Якщо людина працює добре, їй поступово підвищують зарплату, оплачуються також додаткові роботи. Але графік у компанії жорсткий – стандартний п'ятиденний робочий тиждень з 9.00 до 18.00. Якщо ж людина «накосячила», виправляти помилки їй доводиться вже за свій рахунок.

Однак Колоденко наймає новачків не тільки заради економії. «У місті багато компаній нашого профілю, є і великі, але найчастіше це неповороткі організації, що залишилися ще з радянських часів. При цьому компаній-брендів, одне ім'я яких би викликало у клієнтів повагу, немає. Тому замовник довіряє більше конкретному майстру, ніж фірмі. 70% послуг по ремонту здійснюють майстри-фрілансери, багато з яких, як і я свого часу, працюють вдень на компанію, а ввечері на себе», – розповідає він. Тому досвідчених людей, які знають, де купити обладнання і запчастини, які вміють повністю вирішити проблеми клієнта, Олександр

побоюється: піде з компанії така людина і забере клієнта з собою. А якщо у клієнта не одна, а кілька точок, то це серйозна втрата.

Спокуса ж почати працювати на себе, на думку власника «Полар+», може виникнути легко. «Я нікого за руку не хапав, але підозрюю, що співробітники підробляють на стороні», – каже Колоденко. Фірма-роботодавець забирає до 50% вартості замовлення – їй же треба покривати витрати на офіс, рекламу та інше. При цьому витрати, необхідні для того, щоб відкрити свою компанію або стати ІП, невеликі. Вартість повного комплексу необхідних інструментів, непогано б мати ще й машину. Також вартість створення сайту та його регулярної оптимізації.

Сумний досвід у Колоденко вже був. Якось раз він передав підряд на установку кондиціонерів знайомому (кондиціонерами «Полар+» тоді тільки починав займатися). Виконавши роботу, знайомий сказав, що теж хотів би створити свій бізнес, і через деякий час прислав Олександрю посилання на сайт, який практично повністю був скопійований з його сторінки. «Мене тоді це просто підкосило. Людина використовував мої тексти, які я писав ночами. Я попросив їх прибрати, але він відмовився», – розповідає підприємець.

Десять вузьких фахівців і один головний

Замислившись над тим, як уникнути ризиків, Колоденко став аналізувати досвід західних компаній, представники яких іноді приїжджають в країну для комплексного обслуговування великого об'єкта (наприклад, льодового палацу). І знайшов модель, яку вважав прийнятною і для себе. «Треба, щоб кожен співробітник відповідав тільки за вузький сегмент роботи. Один монтує труби, інший займається електрикою, третій – закупівлями, і ніхто не бачить повного циклу виробництва. При цьому потрібна одна людина, щоб здійснювати керівництво, і їй, звісно, треба добре платити. Напевно, такою людиною міг бути стати досвідчений фахівець «у віці» – після 40 у людей інші пріоритети: сім'я, діти, менше амбіцій. І навряд чи, отримуючи хорошу зарплату, він став би зв'язуватися з таким важким справою, як створення своєї фірми», – міркує Колоденко.

Ідею Олександр почав реалізовувати, у всякому разі, менеджер із закупівель у нього вже є. Він був готовий взяти і досвідченого фахівця на посаду головного інженера, але кандидат в результаті віддав перевагу роботі у великій компанії. «Зрозуміло, що він не хотів ризикувати: я зовсім молодий хлопець, що буде з моїм бізнесом через п'ять років, йому незрозуміло», – каже підприємець. Крім того, Колоденко розуміє, що професіоналів може відлякати і відсутність чітко побудованої системи роботи в компанії. Скажімо, досвідчений майстер не потерпить довгого очікування підвезення запчастин, будь-яких накладок в роботі.

Можна було б знайти і виховати заступника з числа толкових співробітників, але це рішення не здається Олександрю правильним. Він пам'ятає гіркий досвід з партнером, що встановлює кондиціонери, і не довіряє молодим хлопцям «з амбіціями». «Нові фірми виникають постійно, хоча і велика частина з них довго не живе. Але, дивлячись на мене, люди думають, що все просто. Успішний бізнес вони, можливо, й не створять, але клієнтів увести можуть», – міркує Олександр. Нещодавно Колоденко попросився зі співробітником, який першим прийшов в «Полар+». «Ми з ним починали, і зрозуміло, що він сприймав своє становище як особливе, входив до кабінету до мене, мало не відкриваючи двері ногою. Не думаю, що це добре впливало на його колег», – пояснює гендиректор.

Взяти в партнери іншого підприємця і розділити з ним відповідальність Колоденко теж не хоче, не вірячи в стійкість таких відносин. Він навчився довіряти клієнтам, а ось людей, з якими працює, побоюється.

Керувати компанією молодий генеральний директор хоче одноосібно, але делегувати повноваження йому все ж доведеться. «Я б із задоволенням пішов вчитися менеджменту, але при такій кількості справ на фірмі у мене зовсім немає часу», – говорить він.

1) Як можна оптимізувати організаційну структуру фірми?

2) Як правильно вибудувати відносини зі співробітниками і налагодити ефективну роботу підприємства?

3) Як знайти фахівця, готового взяти на себе частину керівних функцій?

Критерії оцінювання завдання:

- оригінальність, повноцінне та точне розкриття варіантів рішення проблеми – 4 бали;
- оперування категоріальним апаратом та концептуальними положеннями, розглянутому у курсі – 2 бали;

Максимальна оцінка за виконання завдання – 6 балів
(Обсяг – приблизно сторінка тексту)

HR-Кейс «Зміни в системі управління»

«N» – виробнича компанія чисельністю 110 осіб, що перебуває на стадії бурхливого зростання. У компанії з'явилася нова заступниця директора по роботі з персоналом – «жорстка» жінка, яка раніше працювала в компанії з прозахідним підходом до кадрової дисципліни. Вона хоче побудувати подібну ефективну систему і в «N». Колектив починає активно чинити опір вторгненню змін.

Оточений своїми колегами комерційний директор стояв в холі та розповідав, як відбулося його тривале відрядження. У дальньому кінці коридору з'явилася Наталя Волкова – заступниця директора по роботі з персоналом (нова людина і нова посада в компанії). З наближенням HR-а розмова припинилася: в повній тиші Волкова порівнялася з комерційним директором, проігнорувавши менш статусних співробітників, кивнула тільки йому і зникла за дверима свого кабінету.

Група менеджерів відійшла в дальній кінець коридору і почала обговорювати «Вовчицю» (це прізвище швидко закріпилося – новою заступницею директора з персоналу були незадоволені практично всі).

Начальниця відділу продажів:

- Ви знаєте, чим змушені займатися продавці? Вони звіти по дзвінках заповнюють. Кожен за день повинен обдзвонити 15-20 клієнтів, які ще не беруть нашу продукцію, описати результати переговорів і відіслати мені звіт. А я зобов'язана його вимагати – за підписом «Вовчиці» звіти щодня передаються генеральному та комерційному директору.

-А хто так напартачив, що прийняли настільки люті заходи? – здивувався комерційний директор, який кілька тижнів перебував у від'їзді.

- Так ніхто, – відповіла одна з менеджерів з продажу. – «Вовчиця» гадає, що у нас можна влаштувати таку ж «армію», в якій вона до цього працювала: для зростання продажів робити стільки-то холодних дзвінків, стільки-то гарячих, а потім відписати, як з ким поговорив ...

- Але це дійсно потрібно робити, – відреагувала на внутрішню спробу розслабитися начальниця відділу продажів. – Я говорила тільки про звіти, про тиск через мене на вас, про ці формальності, що віднімають час, який можна перетворити на гроші. Такі заходи були б виправданими, якби продавці не показували хороших результатів ... Але ж це не так! Ми добре працюємо, а вона зі своїми циркулярами, та ще таким тоном ...

Комерційний директор зрозумів: скарг на Волкову ще багато і ця розмова може затягнутися на весь ранок, тому запропонував зараз розійтися і зустрітися з усіма бажаними завтра після роботи у своєму кабінеті.

Комерційний директор став обдумувати те, що трапилося. Те, що відбувається йому явно не подобалося – мікроклімат в колективі коштував занадто дорого, щоб їм можна було знехтувати. Він не розумів, чому такий кваліфікований «персональщик», як Волкова, довела фірму до хвилювань. Він знав, що його шеф, з того часу як вирішив делегувати свої повноваження, активно шукав зама по кадрам. Волкова за всіма параметрами була його вдачею: дві освіти, одна з них – західний executive MBA, чималий досвід у рекрутменті та кадровому менеджменті, блискучі відгуки роботодавців і партнерів, останнє місце роботи – великий концерн, систему роботи з персоналом в якому все місто вважає жорсткою, але ефективною. Загалом, Волкова – визнаний фахівець з побудови внутрішньофірмових систем.

Беручи Волкову на роботу, генеральний директор (він же власник) поставив перед нею вельми розпливчасті завдання: зробити управління компанією системним, прописати функціональні обов'язки кожного співробітника, знайти найбільш цінні кадри і сформувати з них управлінський резерв. Волковій завдання здалася знайомим, і вона взялася за нього, спираючись на свій досвід, отриманий в компаніях з прозахідним укладом і вибудованою системою роботи з персоналом.

Спочатку комерційному директору імпонував цей підхід, він вважав, що час зробити відносини у компанії більш робочими, але те, як Волкова почала «махати шашкою», стало насторожувати. Вона розписала всім непомірний функціонал – до цього співробітники про такі обов'язки і не чули. Свої догми вона намагалася застосовувати покроково: справа зі звітами по дзвінках продавців було одним з елементів нової системи. Почала вона з дисципліни: фіксований час приходу-відходу, натякала навіть, що всюди в офісі поставити камери, щоб помічати, хто зайнятий неробочими справами, ввела чіткий обідній регламент (сама, до речі, ніколи не ходила з співробітниками в кафе – їхала обідати в місто). «Вона звикла роботів ганяти і нас хоче такими зробити ...».

Його роздуми перервав телефонний дзвінок – начальник з виробництва закричав у трубку:

– Нам тут лист від кадровички надійшов: вона пропонує скоротити штат молодшого обслуговуючого персоналу. Це що, означає, у мене оператор повинен буде сам сміття виносити?! Вона це пропонує?! Вона так хоче економити на витратах?! Так якщо я зараз комусь скажу таке – всі позвільняються ...

– Не гарячкуйте, вона хотіла лише обговорити з вами таку можливість. Якщо людина обслуговує верстат, то цілком логічно, щоб вона робила усе, а не залишала роботу іншому. Це рішення не прийнято, я думаю, разом ми знайдемо компроміс ...

Почекавши, поки начальник з виробництва вдосталь «нахвилюється», комерційний директор закінчив розмову і напросився до генерального директора на незаплановану аудієнцію. Він хотів висловити шефу свій погляд на реструктуризацію, дати свіжу інформацію про її хід та зрозуміти ставлення гендиректора до подій.

Увечері наступного дня Наталія Волкова сиділа у своєму кабінеті й розмірковувала: наскільки останні події приведуть до коректування її планів. Справа в тому, що один із співробітників, експерт з продажу, дізнався, що вона почала проводити співбесіду з кандидатами на посади, які вже були зайняті. Тиждень тому Волкова протестувала співробітників і з'ясувала: деякі з них ані за характером, ані за демонстрованими результатами, ані по готовності до змін не зможуть влитися в її систему. В глибині душі вона сподівалася, що, коли гендиректор зможе відійти від оперативного управління, його крісло займе вона – у компанії, яка бурхливо зростає, але потребує системності, це цілком реально. Але експерт з продажу вчора зіткнувся зі своїм знайомим, який, на жаль, тільки вийшов з співбесіди з кабінету Волкової. Той і виклав, що його розглядають на посаду, яку займає нелояльний і посередній продавець, але приятель цього експерта. Волковій довелося пояснювати, що вона таким чином усуває слабкі ланки в системі: або співробітник починає працювати ефективніше, або його замінюють іншим.

«Так, пора йти на килим до шефа ...».

Він призначив позачергову зустріч, випередивши її обіцянкою підвести проміжні підсумки роботи Волкової, і сказано це було жорстким тоном.

Проходячи по коридору, Наталя помітила, що двері в кабінет комерційного директора відкрита – там сиділо багато співробітників офісу, і вони проводжали її до кабінету шефа поглядами, повними зловтіхи.

Питання, на які треба дати відповідь:

- 1. Які помилки (і ким), були зроблені?*
- 2. Як Наталії Волковій адаптувати свої методи роботи і навички до «N», домогтися поставленої мети і не провокувати бунт?*
- 3. Що зробити генеральному директору, щоб систематизація пройшла без втрат?*

Критерії оцінювання завдання:

- оригінальність, повноцінне та точне розкриття варіантів рішення проблеми – 4 бали;
- оперування категоріальним апаратом та концептуальними положеннями, розглянутому у курсі – 2 бали;

Максимальна оцінка за виконання завдання – 6 балів

4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ, ЩО ПЕРЕДБАЧЕНА НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ

Завдання контрольної роботи представляє собою 3 відкритих запитання проблемного та практичного характеру за матеріалами тем курсу.

Відповідаючи на питання, необхідно продемонструвати вміння фахового аналізу ситуації, системне мислення, вміння поєднувати різні концептуальні аспекти курсу для розпізнання та комплексного бачення вирішення завдань зі сфери управління людськими ресурсами.

5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ (ЗАЛІК У ВИГЛЯДІ ТЕСТУ)

Залік у вигляді тесту може проводитись як в аудиторії, так і дистанційно (за потреби). Тест може виконуватись письмово або онлайн (на платформі Moodle).

Питання:

1. Функції менеджменту персоналу як практичної діяльності.
2. Внесок школи наукового управління у теорію та практику менеджменту персоналу.
3. Внесок адміністративної (класичної) школи управління у теорію та практику менеджменту персоналу.
4. Внесок концепції М. Вебера про бюрократичну організацію у теорію та практику менеджменту персоналу.
5. Внесок поведінкової школи у теорію та практику менеджменту персоналу.
6. Внесок школи «людських відносин» у теорію та практику менеджменту персоналу.
7. Концепція розвитку людини за К. Арджирисом та її значення для практики управління персоналом.
8. Теорії мотивації А. Маслоу і Ф. Герцберга та їхнє значення для практики управління персоналом.
9. Теорія «Х» і «У» Д. Макгрегора, її розвиток в концепції «складної людини» Е. Шейна та їхнє значення для практики менеджменту персоналу.
10. Теорія «Z» У. Оучі та її значення для практики менеджменту персоналу.
11. Процесуальні мотиваційні теорії (Врум, Адамс, Портер та Лоулер) та їхнє значення для практики менеджменту персоналу.
12. Концепція «кар'єрних якорів» Е. Шейна в контексті мотивації персоналу, а також планування кар'єри.
13. Основні теорії лідерства в управлінні персоналом.
14. Системний підхід в управлінні персоналом.
15. Концепція П. Друкера «управління по цілям» та її значення для практики управління персоналом.
16. Система КРІ в управлінні персоналом.
17. Сутність стратегічного управління організацією. Місія і цілі організації.
18. Модель «Маккінсі 7С» та її значення для практики управління персоналом.
19. Ситуаційний менеджмент персоналу.
21. Особливості розвитку менеджменту персоналу початку ХХІ сторіччя.
22. Особливості американської школи управління персоналом.
23. Особливості японської школи управління персоналом.
24. Особливості менеджменту персоналу в країнах Західної Європи.
25. Основні підходи до роботи з персоналом в організаціях України.
26. Комунікативні процеси в організації в контексті менеджменту персоналу. Значення зворотного зв'язку.
27. Види комунікацій в організації.
28. Формальні організаційні комунікації.
29. Комунікативні мережі в організації та їхнє практичне значення в управлінні людськими ресурсами.
30. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.
31. Стейкхолд-менеджмент в контексті управління людськими ресурсами.
32. Сутність внутрішнього PR і його складових в контексті управління персоналом.
33. Організаційна культура як чинник формування лояльності персоналу. Способи її формування.

34. Політика «залучення» та «участі» як складова сучасної концепції управління людськими ресурсами.
35. Комунікації в роботі з персоналом у кризових ситуаціях.
36. Комунікативні механізми управління конфліктами в організації.
37. Некономічні способи мотивації персоналу в комунікаційному менеджменті.
38. Поняття та основні принципи формування HR-бренда.
39. Основні інформаційні HR-системи.
40. Сутність цифрового HR.
41. Перехід на прийняття рішень і доступ до результатів в режимі реального часу.
42. Системи електронного документообігу в організації
43. Об'єднання соціальних мереж, мобільних додатків, аналітики і хмарних технологій.
44. Нові цифрові платформи, додатки і способів надання HR-послуг.
45. Технології штучного інтелекту у менеджменті персоналу.
46. Можливості підвищення ефективності HR з ChatGPT.
47. Інформаційно-комунікативне забезпечення планування потреби у персоналі.
48. Визначення критеріїв відбору персоналу.
49. Основні особливості створення профілю компетенцій та професіограми.
50. Основні джерела і способи залучення персоналу.
52. Аутсорсінг персоналу.
53. Лізінг персоналу.
54. Краудсорсінг як спосіб залучення людських ресурсів.
51. Основні методи відбору персоналу.
52. Основні особливості оцінки резюме.
53. Основні особливості проведення відбіркового інтерв'ю.
54. Основні особливості перевірки рекомендацій кандидата.
55. Основні методики адаптації персоналу.
56. Основні методики навчання персоналу.
57. Охарактеризуйте оцінювання ефективності навчання персоналу.
58. Основні методики оцінки персоналу.
59. Сутність управління кар'єрою в менеджменті персоналу.
60. Комунікативне забезпечення вивільнення персоналу. Можливі підходи до аутплейсменту.
67. Налагодження партнерських відносин з професійними союзами та іншими об'єднаннями робітників

6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ ТА ВМІНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання відповідей на теоретичні питання та виконання практичних завдань на семінарських заняттях, виконання практичних завдань в межах самостійної роботи студентів

Схема нарахування балів

Приклад для підсумкового семестрового контролю при проведенні семестрового екзамену або залікової роботи

| | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----------|----|----|----|----------|----|--|---|-----------------|------|
| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | Контрольна робота, передбачена навчальним планом | Індивідуальне завдання (Реферат, передбачений робочим планом) | Залікова робота | Сума |
| Розділ 1 | | | Розділ 2 | | | | Розділ 3 | | | | | |
| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | | | | |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 18 | | 40 | 100 |

T1, T2 ... T9 – теми розділів.

Шкала оцінювання

| | |
|--|----------------------------------|
| Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру | Оцінка |
| | для дворівневої шкали оцінювання |
| 90 – 100 | зараховано |
| 70 – 89 | |
| 50 – 69 | |
| 1– 49 | не зараховано |

Оцінювання активності на семінарських заняттях д/в:

| | |
|---------------------------------|---|
| Високий рівень 3 бали | Відповідь студента характеризується повним, глибоким та змістовним знанням теоретичного та практичного матеріалу з теми, вільним володінням термінами та поняттями дисципліни, що вивчається. Він систематично активно бере участь в обговоренні кожної теми, що вивчається (як на лекційному, так і на семінарському заняттях), його відповіді характеризуються творчим креативним підходом. |
|---------------------------------|---|

| | |
|--|--|
| Середній рівень 2 бали | Відповідь студента характеризується повним та змістовним знанням теоретичного матеріалу з теми, вільним володінням термінами та поняттями. Але він недостатньо активно бере участь в ході обговорення практичного матеріалу, допускає у висловлюваннях деякі несуттєві неточності, його відповіді не характеризуються творчим креативним підходом. |
| Низький рівень 1 бал | Відповідь студента характеризується слабким та невпевненим знанням як теоретичного, так практичного матеріалу. Він допускає багато помилок у відповідях на конкретні питання та недостатньо бере участь в обговоренні матеріалу, що вивчається. |
| Незадовільний рівень 0 балів | У студента дуже слабкий рівень знання теоретичного матеріалу; не приймає участі в обговоренні теоретичного та практичного матеріалу, що вивчається; допускає змістовні помилки у відповідях на конкретні питання викладача. |

**Критерії оцінювання самостійних робіт-практичних ситуацій (HR-кейсів)
(що вирішуються під час семінарських занять):**

- оригінальність, повноцінне та точне розкриття варіантів рішення проблеми – 4 бали;
 - оперування категоріальним апаратом та концептуальними положеннями, розглянутому у курсі – 2 бали;
- Максимальна оцінка за виконання завдання – 6 балів

Критерії оцінки контрольної роботи:

При оцінюванні враховується: повнота розкриття теми, логічність побудови відповіді, власний аналіз, використання декількох джерел, на які здійснено посилання.
У роботі 3 питання, кожне з яких оцінюється у **6 балів**
Максимальна оцінка за виконання завдання – **18 балів**.

| | |
|--|-----------|
| Відповідь повна, або з однією незначною помилкою (грунтовна, аргументована, логічно побудована, містить посилання на авторитетні джерела та на конкретні приклади) | 6-5 балів |
| Відповідь повна, але з двома-трьома незначними помилками (цілomu вірна та повна, але містить окремі неточності або невеликі логічні протиріччя) | 4-3 бали |
| Відповідь не досить повна, та (або) із суттєвими помилками (відповідь в цілому адекватна завданню, але є досить поверхневою та неповною) | 2 бали |
| Відповідь не повна, містить суттєві помилки (відповідь не є адекватною завданню, але демонструє деякі знання матеріалу курсу, окремі згадки про важливі ідеї та концепції) | 1 бал |
| Відповідь майже відсутня та (або) не відповідає запитанню | 0 балів |

Критерії оцінювання письмової залікової роботи:

Залікова робота проводиться у формі тесту.

- 1) Максимальна оцінка за виконання завдання – **40 балів** (1 вірна відповідь з тесту – **2 бали**).